



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS
SERVICIOS MÉDICOS QUE SE BRINDAN A LOS ADOLESCENTES EN EL
CENTRO DE SALUD FUMISA, PERIODO 2023.**

PROFESOR

ING. MÓNICA JANETH MONCAYO ROBLES. MGS.

AUTORA:

JACQUELINE BRIGGITHE CRIOLLO MENDIETA

2023

RESUMEN

El Centro de Salud Tipo A Fumisa, es un establecimiento que forma parte de la red integral del Ministerio de Salud Pública, su misión es proporcionar servicios de atención primaria de salud a una población de aproximadamente 10,176 habitantes, de los cuales el 18.64% son adolescentes. A lo largo de los años, los servicios de salud dirigidos a este grupo de interés han experimentado un progreso positivo. Sin embargo, aún existen desafíos que se deben de enfrentar.

El objetivo de la presente investigación es elaborar un plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de los servicios médicos que se brindan a los adolescentes en el centro de salud Fumisa en el periodo 2023.

La metodología utilizada es de tipo cualitativa, se desarrolla mediante la recolección y análisis de información de experiencias vividas de actores principales e información previa, este enfoque posibilita la comprensión profunda de la situación en el centro de salud, facilita la identificación de obstáculos y la formulación de estrategias para abordarlos.

En base al análisis del entorno social, análisis del entorno de los servicios, análisis FODA, los objetivos y estrategias planteadas se elabora una propuesta de solución que consta de varias actividades con indicadores de cumplimiento y con proyección para 5 años que busca mejorar la calidad de la atención.

Finalmente, el proyecto está destinado a mejorar la calidad de los servicios médicos para este grupo prioritario, por medio de la búsqueda de factores que intervienen, la formulación de estrategias y actividades como propuesta de solución.

Palabras clave: Calidad, Servicios médicos, Adolescentes, Centro de Salud, Gestión.

ABSTRACT

The Fumisa Type A Health Center is a facility that is part of the integral network of the Ministry of Public Health. Its mission is to provide primary health care services to a population of approximately 10,176 inhabitants, 18.64% of whom are adolescents. Over the years, health services directed to this target group have experienced positive progress. However, there are still challenges to be faced.

The objective of this research is to develop a management plan to improve the quality of medical services provided to adolescents at the Fumisa health center in the period 2023.

The methodology used is qualitative, developed through the collection and analysis of information from the lived experiences of key actors and previous information, this approach enables a deep understanding of the situation at the health center, facilitates the identification of obstacles and the formulation of strategies to address them.

Based on the analysis of the social environment, analysis of the service environment, SWOT analysis, the objectives and strategies proposed, a solution proposal is drawn up consisting of several activities with compliance indicators and a 5-year projection that seeks to improve the quality of care.

Finally, the project is aimed at improving the quality of medical services for this priority group, through the search for intervening factors, the formulation of strategies and activities as a proposed solution.

Key words: Quality, Medical services, Adolescents, Health Center, Management.

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I.....	10
Revisión del estado del arte y planteamiento del problema	10
1.1 Análisis ambiental situacional	10
1.1.1 Introducción.....	10
1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	11
1.1.3 Planteamiento del problema	20
1.1.4 Justificación del planteamiento del problema	23
1.1.5 Objetivos General y Específicos del plan para la prestación de servicios.....	23
1.1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	23
1.1.7 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	24
1.1.8 Matriz de análisis de factibilidad.....	25
CAPÍTULO II.....	26
Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios.....	26
2.1 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud 27	
2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección.....	27
2.1.2 Gestión Estratégica de Marketing.....	28
2.1.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	28
2.1.4 Gestión Financiera.....	29
2.1.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	30
2.1.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	31
2.1.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	31
2.2 Matriz FODA.....	33
2.3 Estrategias.....	34
CAPÍTULO III	35
Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial.....	35

3.1	Planteamiento estratégico	35
3.1.1	Análisis del Entorno Social	35
3.1.2	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	37
3.1.3	Análisis FODA	39
3.1.4	Cadena de Valor de la Organización	40
3.1.5	Planificación estratégica	41
3.2	Plan de gestión gerencial	43
3.2.1	Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial.....	43
3.2.2	Cronograma de actividades previstas	50
CAPITULO IV		53
Evaluación e Implementación Integral del Plan de Gestión Gerencial		53
4.1	Limitaciones y Restricciones en la Gestión Gerencial	54
4.2	Conclusiones.....	56
4.3	Recomendaciones	57
GLOSARIO		58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		59
ANEXOS.....		61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Centro de Salud Fumisa.2023	12
Gráfico 2. Ubicación Centro de Salud Fumisa	16
Gráfico 3. Cartera de servicios Centro de Salud Fumisa.....	17
Gráfico 4. Atenciones según grupos etarios, clasificados por sexo, periodo 2022.	18
Gráfico 5. Referencias de Centro de Salud Fumisa Enero - Diciembre 2022.	20
Gráfico 6. Árbol de problemas	22
Gráfico 7. Cadena de valor	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura Operativa Centro de Salud Fumisa	13
Tabla 2. Distribución de atención según grupos de edad durante el periodo septiembre 2022 hasta agosto 2023.....	14
Tabla 3. Principales morbilidades en pacientes adolescentes atendidos en el Centro de Salud Fumisa, año 2022.....	15
Tabla 4. Población asignada para el Centro de Salud Fumisa, 2023.....	17
Tabla 5. Crecimiento poblacional Fumisa	18
Tabla 6. Principales causas de morbilidad en el centro de Salud Fumisa 2022.	19
Tabla 7. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas	24
Tabla 8. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución.	25
Tabla 9. Análisis FODA de Centro de Salud Fumisa.....	33
Tabla 10. Actividades Gestión Gerencial	44
Tabla 11. Actividades Gestión Administrativa y Recursos Humanos.....	45
Tabla 12. Actividades Gestión Financiera.....	46
Tabla 13. Actividades Gestión Operativa.....	47
Tabla 14. Actividades Gestión Operativa.....	48
Tabla 15. Actividades Gestión de Tecnologías y Marketing.....	49
Tabla 16. Cronograma de actividades	50
Tabla 17. Planificación financiera del plan gerencial.....	52

INTRODUCCIÓN

La adolescencia es una etapa crucial del desarrollo, en donde se experimentan cambios físicos y psicológicos fundamentales que influyen en la salud del individuo para toda la vida, por lo tanto, es necesario garantizar una atención de salud de calidad, brindando servicios adaptados a las necesidades propias de esta etapa. Una atención de calidad incluye la promoción de hábitos saludables, la prevención de enfermedades, la promoción de la salud mental, entre otros. El Centro de Salud Fumisa corresponde al primer nivel de atención y es la puerta de entrada al sistema de salud público, por ende, le corresponde brindar una atención de calidad a este grupo prioritario, con el personal capacitado y los recursos necesarios que en ocasiones suponen una limitación.

En el primer capítulo, se analizó la atención de salud en los adolescentes, dejando en evidencia los avances de los últimos años y los desafíos que aun quedan por resolver como el acceso equitativo, la salud mental y salud reproductiva. Se definió la estructura administrativa, financiera y operativa de la unidad de salud, que, al ser parte de la red de establecimientos del Ministerio de Salud Pública, depende en su mayoría de las autoridades distritales. Además, se dejó en evidencia la necesidad de mejorar la calidad de los servicios ofertados a los adolescentes mediante la elaboración de un plan de gestión gerencial.

En el segundo capítulo, se describió la metodología que se utilizó para ejecutar el plan de gestión, los instrumentos utilizados para la obtención de datos fueron entrevistas, reuniones con grupos focales y el análisis de documentos. Para el análisis de la unidad se utilizó la herramienta FODA, que permitió establecer las capacidades y limitaciones que posteriormente fueron utilizadas en la formulación de estrategias que permiten reaccionar, reorientar o revertir situaciones negativas encontradas.

En el tercer capítulo, se elaboró el plan de gestión gerencial como propuesta de solución, previamente se realizó un análisis del PESTEL que permitió conocer el entorno en el que se ejecutará el plan, por otro lado, se realizó un análisis de la industria de los servicios que permitió identificar las fuerzas competitivas con las que interactúa el establecimiento.

Además, en este acápite se plantearon una serie de actividades destinadas al mejoramiento de la calidad de los servicios en los adolescentes en base a los objetivos y estrategias planteadas, así como el cronograma de cumplimiento y el presupuesto para ejecutar el plan.

En el cuarto capítulo, se elabora la evaluación e implementación integral del plan de gestión gerencial. Se empleará la semaforización como herramienta para valorar el grado de cumplimiento de las actividades y respaldar la toma de decisiones. Además, se identifican las restricciones y limitaciones que inciden en la ejecución del plan de gestión gerencial. Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

CAPITULO I

Revisión del estado del arte y planteamiento del problema

1.1 Análisis ambiental situacional

1.1.1 Introducción

La Organización Mundial de la Salud menciona que los adolescentes juegan un papel fundamental en la sociedad, sin embargo, al ser considerados como un grupo saludable de la población, las necesidades de salud no representan la importancia que debería. Los servicios de salud dirigidos a los adolescentes presentan una diversidad de enfoques y calidades en todo el mundo. Si bien hay lugares donde se han implementado programas integrales que abordan las necesidades únicas de esta población, en otros casos persisten desafíos significativos. La accesibilidad a la atención médica, la capacitación de los profesionales de la salud en cuestiones específicas de la adolescencia, la confidencialidad, y la provisión de información y educación en salud, son elementos clave que impactan la calidad de estos servicios. La atención a la salud mental y la participación de los adolescentes en la toma de decisiones sobre su propia salud también influyen en la efectividad de estos servicios. La colaboración entre gobiernos, organizaciones internacionales y la sociedad en general resulta fundamental para asegurar que los servicios de salud para adolescentes sean integrales, respetuosos y capaces de abordar de manera integral la salud (Herrera et al., 2023).

En América Latina y el Caribe, se estima una población de adolescentes de 106 millones, la región tiene la segunda tasa mas alta de mortalidad en el mundo, este grupo se enfrenta a desafíos como la violencia, embarazo adolescente, migración, efectos de desastres naturales, suicidio, entre otros. En septiembre de 2021, la UNICEF publica un informe “No Time To Lose”, en donde se reconoce la vulnerabilidad de los adolescentes de América Latina y el Caribe, y hace un llamado a los responsables políticos a tomar medidas para mejorar la calidad y perspectivas de vida de los adolescentes (Lancet Child & Health, 2022).

En Ecuador, la salud de los adolescentes es un aspecto que ha experimentado avances y desafíos particulares, uno de ellos incluye el Plan Nacional del Buen Vivir, en donde el estado

garantiza la atención y cuidado de los grupos prioritarios como los adolescentes (Senplades, 2017). Aunque se han realizado esfuerzos para mejorar el acceso a la atención médica en esta población, persisten disparidades en términos de acceso equitativo y calidad de servicios, además de barreras como discriminación, falta de profesionales capacitados, entre otros. El país ha promovido programas de educación en salud que abordan temas como salud sexual y reproductiva, prevención de enfermedades y salud mental. La colaboración entre el sistema de salud, educación y organizaciones sociales es esencial para asegurar que los adolescentes ecuatorianos reciban una atención médica integral (Ministerio de Salud Pública, 2014).

1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La gestión gerencial en salud requiere métodos y herramientas que ayuden a mejorar el estado de salud de la población, en este caso el grupo objetivo son los adolescentes, la OMS respalda la elaboración de instrumentos y programas destinados a afrontar los problemas de salud de los adolescentes, dentro de las estrategias planteadas incluyen modelos de atención integral de la salud, programas de salud reproductiva, nutrición, salud mental, entre otros.

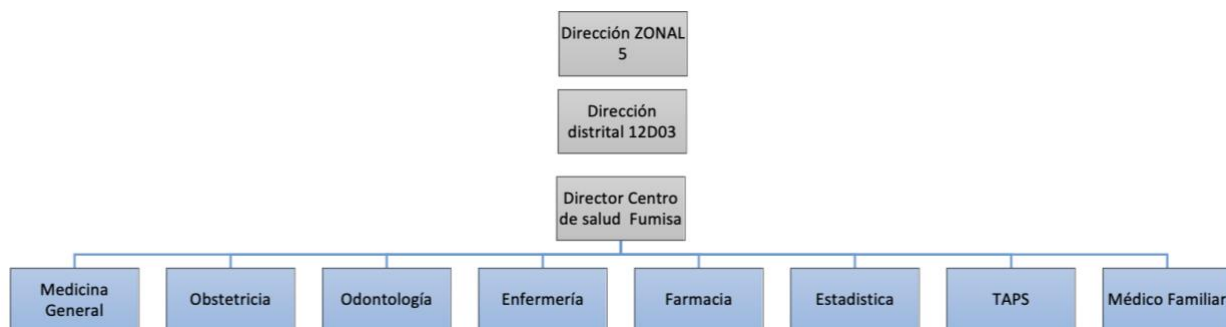
En el Ecuador, los Centros de salud tipo A son dirigidos a nivel distrital, zonal y nacional respectivamente, las responsabilidades para la prestación de servicios se transfieren de niveles más altos a los niveles mas bajos, es una forma que busca mejorar la calidad del sistema de salud publica, debido a que las autoridades locales están en mejores condiciones para la toma de decisiones con respecto a la realidad local (Carina Vance M., 2022).

En el primer nivel de atención, los encargados de la gestión gerencial son los directores de la unidad operativa, mismos que son designados por las autoridades distritales y son encargados de administrar, designar y vigilar el cumplimiento de actividades, así mismo solicitar suministros e insumos necesarios.

1.1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

El centro de salud Fumisa, corresponde al primer nivel de atención, siendo un centro de salud de tipo A, el cargo de director lo lleva el Médico rural asignado por la autoridad distrital, mismo que cumple a su vez funciones administrativas y operativas.

Gráfico 1. Organigrama Centro de Salud Fumisa.2023



Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

Fuente: MAIS-FCI

Estructura administrativa

Las funciones administrativas en el centro de salud Fumisa, recaen en el médico rural asignado como director de la unidad, es encargado de dirigir y gestionar los recursos materiales, logísticos y humanos, vigilar el cumplimiento de políticas y normas, organizar los equipos integrales de la salud, supervisar el cumplimiento de proyectos y programas según el MAIS-FCI. La autoridad superior corresponde al director distrital.

Estructura financiera

El centro de salud Fumisa es uno de los 2115 establecimientos pertenecientes al Ministerio de Salud pública, que reciben un presupuesto asignado que previamente se divide para cada zona, distrito y unidad respectivamente. Varios establecimientos cuentan con su estructura financiera interna como los hospitales de tercer nivel, sin embargo, al ser un centro de salud tipo A, la unidad distrital administrativa financiera es la encargada de asignar los recursos para satisfacer las necesidades de las unidades más pequeñas (Carina Vance M., 2022).

El presupuesto asignado depende de la capacidad y cobertura de cada unidad de salud, además se cuenta con la caja chica que sirve para solventar valores menores de gastos no previsible.

Estructura operativa

La estructura operativa del Centro de Salud Fumisa, tiene como base las normas generales de los centros de salud de primer nivel, según el Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural. Se establece que un Centro de Salud tipo A, brinda atención a través de los Equipos de Atención Integral en Salud (EAIS), conformados por profesionales en medicina, enfermería, odontología, obstetricia y cuenta con una farmacia o botiquín (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2018).

Tabla 1.Estructura Operativa Centro de Salud Fumisa

Cargo	Número de funcionarios
Medicina Familiar	1
Medicina General	9
Enfermería Rural	2
Odontología rural	1
Obstetricia	1
Estadística	1
Farmacia	1
Técnico de Atención Primaria en Salud (TAPS)	1
TOTAL	17

Fuente: Autor

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

1.1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios

El Recinto San Jacinto de Buena Fé (rural) conocido también como Fumisa, cuenta con 1 centro de salud tipo A y 1 dispensario del Seguro social campesino, tiene una población de 10176 habitantes, de los cuales 5190 son hombres y 4986 son mujeres (Macías et al., 2022).

Oferta

La oferta hace referencia a los servicios y tratamientos curativos y preventivos proporcionados por el sistema de atención médica. El centro de salud cuenta con 4 consultorios de medicina general, 1 consultorio de obstetricia, 1 consultorio de odontología, 1 área de vacunación y tamizaje neonatal, 1 farmacia, 1 área de estadística, además se cuenta con el servicio de medicina familiar dos veces por mes, el territorio se divide en 5 zonas a las que se designa un Equipo de Atención Integral de la Salud (EAIS) , conformado por dos médicos, un enfermero, un TAPS, un obstetra y el odontólogo, se realiza un cronograma de visitas y cada EAIS visita dos veces por semana el territorio.

Demanda

La demanda en servicios de salud es diferente a otros bienes y servicios, hace referencia al nivel de uso en el que los beneficios marginales de salud percibidos de la atención equivalen al costo marginal de acceder a la atención, es decir depende de las perspectivas de los pacientes y profesionales de salud (Rodríguez Santana et al., 2023).

La población del recinto Fumisa, se dedica principalmente a la agricultura debido la mayor parte del territorio esta conformado por haciendas productoras de banano, la alimentación se basa en carbohidratos y productos locales, la morbilidad mas frecuente en el centro de salud son las infecciones respiratorias, que se asocia a la frecuente fumigación aérea de la zona. Según el Análisis Situacional Integral de Salud del Centro de Salud Fumisa, la población de adolescentes es de 1931, que corresponde al 18.64% de la población total, de los cuales 980 son hombres y 951 son mujeres.

Tabla 2. Distribución de atención según grupos de edad durante el periodo septiembre 2022 hasta agosto 2023

Edades	< 1 año	1-4 AÑOS	5-9 AÑOS	10-14 AÑOS	15-19 AÑOS	20-49 AÑOS	50-64 AÑOS	>65	TOTAL
HOMBRE	226	561	420	478	894	2459	250	359	5647
MUJER	297	657	565	580	975	3518	458	440	7490
TOTAL	523	1218	985	1058	1869	5977	708	799	13137

Fuente: MSP-RDACCA 2022

Elaborado por: Jacqueline Criollo M.

El número de pacientes atendidos durante el último período Septiembre 2022 y Agosto 2023 corresponde a 13137, el grupo entre 20 y 49 años es el que recibe mayor número de atenciones.

Tabla 3. Principales morbilidades en pacientes adolescentes atendidos en el Centro de Salud Fumisa, año 2022.

Etiquetas de fila	Hombre	Mujer	Total
J00X Infecciones respiratorias	123	97	230
A09X Diarrea y Gastroenteritis de presunto origen infeccioso	32	6	38
J039 Amigdalitis aguda, no especificada	12	5	17
L209 Dermatitis Atópica, no especificada	6	4	10
M892 Otros trastornos del desarrollo y crecimiento óseo	3	6	9
D508 Otras anemias por déficit de hierro	2	5	7
L551 Quemaduras solar de segundo grado	4	1	5
E660 Obesidad, no especificada	4	1	5
L010 Impétigo (cualquier sitio anatómico)	1	1	2
J030 Amigdalitis estreptocócica	1	1	2

Fuente: ASIS Centro de Salud Fumisa, 2022

Elaborado por: Jacqueline Criollo M.

Las principales morbilidades son las Infecciones respiratorias, seguidas de las infecciones gastrointestinales y afecciones dermatológicas, impresionan las alteraciones que se relacionan con la alimentación como: Obesidad, Anemia y problemas gastrointestinales.

1.1.2.3 Análisis geoespacial y geopolíticos

El Recinto Fumisa pertenece al sector rural del cantón Buena Fe, parroquia San Jacinto de Buena Fe que corresponde a la provincia de Los Ríos de la República del Ecuador. El centro de salud se encuentra en el centro de la comunidad como se observa en la siguiente imagen.

Gráfico 2. Ubicación Centro de Salud Fumisa



Fuente: Google mapas

Coordenadas Geográficas: Norte: 0°43'47, Oeste: 79°28'15.7 En el centro de la parroquia se asienta sobre la Vía Panamericana E25, a 52 kilómetros de Quevedo y 45 kilómetros de Santo Domingo. Los límites geográficos son: Norte: Santo Domingo de los Tsáchilas. Sur: San Jacinto de Buena Fé. Este: Valencia. Oeste: Manabí. Tiene una superficie de 160.2 Km², una altitud de 100 M.S.N.M, su extensión territorial es de 264 Km² y una densidad poblacional de 36 Habitantes por Km².

Geopolíticos

El centro de salud Fumisa es un Centro de Salud de Tipo A es una institución que pertenece al Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

1.1.2.4 Oferta de Servicios

El centro de salud Fumisa, es un establecimiento de tipo A, que ofrece atención de lunes a viernes de 8H00 a 17H00.

Gráfico 3. Cartera de servicios Centro de Salud Fumisa

Medicina General	Medicina familiar	Obstetricia	Odontología
Vacunación	Tamizaje neonatal	Farmacia	Estadística

Fuente: ASIS del Centro de salud Fumisa 2022

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

El médico familiar realiza Itinerancia el segundo y cuarto jueves de cada mes. Además, se cuenta con servicios de psicología, rehabilitación física y nutrición, citas que son agendadas por los profesionales de la unidad hacia el Centro de Salud tipo C más cercano.

1.1.2.5 Población atendida

El recinto Fumisa tiene 10176 habitantes según los datos del Instituto Nacional del Estadísticas y Censos (INEC), la población de adolescentes desde los 10 a los 19 años corresponde el 18,64% de la población.

Tabla 4. Población asignada para el Centro de Salud Fumisa, 2023.

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
1-4	371	358	729
5-9	477	468	945
10-14	505	487	992
15-19	475	464	939
20-24	446	430	876
25-29	430	415	845
30-34	425	402	827
35-39	403	372	775
40-44	357	324	681
45-49	294	275	569
50-54	249	239	488
55-59	214	205	419
60-64	177	170	347
65-69	136	136	272
70-74	104	100	204
75-79	62	61	123
80+	65	80	145
TOTAL	5190	4986	10176

Fuente: Datos estadísticos del centro de salud. 2023

La población asignada corresponde a 10176 habitantes, de los cuales se observa que predomina la población masculina, y las edades comprendidas entre los 5 y 19 años.

Tabla 5. Crecimiento poblacional Fumisa

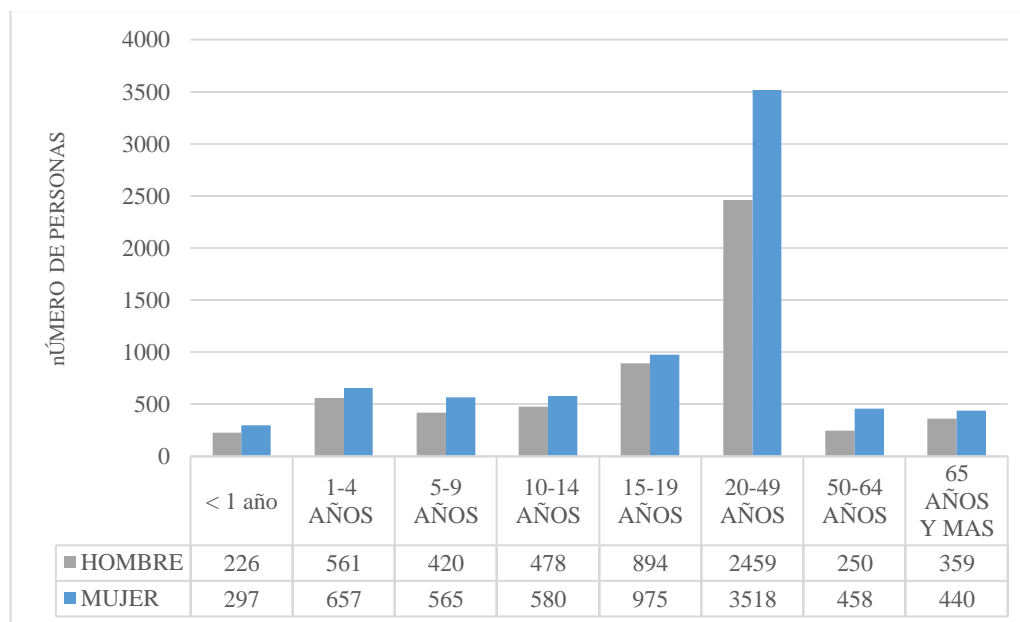
Crecimiento poblacional	
Año	Total
2017	9600
2018	9320
2019	9517
2020	9312
2021	9853
2022	9967
2023	10176

Fuente: Datos estadísticos del centro de salud.

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

La población del recinto Fumisa se mantiene en constante crecimiento, pese a ello en el año 2020 se observa una disminución que se asocia a la pandemia Covid-19.

Gráfico 4. Atenciones según grupos etarios, clasificados por sexo, periodo 2022.



Fuente: Datos estadísticos del centro de salud.

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

Tabla 6. Principales causas de morbilidad en el centro de Salud Fumisa 2022.

Etiquetas de fila	Hombre	Mujer	Total general
J00X INFECCIONES RESPIRATORIAS	968	862	1830
K021 CARIES DE LA DENTINA	87	64	151
J00X RINOFARINGITIS AGUDA [RESFRIADO COMUN]	62	58	120
K023 CARIES DENTARIA DETENIDA	49	45	94
J039 AMIGDALITIS AGUDA, NO ESPECIFICADA	49	34	83
K041 NECROSIS DE LA PULPA	23	32	55
K020 CARIES LIMITADA AL ESMALTE	15	17	32
E45X RETARDO DEL DESARROLLO DEBIDO A DESNUTRICION PROTEICOALORICA	18	12	30
K073 ANOMALIAS DE LA POSICION DEL DIENTE	14	12	26
A090 OTRAS GASTROENTERITIS Y COLITIS DE ORIGEN INFECCIOSO	18	5	23

Fuente: Datos estadísticos del centro de salud.

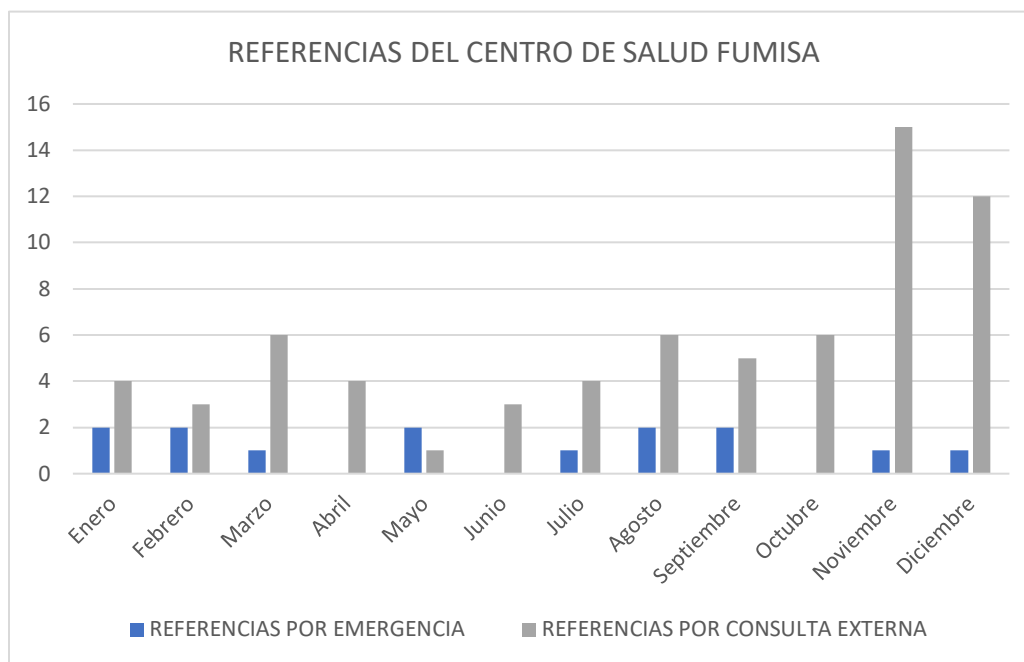
Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

1.1.2.6 Demanda de servicios insatisfecha

Las referencias son enviadas un mayor nivel de atención, en este caso al Hospital Básico de Quevedo “Sagrado Corazón de Jesús” a 40 minutos y al Hospital de Santo Domingo “Gustavo Domínguez” con distancia desde la unidad de 1 hora 30 minutos aproximadamente. En el año 2022 se realizaron 14 referencias por emergencia y 69 por consulta externa. Posterior al tratamiento en el nivel de mayor complejidad, los pacientes son enviados para seguimiento por parte del centro de salud mediante contra referencia “Formulario 053”.

Las principales causas de referencia son embarazadas en trabajo de parto, accidentes de tránsito, mordeduras de serpiente, intoxicaciones, necesidad resolución quirúrgica (apendicitis, colecistitis, cálculos renales), insuficiencia renal crónica, diabetes de difícil control, entre otras. Un punto para destacar es la falta de agendamiento por línea gratuita, tomando en cuenta que gran parte de la población vive en comunidades alejadas, que no cuentan con servicio de transporte público, situación que dificulta la atención médica porque los pacientes tienen que acudir presencialmente al establecimiento para realizar agendamiento y posteriormente para recibir atención médica.

Gráfico 5.Referencias de Centro de Salud Fumisa Enero - Diciembre 2022.



Fuente: Datos estadísticos del centro de salud.

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

En el año 2022 se realizaron 69 referencias por consulta externa y 14 por emergencia, los datos obtenidos corresponden a todas las edades, se observa que las referencias para especialidad se mantienen en frecuencia similar la mayoría de meses, sin embargo en los últimos meses del año incrementan.

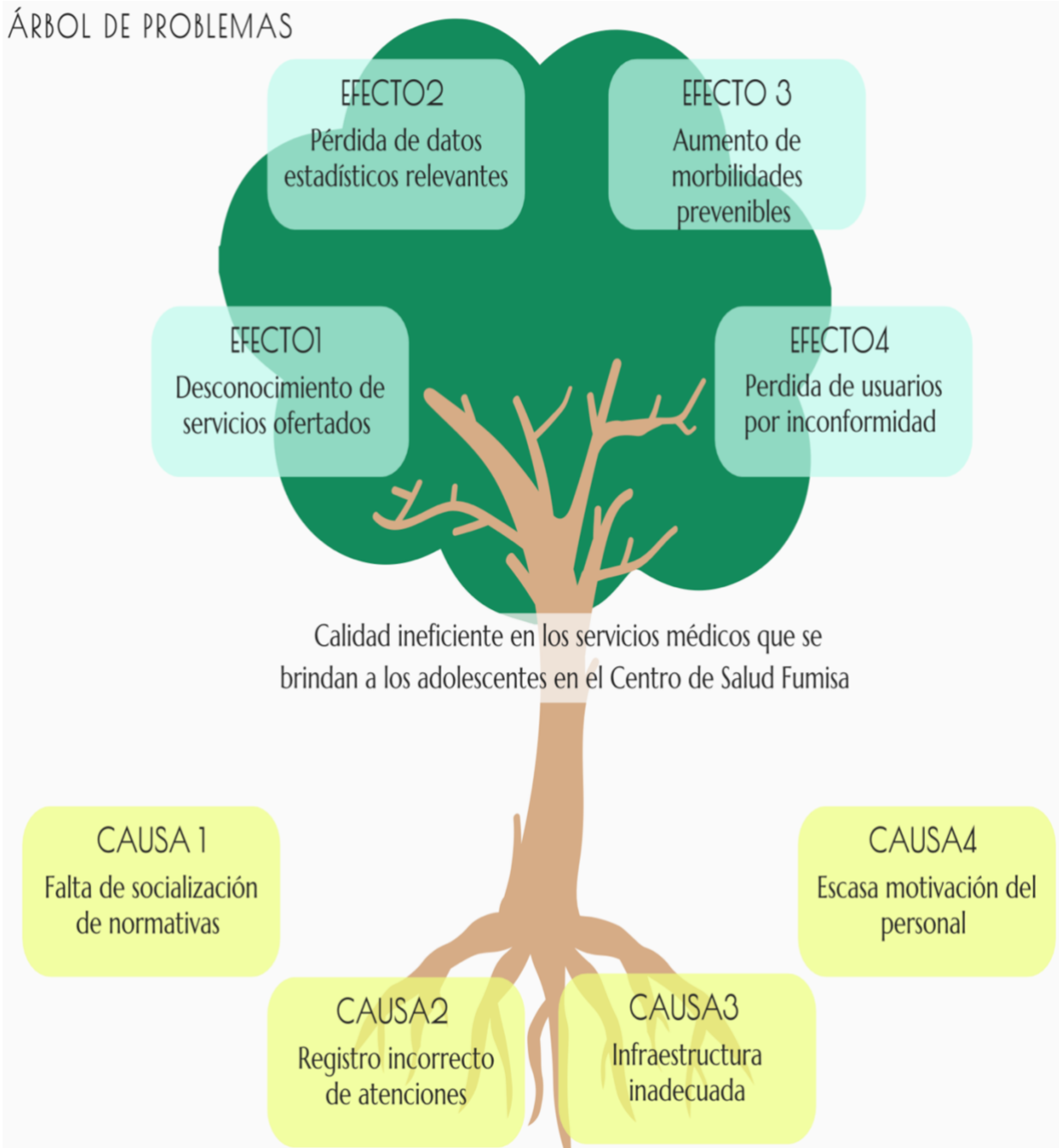
1.1.3 Planteamiento del problema

En el centro de salud Fumisa se evidencia la calidad ineficiente en los servicios que se brindan a los adolescentes, frente a la problemática social a la que se encuentra expuesto este grupo de atención prioritaria, por lo tanto, es necesario garantizar la promoción de estilos de vida saludables y de prevenir embarazos no deseados, abordar problemas de salud mental, enfermedades de transmisión sexual, adicciones, entre otros. Tomando en cuenta los factores que intervienen en la calidad de la atención para formular estrategias y sentar bases para gestionar la solución.

Las causas que disminuyen la calidad de los servicios son diversas, entre las más relevantes se encuentra la falta de socialización de normativas a nivel interno tiene como resultado un desconocimiento de los servicios y programas ofertados a los adolescentes por parte de los usuarios, por otro lado, en la unidad de salud se maneja el sistema PRAS mismo que permite el registro de información de cada usuario y existe una opción exclusiva para registrar los datos de los adolescentes, que contiene información general, historia clínica completa, factores de riesgo, salud mental, hitos del desarrollo, entre otros, al ser un proceso que conlleva un tiempo extenso de llenado los profesionales de salud optan por registrar las atenciones de manera general y evitar este paso, lo que resulta en una pérdida de datos estadísticos que son útiles para control de factores de riesgo, toma de decisiones y asignación de recursos.

La escasa motivación es otra de las causas que provoca la inconformidad y pérdida de usuarios y por ende la ineficiente calidad en los servicios, misma que se relaciona con la inadecuada infraestructura que posee la unidad, que al encontrarse en la región costa y tener el ambiente poco acogedor como consultorios sin ventilación adecuada, cortos de espacio y zona endémica de insectos no propicia un ambiente óptimo para el desarrollo correcto de la consulta.

Gráfico 6.Árbol de problemas



Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

1.1.4 Justificación del planteamiento del problema

La adolescencia es una etapa determinante de la vida, en donde las decisiones y el estilo de vida repercuten de manera directa en la adultez y envejecimiento, es un proceso de cambio constante, en donde se elabora la identidad, proyectos de vida, la sexualidad responsable, autonomía, por lo tanto, es vital que se brinde un acompañamiento y se enfatice en la promoción y prevención, mediante una atención médica integral y de calidad.

El presente plan de gestión gerencial se realiza con el fin de mejorar la calidad en la atención de los adolescentes, mediante un análisis e intervención de factores involucrados en los procesos de atención, se plantea estrategias de solución y mejora, facilitando el acceso y garantizando la atención oportuna.

1.1.5 Objetivos General y Específicos del plan para la prestación de servicios

Objetivo general

Desarrollar un plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de los servicios médicos que se brindan a los adolescentes que acude al Centro de Salud Fumisa.

Objetivos específicos

- Identificar e intervenir los factores que afectan la calidad de los servicios
- Formular estrategias de gestión para garantizar la atención de calidad en los adolescentes
- Socializar el documento con el personal del centro de salud

1.1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

El Centro de Salud Fumisa cuenta con personal de salud competente para proporcionar una atención de calidad al adolescente, si bien la infraestructura de la unidad es pequeña se cuenta con personal médico suficiente para realizar las intervenciones de manera extramural, además se cuenta con un comité local de salud motivado y activo para la promoción de servicios y apoyo de programas.

1.1.7 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

El establecimiento se encuentra en búsqueda de mejoras continuas con el fin de garantizar la calidad de las atenciones en adolescentes, para el efecto se ha logrado identificar:

Tabla 7. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD Plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de los servicios médicos que se brindan a los Adolescentes en el Centro de Salud Fumisa. Periodo 2023 MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION					
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad de Gestión responsable
Procesos de atención ineficientes	Organización inadecuada del personal	Mala atención a pacientes	Resistencia al cambio por parte del personal	Organizar procesos y personal para mejorar atención	Director del Centro de Salud Fumisa
Desconocimiento de servicios y programas ofertados para adolescentes	Falta de socialización a los usuarios	Menos pacientes beneficiados	Difícil acceso a las comunidades	Promocionar servicios al grupo de interés	Encargado del Servicio de Atención Integral de Adolescentes "SAIAA"
Llenado incorrecto del sistema PRAS	Tiempo empleado extenso	Perdida de datos estadísticos relevantes	Transmitir al personal la importancia del correcto llenado del sistema	Capacitar al personal sobre el llenado correcto del sistema PRAS	Responsable del SAIAA
Falta de motivación del personal	Infraestructura inadecuada y sobrecarga de trabajo	Usuarios insatisfechos	Conseguir presupuesto para mejoras	Proporcionar al personal herramientas para mejorar la motivación	Director del Centro de Salud Fumisa

Elaboración: Jacqueline Criollo Mendieta

Fecha: 08-09-2023

1.1.8 Matriz de análisis de factibilidad

Tabla 8. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución.

Problema Central	Alternativas de Solución	Criterios de selección			
		Factibilidad Técnica	Factibilidad Económica	Factibilidad Política	Puntaje Total
Calidad ineficiente en los servicios médicos que se brindan a los adolescentes en el Centro de Salud Fumisa	Organizar procesos y personal para mejorar atención	5	4	3	12
	Promocionar servicios al grupo de interés	4	5	4	13
	Capacitar al personal sobre llenado correcto del sistema PRAS	4	4	4	12
	Proporcionar al personal herramientas para mejorar la motivación	4	2	4	10

Fuente: Autor

Elaboración: Jacqueline Criollo Mendieta

CAPÍTULO II

Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios.

La metodología utilizada en el plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de los servicios que se brindan a los adolescentes en el centro de salud Fumisa, es de tipo cualitativa, la cual se desarrolla mediante recolección y análisis de información de experiencias vividas de actores principales e información previa que permite conocer la realidad del centro de salud, identificar las dificultades y formular estrategias para la solución, mediante el método de investigación observacional (descriptivo) y transversal.

Los instrumentos utilizados para la obtención de datos de la presente investigación son las siguientes:

Entrevistas: Se realizaron reuniones con la directora del Centro de Salud Fumisa y el encargado del Servicio de Atención Integral para Adolescentes (SAIAA) de la unidad, los cuales reafirmaron la problemática en la calidad de servicios ofrecidos a los adolescentes, además dieron a conocer que actualmente existen estrategias y actividades dirigidas a los adolescentes, sin embargo, no son ejecutadas por motivo de sobrecarga laboral.

Grupos focales: En la reunión participó el personal médico con un total de 8 personas, que afirman y asumen la problemática, indican que la falta de socialización de las actividades y estrategias para adolescentes disminuye la oferta de servicios, además indican la falta de motivación por la burocracia que conlleva el tema.

Análisis de documentos: Se realizó el análisis de documentos recibidos mediante el Sistema de Gestión Documental (QUIPUX) en la unidad con respecto al programa de adolescentes, en donde se identifica la presencia de recursos y actividades destinadas al tema y además se

analizó la base PRAS de los meses correspondientes al año 2023, que reveló baja cantidad de atenciones registradas a este grupo de interés.

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

Con la finalidad de desarrollar el plan de gestión para mejorar la calidad de los servicios que se brindan a los adolescentes en el centro de salud Fumisa, se realizó un análisis mediante la herramienta FODA, que permite identificar capacidades y limitaciones del establecimiento de salud en las cuales se sustentaran las estrategias.

2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

En el Centro de Salud Fumisa, la gestión gerencial la asume la directora de la Unidad Operativa, que se encarga de la planificación, organización y ejecución de proyectos, mediante los Equipos Integrales de Salud con la finalidad de garantizar la atención integral de salud con enfoque familiar, comunitario e intercultural a la población asignada.

Fortalezas

F1: Alto compromiso por parte de la dirección para ejecutar acciones de mejora en la calidad de servicios a los adolescentes

F2: Comunicación bidireccional acertada con el personal de la unidad

Debilidades

D1: Falta de experiencia en el área administrativa

D2: Carga laboral excesiva

Oportunidades

O1: Trabajo articulado con otras entidades (Ministerio de Educación, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

O2: Direccionamiento por parte del encargado distrital del programa de adolescentes

Amenazas

A1: Burocracia del Ministerio de Salud Pública para solución de problemas

2.1.2 Gestión Estratégica de Marketing

Se enfoca en comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, mediante una investigación de mercado para la creación de productos o servicios que satisfagan las necesidades de la población.

Fortalezas

F3: Cronograma mensual de actividades de promoción realizadas de manera intramural y extramural.

Debilidades

D3: Falta de promoción de servicios por redes sociales

D4: Incumplimiento de promociones por parte del personal en zonas de difícil acceso.

Oportunidades

O3: Difusión de información en radio y televisión

O4: Acceso a redes sociales por medio de teléfonos celulares

Amenazas

A2: Mala imagen por experiencias previas de usuarios

A3: Inseguridad para ingreso del personal a las zonas lejanas

2.1.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión administrativa y de recursos humanos de la unidad se encarga de identificar las necesidades del personal, de garantizar la calidad de los servicios de la salud prestados, además se encarga de planificar, organizar y controlar procesos administrativos.

Fortalezas

F4: El centro de salud cuenta con personal médico suficiente (9 médicos) para realizar actividades con adolescentes

F5: Personal administrativo y operativo capacitado para garantizar la atención integral en adolescentes

Debilidades

D5: Falta de compromiso por parte del personal médico

D6: Ausentismo del personal médico por distintas causas como: calamidad, enfermedad, etc.

Oportunidades

O5: Predisposición de personal distrital para capacitación del personal de la unidad

O6: Facilidad para acceder a servicios no ofertados en la unidad, como psicología y nutrición en la unidad de mayor complejidad

Amenazas

A4: Exceso de pacientes que acuden por demanda espontánea sin cita previa.

2.1.4 Gestión Financiera

El centro de salud de Fumisa se encuentra bajo el régimen del distrito 12D03 que pertenece a la zona 5, desde donde se distribuyen los recursos financieros para satisfacer adecuadamente las necesidades de cada unidad de salud.

Fortalezas

F6: Capacidad de autogestión para solventar necesidades por parte de la administración

F7: Recursos asignados para realizar actividades con adolescentes, se cuenta con equipo para realizar actividades deportivas.

Debilidades

D7: Dependencia económica del Distrito de salud 12D03

D8: La unidad no posee caja chica para cubrir gastos pequeños relacionados con ejecución de actividades con adolescentes como transporte para las actividades extramurales

Oportunidades

O7: Apoyo por parte de empresas privadas

O8: Respaldo del GAD cantonal.

Amenazas

A5: Desabastecimiento de insumos a nivel nacional

A6: Insuficiente presupuesto asignado a nivel nacional, para actividades relacionadas con el programa de adolescentes

2.1.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión operativa, abastecimiento y logística es dirigida por la directora de la unidad, encargada vigilar el equipamiento, estructura, medicamentos, dispositivos, entre otros bienes, con el fin de garantizar la operatividad del centro de salud.

Fortalezas

F8: Flujos de atención rápida.

F9: Personal competente en la unidad, encargado de administrar y solicitar abastecimiento de insumos.

Debilidades

D9: Falta de espacio físico para asignar un área exclusiva para adolescentes.

D10: Equipos médicos deteriorados, escaso material.

Oportunidades

O9: Líderes comunitarios colaboran con la organización de actividades.

Amenazas

A7: Escasos suministros asignados para los programas

A8: Falta de coordinación para movilidad por parte de autoridades distritales

2.1.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

La gestión de tecnologías de la información y comunicaciones se encarga de consolidar los datos estadísticos y transmitir la información al encargado distrital de TICS, los datos sirven para evaluar, monitorear e implementar estrategias en base a las estadísticas.

Fortalezas

F10: La Plataforma de Registro de Atención en Salud (PRAS) para recolección de datos de pacientes facilita el registro de atenciones

F11: Todas las áreas cuentan con computadoras

Debilidades

D11: Falta de personal capacitado en el área de estadística

Oportunidades

O10: Las autoridades distritales asignan personal de TICS para solucionar problemas en unidades operativas.

Amenazas

A9: Falta de sistema de agendamiento telefónico para citas médicas.

A10: Inestabilidad en la red de internet

2.1.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Se encarga de la supervisión de la calidad de los servicios que oferta la unidad operativa, en base al Modelo de Atención Integral de la Salud con enfoque Familiar, Comunitario e intercultural, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los habitantes.

Fortalezas

F12: Ubicación del centro de salud en zona de fácil acceso y cerca de unidad de mayor complejidad

F13: Seguimiento extramural de pacientes vulnerables y grupos prioritarios

Debilidades

D12: Consultorios sin mantenimiento y condiciones poco favorables

D13: Limitada cartera de servicios

Oportunidades

O11: Atención médica a libre demanda

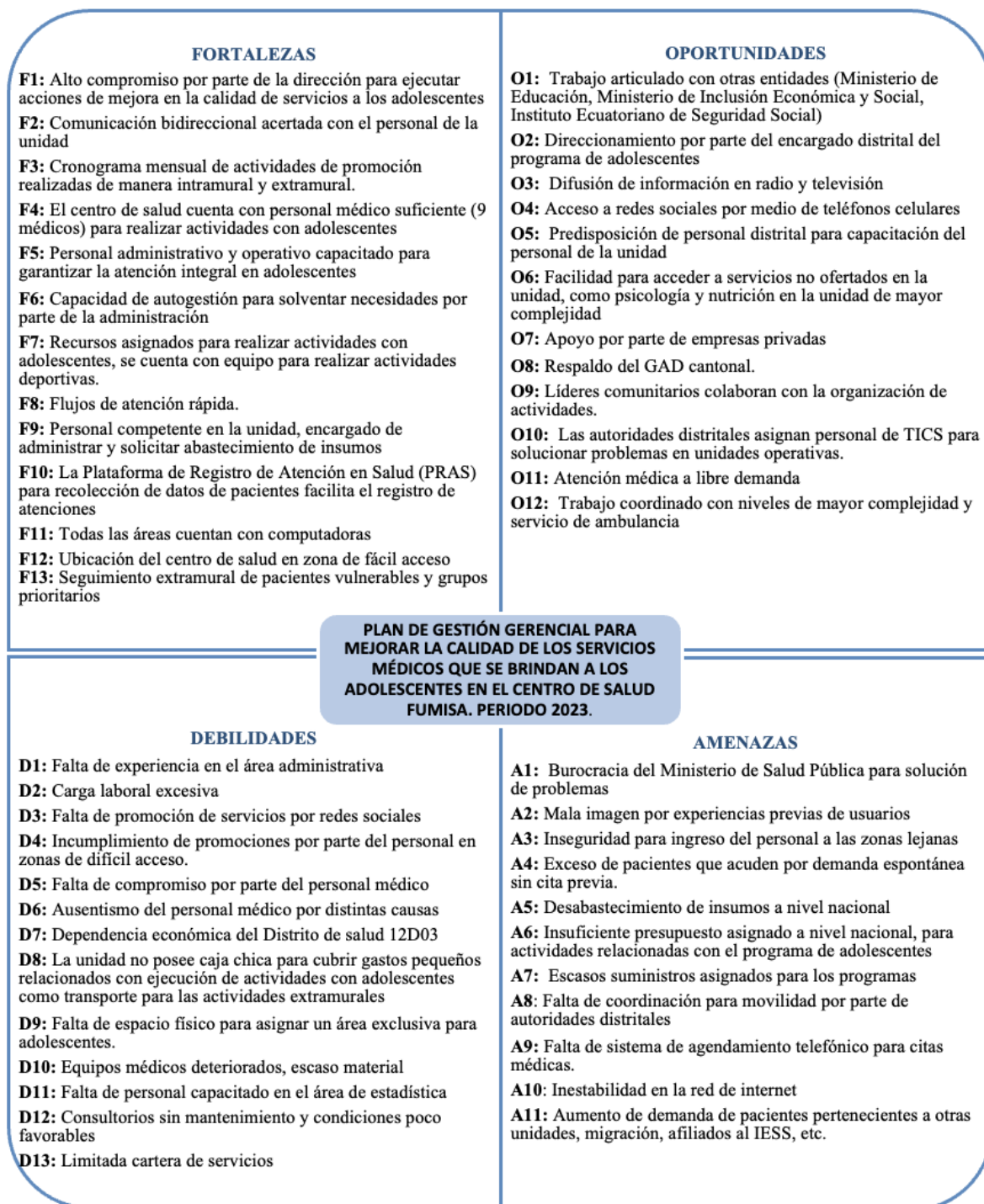
O12: Trabajo coordinado con niveles de mayor complejidad y servicio de ambulancia

Amenazas

A11: Aumento de demanda de pacientes pertenecientes a otras unidades, migración, afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, etc.

2.2 Matriz FODA

Tabla 9. Análisis FODA de Centro de Salud Fumisa



Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

Fuente: Autor

2.3 Estrategias

En base a la información obtenida en el análisis FODA, se formulan las siguientes estrategias para mejorar la calidad de los servicios brindados a los adolescentes en el Centro de Salud Fumisa.

- ✓ **Estrategia 1:** F1:O2. Fortalecer la gestión de la dirección del Centro de Salud Fumisa, en la ejecución de actividades en adolescentes mediante la coordinación con los responsables del programa a nivel distrital y de la unidad.
- ✓ **Estrategia 2:** F4:D9. Organizar al personal de salud para realizar actividades mediante intervenciones en la unidad de salud, colegios, grupos comunitarios y domicilios.
- ✓ **Estrategia 3:** D4:O9. Establecer un cronograma de salidas comunitarias para el ingreso a zonas de difícil acceso junto al comité de salud local, para gestionar el transporte y seguridad.
- ✓ **Estrategia 4:** D5:A2. Promover actividades con el personal médico para mejorar el compromiso con la atención de calidad, mediante charlas y conversatorios.

CAPÍTULO III

Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

3.1 Planteamiento estratégico

Corresponde a un proceso de la gestión que permite el desarrollo y seguimiento las de estrategias y objetivos, para mejorar la calidad de los servicios médicos que se brinda a los adolescentes en el Centro de Salud Fumisa, se necesita primero analizar el entorno social, la industria de los servicios de salud, las limitaciones y capacidades que se detallan en los siguientes párrafos,

3.1.1 Análisis del Entorno Social

Para realizar la planificación estratégica es necesario conocer el entorno en el cual se va a desarrollar el plan, el Análisis de PESTEL es una herramienta que incluye factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, que permiten realizar un análisis descriptivo del entorno en el que se encuentra el establecimiento.

3.1.1.1 Entorno político

En el Ecuador, la situación política es compleja, la reciente crisis y problemas relacionados con la disolución de la asamblea nacional y la convocatoria a elecciones anticipadas por parte del poder ejecutivo, dejan al país a la expectativa de reformas y cambios en todos los ámbitos, por su parte, el Ministerio de Salud Pública como autoridad sanitaria nacional, ejerce la rectoría con grandes desafíos provocados por la crisis sanitaria y la corrupción, sin embargo, mediante el plan de creación de oportunidades propuesto por el gobierno actual en su objetivo 6, busca la mejora de las circunstancias que permitan el pleno ejercicio del derecho a la salud de forma completa., esto incluye fortalecer todos los niveles de atención, con énfasis en la prevención y promoción ejecutados en el primer nivel (Secretaría Nacional de Planificación, 2021).

3.1.1.2 Entorno económico

La crisis sanitaria por la pandemia COVID-19, deja en evidencia las brechas económicas y la necesidad de invertir en salud, en el año 2023 se presenta una inversión total de 1.223,7 millones de dólares en salud y educación, con esto se cumple las normas constitucionales del incremento del 0,5 % del PIB anual, sin embargo el valor se mantiene por debajo del 6% del PIB recomendado por la Organización Panamericana de la Salud, esto involucra directamente a toda la estructura sanitaria en todos los niveles de atención (Gobierno del Presidente Guillermo, 2023).

3.1.1.3 Entorno social

La Tasa de crecimiento poblacional es de 1,0 en el año 2023 según el portal de las Naciones Unidas, por ende, esto refleja una mayor demanda en servicios de atención médica, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la tasa de pobreza es de 25,2% calculado hasta el año 2022 y se evidencia un incremento en el registro estadístico de empleo en la seguridad social con una variación anual del 2.1%, es decir, que el número de afiliados al IESS va en aumento (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023).

3.1.1.4 Entorno tecnológico

Debido a la creciente demanda en la atención de salud pública, el Ministerio de Salud Pública adquiere un software médico, con el objetivo de mejorar la asistencia sanitaria integral a nivel nacional, la Plataforma de Registro de Atención en Salud (PRAS) que permite recolectar información de manera lógica y ordenada, a su vez permite la consolidación de los datos en tiempo real para el análisis estadístico, de investigación y con la finalidad de la mejora en la calidad de los servicios, el principal inconveniente que esta herramienta supone es la necesidad de internet para su funcionamiento, motivo por el cual no se ha estandarizado su uso a nivel nacional, pues no todas las unidades de salud cuentan con este servicio (*SNPSS-DNEAIS*, 2017)

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

El análisis de la Industria de Servicios permite identificar y determinar las fuerzas competitivas con las que el establecimiento interactúa, para este análisis competitivo se utilizarán las 5 fuerzas de Porter, que se desarrollan a continuación:

- **Entrada potencial de nuevos competidores**

El crecimiento poblacional del sector brinda condiciones favorables para la entrada de nuevos competidores al mercado de la salud, además, el flujo económico se mantiene dinámico debido a la gran oferta de empleos en el sector agrícola por parte de la empresa privada y trabajo autónomo, que convierte el territorio en un mercado atractivo para la inversión.

La parroquia San Jacinto de Buena Fe tiene otros establecimientos que ofrecen atención médica a todos los grupos de edad, como son el Centro de Salud tipo C de Buena Fe, Centro de Salud Patricia Pilar que brindan atención a toda la población de manera gratuita, por otro lado, se encuentra el Dispensario del Seguro Campesino que brinda atención a los afiliados y los consultorios médicos privados.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El Ministerio de Salud Pública, es la entidad encargada de proveer de recursos al Centro de Salud Fumisa, por medio del Distrito 12D03 perteneciente a la coordinación zonal 5, dependiendo de la necesidad, se realizan las solicitudes a los departamentos encargados, siendo las principales farmacias, recursos humanos, tecnología y comunicación, gestión de desechos, entre otros.

Por otro lado, la empresa privada y los líderes comunitarios también son proveedores para la unidad, proporcionan logística y transporte para las actividades en la comunidad. Además, la Escuela de Formación de Policías Fumisa brinda asistencia en el mantenimiento de la infraestructura.

- **Poder de negociación de los clientes**

El Centro de Salud Fumisa brinda atención de primer nivel y es la entrada a los niveles de mayor complejidad, el sistema de salud público cuenta con una red complementaria amplia que permite garantizar la atención de calidad según las necesidades de los pacientes, de manera integral y gratuita, sin embargo, la saturación del sistema, los tiempos de espera para las citas médicas, la falta de medicamentos perjudica la eficacia de la salud pública. Por su parte, la unidad operativa brinda su servicio según la capacidad establecida y de ser necesario se deriva a los pacientes a un nivel de mayor complejidad para la resolución completa y posteriormente se realiza un seguimiento.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Hace referencia a la presencia de empresas que oferten servicios o productos que sustituyan a los brindados por el Centro de Salud, impulsan a la búsqueda de estrategias que permitan contrarrestar la competencia y mejorar el potencial de la unidad, se tiene en cuenta tres potenciales sustitutos, en primer lugar la atención particular que ofrece variedad de precios, servicios y disponibilidad de horarios sin previa cita, en segundo lugar, la venta de medicamentos controlados en las farmacias, que omiten la necesidad de receta médica, promueve la automedicación, genera complicaciones por el uso inadecuado de medicamentos, esta práctica está prohibida en el Ecuador y es regulada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), y por último, la telemedicina que se abre paso gracias a la disponibilidad creciente de recursos tecnológicos en la población.

- **Competidores en el mercado**

Se debe a la concentración de empresas para un mismo mercado, esto genera rivalidad en los competidores y la interacción de estas, por tal motivo, se genera la necesidad de fortalecer la posición del Centro de Salud en el mercado, la principal competencia corresponde a la atención privada sobre la cual tenemos una gran ventaja, la gratuidad. Sin embargo, se deben generar estrategias para mejorar la calidad de la atención y proteger la posición del establecimiento.

3.1.3 Análisis FODA

Para efectuar la planificación estratégica es necesario conocer la capacidades y limitaciones que se posee la unidad tanto a nivel interno como externo.

Dentro de las fortalezas que posee la unidad se encuentra el compromiso de la dirección para ejecutar las actividades relacionadas con los adolescentes, lo que facilita el desarrollo del plan mediante la delegación de funciones y el control del cumplimiento, de igual manera, contar con el personal necesario beneficia y facilita el desempeño de actividades, que se pone en concordancia con la capacidad de autogestión del personal de salud.

El trabajo articulado con otras entidades, la predisposición de la entidad distrital, el respaldo de los líderes comunitarios y el trabajo en conjunto con la red complementaria de salud, permiten ampliar el alcance de los servicios y mejorar la calidad de la atención.

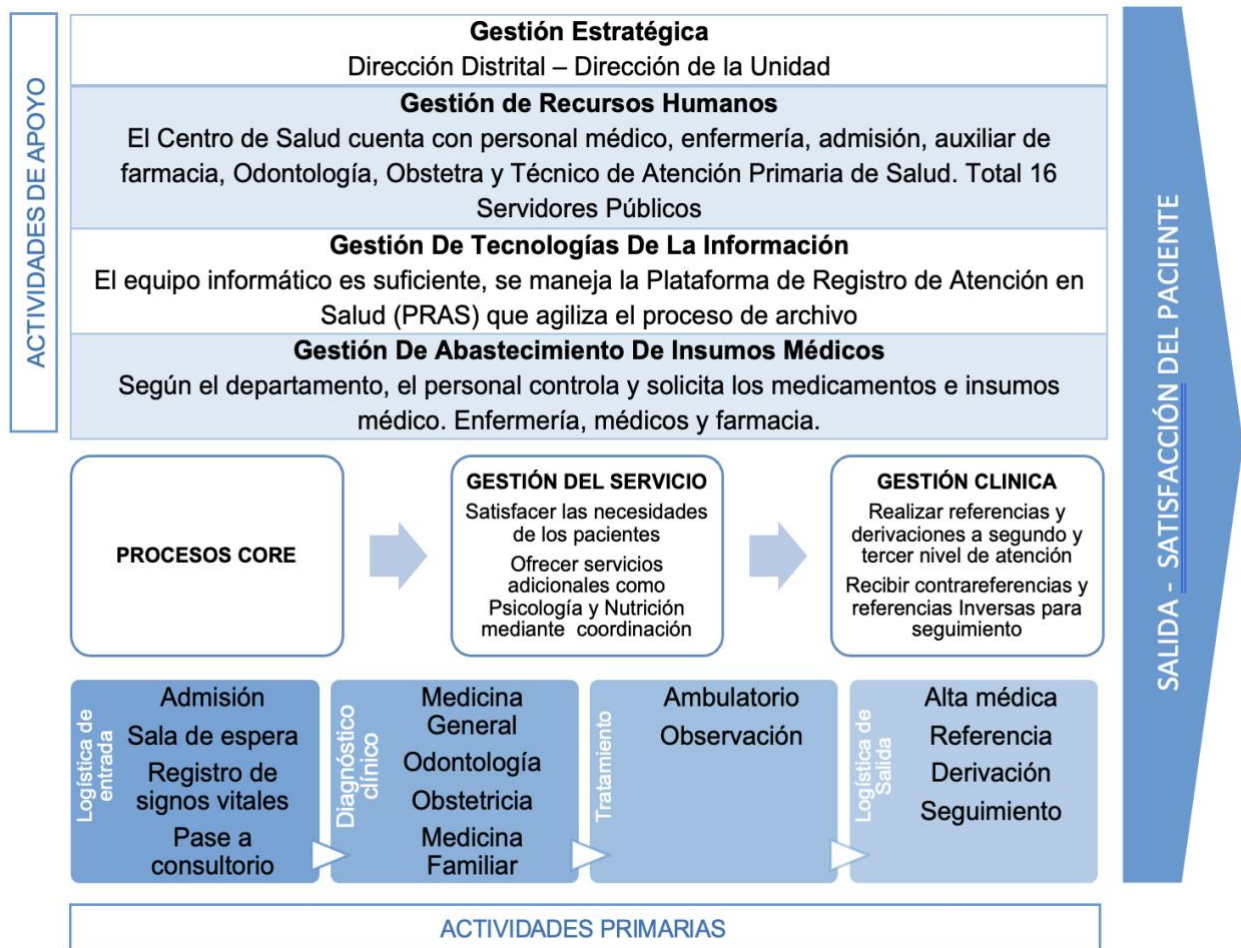
Entre los factores a mejorar dentro de la unidad de salud, se encuentra la falta de compromiso del personal médico que interfiere directamente en el cumplimiento de actividades planteadas, por otro lado, la falta de experiencia del área administrativa sumada a la dependencia económica del Distrito 12D03, son las principales debilidades encontradas en el establecimiento que afectan al cumplimiento de los objetivos.

Las influencias externas suponen un riesgo para el desempeño del establecimiento, la primera de ellas, la inseguridad que impide el desarrollo de actividades en la comunidad, por otro lado, la burocracia y desabastecimiento de insumos a nivel nacional, que promueven la formulación de estrategias para contrarrestar o disminuir su efecto.

3.1.4 Cadena de Valor de la Organización

La cadena de valor corresponde a la secuencia de actividades detalladas que permite entender el costo, las fuentes actuales y la ventaja de la organización frente a la competencia. En el ámbito de la salud, crea beneficios con respecto a la calidad de la atención, así como, mejoras en la rentabilidad e impulsa a la innovación.

Gráfico 7. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia
Autor: Jacqueline Criollo M.

3.1.5 Planificación estratégica

El Centro de Salud Fumisa, no tiene definida su planificación estratégica, pero al ser un establecimiento que pertenece al Ministerio de Salud Pública, se toma los datos de esta entidad.

3.1.5.1 Misión

“Garantizar el derecho a la salud de la población en el territorio ecuatoriano, a través de la gobernanza, promoción de la salud, prevención de enfermedades, vigilancia, calidad, investigación y provisión de servicios de atención integrada e integral”(Ministerio de Salud Pública, 2023a).

3.1.5.2 Visión

“Será la institución referente de todo el Sistema Nacional de Salud que garantizará una atención sanitaria de calidad, inclusiva y equitativa, con énfasis en promoción de salud y prevención de enfermedades para el pleno desarrollo de oportunidades de la población”(Ministerio de Salud Pública, 2023a).

3.1.5.3 Valores

Los valores institucionales incluidos por el Ministerio de Salud Pública se detallan a continuación (Ministerio de Salud Pública, 2023).

- Respeto
- Inclusión
- Vocación del Servicio
- Compromiso
- Integridad
- Justicia
- Lealtad

3.1.5.4 Objetivos Institucionales

El Ministerio de Salud pública plantea los siguientes objetivos (Ministerio de Salud Pública, 2023b):

1. Incrementar la efectividad de la Gobernanza en el Sistema Nacional de Salud
2. Incrementar la calidad de la vigilancia, prevención y control sanitario en el Sistema Nacional de Salud
3. Incrementar la promoción de la salud en la población
4. Incrementar la calidad en la prestación de los servicios de salud
5. Incrementar la cobertura de las prestaciones de servicios de salud
6. Incrementar la investigación en salud
7. Incrementar la eficiencia institucional en el Ministerio de Salud Pública.

3.1.5.5 Principios Éticos

Los principios éticos que rigen el Ministerio de Salud Pública y todos sus establecimientos son:

- Equidad
- Igualdad y no discriminación
- Sostenibilidad
- Suficiencia
- Universalidad
- Bioética

3.1.5.6 Políticas

- Garantizar una atención integral con gratuidad y de manera oportuna a toda la población.
- Reforzar los programas de vigilancia epidemiológica
- Fomentar practicas de vida saludable.

3.2 Plan de gestión gerencial

3.2.1 Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

A continuación, se detalla la propuesta para el mejoramiento de la calidad de atención en adolescentes en el Centro de Salud Fumisa, incluyen las actividades a realizar para alcanzar los objetivos propuestos.

3.2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

Las actividades planteadas en la propuesta de solución que pertenecen a la gestión gerencial se alinean al compromiso por parte de las autoridades encargadas tanto distrital como a nivel operativo y se detallan a continuación:

Objetivo específico 1: Identificar e intervenir factores que afectan la calidad de los servicios

Estrategia 1: Fortalecer la gestión de la dirección del Centro de Salud Fumisa, en la ejecución de actividades en adolescentes mediante la coordinación con los responsables del programa a nivel distrital y de la unidad.

Tabla 10. Actividades Gestión Gerencial

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Elaborar un informe de actividades a desarrollar por parte del director y responsable del SAIA de la unidad	Informe de actividades aprobado/Informe de actividades planteado	Dirección gerencial administrativa y médica	Quipux de actividades aprobado	70%	85%	95%	100%	100%
Formar un equipo multidisciplinario para designar responsabilidades	Acta de conformación de equipo aprobada / Acta de conformación de equipo sugerida	Dirección gerencial administrativa y médica	Documento de socialización	100%	100%	100%	100%	100%
Realizar un acta de compromiso entre la dirección de la institución y la unidad distrital para desarrollar la gestión prevista	Acta de compromiso Firmada/Acta de Compromiso elaborada	Dirección gerencial administrativa y médica	Acta de compromiso	100%	100%	100%	100%	100%
Acercamiento con el personal de salud y líderes comunitarios para identificar factores que afectan la calidad	Reuniones ejecutadas/reuniones previstas	Dirección gerencial administrativa y médica	Informe y hojas de ruta	90%	95%	100%	100%	100%
Reunión mensual evaluación y realizar planes de mejora	Planes de mejora ejecutada/ planes de mejora propuestos	Dirección gerencial administrativa y médica	Socialización de planes	90%	95%	100%	100%	100%

Fuente: Autor

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

3.2.1.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Las actividades que se plantean a realizar por parte de la gestión administrativa y de recursos humanos se basan en el segundo objetivo específico y a la cuarta estrategia planteada.

Objetivo específico 2: Formular estrategias de gestión para garantizar la atención de calidad en los adolescentes

Estrategia 4: Promover actividades con el personal médico para mejorar el compromiso con la atención de calidad, mediante charlas y conversatorios

Tabla 11. Actividades Gestión Administrativa y Recursos Humanos

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reunión con personal médico para realizar lista de necesidades	Informe de análisis de necesidades utilizado/Informe de análisis necesidades presentado	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	Informe de necesidades	100%	100%	100%	100%	100%
Charla de motivación al personal de salud	Encuestas con resultados positivos/ Encuesta realizadas	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	Encuesta de satisfacción del personal	90%	100%	100%	100%	100%
Organizar recursos humanos mediante ajuste en el horario de atenciones	Horario ejecutado/ Horario propuesto	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	Horario aprobado	90%	95%	100%	100%	100%
Pausa Activa diaria	Actividad ejecutada/ Actividad programada	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	Informe de cumplimiento con verificables	100%	100%	100%	100%	100%
Seguimiento y retroalimentación de actividades para mejora del compromiso	Informe de seguimiento de actividades y plan de mejora	Gestión de dirección	Socialización de plan de mejora	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autor

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

3.2.1.3 Gestión Financiera

La gestión financiera se centra en el fortalecimiento de procesos de abastecimiento de recursos en la unidad operativa, la dependencia económica es un favor que limita algunas actividades, sin embargo, en base al objetivo y estrategias planteadas se presentan las siguientes actividades.

Objetivo específico 2: Formular estrategias de gestión para garantizar la atención de calidad en los adolescentes.

Estrategia 2: Organizar al personal de salud para realizar actividades mediante intervenciones en la unidad de salud, colegios, grupos comunitarios y domicilios.

Tabla 12. Actividades Gestión Financiera

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Elaborar un presupuesto de necesidades de insumos y medicamentos destinados al plan	Presupuesto aprobado/ presupuesto requerido	Gestión financiera/ gestión administrativa	Informe del presupuesto ejecutado	85%	90%	100%	100%	100%
Evaluación del presupuesto estimado a fin de que se ajuste a necesidades evidenciadas en el territorio	Análisis y ajuste del presupuesto ejecutado	Gestión financiera/ gestión administrativa	Ajuste de necesidades en el siguiente presupuesto	90%	95%	100%	100%	100%

Fuente: Autor

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

3.2.1.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Objetivo específico 1: Identificar los factores que afectan la calidad de los servicios

Estrategia 3: Establecer un cronograma de salidas comunitarias para el ingreso a zonas de difícil acceso junto al comité de salud local, para gestionar el transporte y seguridad.

Tabla 13. Actividades Gestión Operativa

Actividad	Indicador de cumplimiento	Gestor responsable	Medio de verificación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitar al personal de salud de la unidad sobre actividades con adolescentes	Número de funcionarios capacitados/ número de funcionarios que requieren capacitación	Gestión operativa, abastecimiento y logística	Evaluación que supere 80% en personal capacitado	85%	95%	100%	100%	100%
Identificar puntos de intervención	Puntos de intervención definidos /puntos de intervención planteados	Gestión operativa, abastecimiento y logística	Documento de oficialización de puntos aprobados	90%	100%	100%	100%	100%
Establecer acciones a realizar en cada punto de intervención	Acciones ejecutadas/ acciones programadas	Gestión operativa, abastecimiento y logística	Acta de acciones realizadas	90%	100%	100%	100%	100%
Presentar informe de actividades realizadas	Informe de actividades elaborado/informe de actividades planificado	Gestión de dirección/personal médico	Informe de actividades por cada sitio de intervención	100%	100%	100%	100%	100%
Evaluación de actividades realizadas y definición de mejora continua	Acciones de mejora realizadas/ acciones de mejora propuestas	Gestión operativa, abastecimiento y logística	Informe de cumplimiento de las acciones de mejora	90%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autor

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

Objetivo específico 2: Formular estrategias de gestión para garantizar la atención de calidad en los adolescentes.

Estrategia 3: Establecer un cronograma de salidas comunitarias para el ingreso a zonas de difícil acceso junto al comité de salud local, para gestionar el transporte y seguridad.

Tabla 14. Actividades Gestión Operativa

Actividad	Indicador de cumplimiento	Gestor responsable	Medio de verificación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reunión con el comité local de salud para coordinar puntos de intervención	Puntos de intervención ejecutados/punto de intervención definidos	Gestión operativa, abastecimiento y logística	Lista de lugares a intervenir con el respectivo responsable	100%	100%	100%	100%	100%
Solicitar transporte	Quipux respondido/ Quipux enviado	Gestión operativa, abastecimiento y logística / gestión administrativa	Informe de puntos de intervención realizados	80%	85%	90%	100%	100%
Solicitar seguridad a unidad de policía comunitaria	Oficio recibido/oficio enviado	Gestión operativa, abastecimiento y logística / gestión administrativa	Oficio recibido y firmado por el jefe de la unidad de policía nacional	100%	100%	100%	100%	100%
Elaboración de cronograma para visitas	Cronograma ejecutado/cronograma propuesto	Gestión operativa, abastecimiento y logística / gestión administrativa	Informes de cada visita efectuada	80%	90%	100%	100%	100%
Distribuir puntos de intervención según territorio asignado de EAIS	Puntos de intervención distribuidos/punto de intervención definidos	Gestión operativa, abastecimiento y logística	Acta de compromiso firmada por responsables	100%	100%	100%	100%	100%
Evaluación de las visitas realizadas y propuestas de mejora	Propuestas de mejora ejecutadas/ propuestas de mejora planteadas	Gestión operativa, abastecimiento y logística	Socialización de las mejoras propuestas con el personal	90%	95%	100%	100%	100%

Fuente: Autor

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

3.2.1.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones / Gestión de Marketing

Objetivo específico 3: Socializar información con el personal del centro de salud.

Estrategia 2: Organizar al personal de salud para realizar actividades mediante intervenciones en la unidad de salud, colegios, grupos comunitarios y domicilios.

Tabla 15. Actividades Gestión de Tecnologías y Marketing

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Elaborar una matriz de agendamiento para adolescentes	Matriz de agendamiento implementada/Matriz de agendamiento propuesta	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones/ Gestión estratégica de marketing	Matriz implementada funcionando	85%	90%	95%	100%	100%
Capacitar al personal médico sobre el uso de la agenda para adolescentes	Personal capacitado/personal que requiere capacitación	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones/ Gestión administrativa	Hoja de asistencia a capacitación	85%	90%	100%	100%	100%
Evaluación de matriz de agendamiento para mejora del servicio	Informe estadístico de citas agendadas	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones/ Gestión administrativa	Mejoras implementadas	90%	95%	100%	100%	100%

Fuente: Autor

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

3.2.2 Cronograma de actividades previstas

Tabla 16. Cronograma de actividades

DESARROLLO DE ACTIVIDADES		MESES DE IMPLEMENTACIÓN 2023											
Actividad	Gestor responsable	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Elaborar un informe de actividades a desarrollar por parte del director y responsable del saia de la unidad	Dirección gerencial administrativa y médica	X			X			X			X		
Formar un equipo multidisciplinario para designar responsabilidades	Dirección gerencial administrativa y médica	X											
Realizar un acta de compromiso entre la dirección de la institución y la unidad distrital para desarrollar la gestión prevista	Dirección gerencial administrativa y médica	X											
Acercamiento con el personal de salud y líderes comunitarios para identificar factores que afectan la calidad	Dirección gerencial administrativa y médica	X			X			X			X		
Reunión mensual evaluación y realizar planes de mejora	Dirección gerencial administrativa y médica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitar al personal de salud de la unidad sobre actividades con adolescentes	Gestión operativa, abastecimiento y logística	X					X						
Identificar puntos de intervención	Gestión operativa, abastecimiento y logística	X			X			X			X		
Establecer acciones a realizar en cada punto de intervención	Gestión operativa, abastecimiento y logística	X			X			X			X		
Presentar informe de actividades realizadas	Gestión de dirección/personal médico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación de actividades realizadas y definición de mejora continua	Gestión operativa, abastecimiento y logística			X				X			X		
Reunión con personal médico para realizar lista de necesidades	Gestión administrativa y de recursos humanos	X					X						
Charla de motivación al personal de salud	Gestión administrativa y de recursos humanos	X				X				X			

Organizar recursos humanos mediante ajuste en el horario de atenciones	Gestión administrativa y de recursos humanos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pausa activa diaria	Gestión administrativa y de recursos humanos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Seguimiento y retroalimentación de actividades para mejora del compromiso	Gestión de dirección	X			X			X			X			
Elaborar un presupuesto de necesidades de insumos y medicamentos destinados al plan	Gestión financiera/ gestión administrativa	X												
Evaluación del presupuesto estimado a fin de que se ajuste a necesidades evidenciadas en el territorio	Gestión financiera/ gestión administrativa													X
Reunión con el comité local de salud para coordinar puntos de intervención	Gestión operativa, abastecimiento y logística	X			X			X			X			
Solicitar transporte	Gestión operativa, abastecimiento y logística / gestión administrativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Solicitar seguridad a unidad de policía comunitaria	Gestión operativa, abastecimiento y logística / gestión administrativa	X			X			X			X			
Elaboración de cronograma para visitas	Gestión operativa, abastecimiento y logística / gestión administrativa	X			X			X			X			
Distribuir puntos de intervención según territorio asignado de eais	Gestión operativa, abastecimiento y logística	X			X			X			X			X
Evaluación de las visitas realizadas y propuestas de mejora	Gestión operativa, abastecimiento y logística	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaborar una matriz de agendamiento para adolescentes	Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones/ gestión estratégica de marketing	X												
Capacitar al personal médico sobre el uso de la agenda para adolescentes	Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones/ gestión administrativa	X			X			X			X			
Evaluación de matriz de agendamiento para mejora del servicio	Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones/ gestión administrativa						X							X

Fuente: Autor

Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

3.2.3 Presupuesto estimado del plan de gestión gerencial

Tabla 17. Planificación financiera del plan gerencial

RECURSOS	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL, HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	Líder del Servicio	10	12	120	6	720
		Médico encargado	10	12	120	6	720
		Enfermera	10	12	120	5	600
		Personal de estadística	5	12	60	4	240
	Otros de apoyo	Encargado distrital del SAIAA	3	4	12	15	180
		Encargado de Charlas de motivación	3	4	12	15	180
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL, PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	100	12	1200	0,01	12
	Material de oficina	lápices	11	12	132	0,18	23,76
Material de oficina	Esferos	11	12	132	0,35	46,2	
Material de oficina	Archivadores	1	12	12	2,5	30	
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo de computo	Computadora	1			1200	1200	
Equipo de computo	Proyector	1			1000	1000	
Muebles de oficina	Escritorio	1			150	150	
Equipo de computo	Impresora	1			200	200	
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
	Imprevistos					53,01	
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL							5354,97




Elaborado por: Jacqueline Criollo Mendieta

CAPITULO IV

Evaluación e Implementación Integral del Plan de Gestión Gerencial

En el plan de gestión gerencial es importante establecer un mecanismo de evaluación que permita asegurar la efectividad de las estrategias planteadas, analizar el desempeño del plan y el cumplimiento de los objetivos dentro de los plazos determinados, con la finalidad de identificar áreas de mejora, toma de decisiones informadas y ejecutar correcciones que promuevan la continuación y desarrollo del plan.

A continuación, se detalla la matriz de semaforización, en donde se valora según el cumplimiento de las actividades, se plantea acciones preventivas y correctivas genéricas

COLOR	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	ACCIONES
	90-100 %	Continuar con actividades
	80-89%	Realizar acciones preventivas
	Menos de 79%	Realizar acciones correctivas



Semáforo color verde

El semáforo color verde significa que las actividades se están realizando según el cronograma planteado y sin inconvenientes, por ende, se debe continuar con las actividades.



Semáforo color amarillo

Cuando el semáforo se encuentre de color amarillo se deben realizar acciones preventivas para mejorar el cumplimiento, en las acciones planteadas se encuentra:

1. Realizar un informe de las causas por las cuales no se llega al porcentaje requerido para abordarlas.
2. Realizar un conversatorio en donde se realice la retroalimentación de las actividades.



Semáforo color rojo

Cuando el semáforo se encuentre de color rojo, se debe emprender acciones correctivas inmediatas para redirigir el proceso, entre las acciones planteadas se encuentra:

1. El replanteamiento de la actividad fallida con la generación de una alternativa de reemplazo.
2. Realizar un ajuste en el cronograma con el fin de optimizar tiempos además de realizar un seguimiento riguroso.

4.1 Limitaciones y Restricciones en la Gestión Gerencial

Es importante identificar las limitaciones que intervienen en el cumplimiento del plan de gestión gerencial, se ha definido tres principales tipos de limitaciones que se detallan a continuación.

4.1.1 Limitación de tiempo

El cronograma de actividades establecido se ha diseñado para abarcar un período de 1 año, con una proyección a 5 años. Sin embargo, es importante considerar que el 60 % del personal de salud de la unidad no tiene contrato fijo, ya que la nómina incluye profesionales rurales con contratos de duración de 1 año. Esta característica contractual puede representar un desafío para mantener la continuidad del plan en el tiempo.

4.1.2 Limitación de costos

La dependencia económica del Centro de Salud respecto al Ministerio de Salud constituye una restricción en términos de recursos. La solicitud de fondos implica superar la burocracia del sistema, pero incluso después de este proceso, no hay garantía de que se apruebe y se asigne el presupuesto necesario.

4.1.3 Limitación de alcance

La planificación de las actividades se ha realizado en base a las estrategias planteadas, sin embargo, la ejecución depende de diversos actores, si alguno de ellos se altera, se deberán replantear alguna de las actividades.

4.2 Conclusiones

1. En el desarrollo del plan de gestión gerencial que busca mejorar la calidad de los servicios médicos que se brindan a los adolescentes, se identificaron los factores que comprometen directamente la calidad de la atención médica como la organización inadecuada del personal, el desconocimiento de los servicios ofertados, el llenado incorrecto del sistema PRAS y la falta de motivación del personal.
2. Tomando en cuenta el análisis de las capacidades y limitaciones del Centro de Salud Fumisa, se formularon cuatro estrategias entre las cuales se encuentran fortalecer el compromiso de la dirección, organizar al personal de salud para realizar intervenciones, establecer un cronograma de salidas comunitarias y mejorar el compromiso del personal médico, además se establecieron actividades como propuesta de solución a los problemas encontrados.
3. El personal de salud de la unidad es responsable de llevar a cabo las actividades delineadas en el plan de gestión, la mayoría de las estrategias están dirigidas hacia ellos. Por lo tanto, es crucial fomentar una motivación adecuada y el compromiso necesario para abordar con éxito este desafío planteado.

4.3 Recomendaciones

1. Se recomienda llevar a cabo un análisis periódico de los factores potenciales que puedan influir en la calidad de la atención médica brindada a los adolescentes. Además, se insta a buscar soluciones efectivas para abordar estos elementos y garantizar un servicio óptimo y adecuado en el cuidado de la salud de este grupo etario.
2. Se sugiere observar estrictamente el cumplimiento del plan de gestión gerencial dentro de los plazos establecidos. Asimismo, es fundamental dar continuidad a los proyectos relacionados con esta temática, dada la influencia altamente positiva que ejerce en la salud pública.
3. Es importante mantener una comunicación efectiva con el personal de salud, enfocándose en fomentar el compromiso con el programa y cultivar la motivación en su desempeño. Además, se motiva a tomar en cuenta las sugerencias de los usuarios de manera especial se sugiere buscar una comunicación bidireccional con el grupo de interés

GLOSARIO

ANÁLISIS PESTEL: Es una herramienta crucial para evaluar el entorno externo de una organización, incluye factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Análisis FODA: Es una herramienta fundamental en la planificación estratégica, sus siglas representan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FUERZAS DE PORTER: Es un marco analítico utilizado para evaluar la competencia y la atracción de un sector o industria

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

MAIS -FCI: Manual de Atención Integral de Salud con enfoque Familiar, Comunitario e Intercultural

MSP: Ministerio de Salud Pública

OMS: Organización Mundial de la Salud

TAPS: Técnico de Atención Primaria de Salud

SAIAA: Servicios de Salud Amigables para Adolescentes

UNICEF: Fondo de las Naciones para la Infancia, promueve los derechos de los niños y niñas, así como ayuda humanitaria a países en desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Vance, K. M. (2022). Estructura Organizacional por Procesos. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/estatuto-sustitutivo-msp-alcance-reforma-abril17.pdf>
- Herrera, C. N., Echeverri, I. F. M., Quintero, P. V., López, J. G. M., Sierra, B. E. G., & Gómez, I. C. S. (2023). Medidas de salud pública en instituciones de protección a la infancia y la adolescencia en dos departamentos de Colombia durante la pandemia de COVID-19. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 46, e216. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.216>
- Lancet Child, T., & Health, A. (2022). Adolescence in Latin America and the Caribbean. *The Lancet Child & Adolescent Health*, 6, 747. [https://doi.org/10.1016/S2352-4642\(22\)00282-6](https://doi.org/10.1016/S2352-4642(22)00282-6)
- Macías, D., Morante, F., Duarte, S., Alvarado, B., & Verduga, G. (2022). Análisis Situacional Integral de Salud Fumisa.
- Ministerio de Salud Pública. (2014). Salud de adolescentes. Guía de Supervisión. Revisión Nacional de Normalización. www.salud.gob.ec
- Ministerio de Salud Pública. (2023a). Misión, Visión, Principios y Valores – Ministerio de Salud Pública. <https://www.salud.gob.ec/valores-mision-vision-principios-valores/>
- Ministerio de Salud Pública. (2023b). Plan Estratégico Institucional 2021-2025. Dirección de Planificación e Inversión. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2023/06/pei-msp-mayo-2023-suscrito.pdf>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2018). Manual del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS - FCI) . Viceministerio de Gobernanza y Vigilancia de La Salud. <https://es.slideshare.net/miguelngelsilva/mais-fci-tercera-edicio-2018-acuerdo-7251162>

Rodriguez Santana, I., Mason, A., Gutacker, N., Kasteridis, P., Santos, R., & Rice, N. (2023). Need, demand, supply in health care: working definitions, and their implications for defining access. *Health Economics, Policy and Law*, 18(1), 1–13. <https://doi.org/10.1017/S1744133121000293>

Senplades. (2017). Plan Nacional Del Buen Vivir. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>

\

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a directora del Centro de Salud Fumisa



Anexo 2. Entrevista a encargado del programa de adolescentes



Anexo 3. Grupo focal integrado por médicos del Centro de Salud Fumisa

