



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

**TEMA:  
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
SATISFACCIÓN DEL USUARIO CON EL MODELO DE ASIGNACIÓN DE  
CITAS MÉDICAS EN EL CENTRO DE SALUD EL CARMEN.**

**DOCENTE:  
MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo**

**AUTOR:  
Alba Luz Llanos Macías**

**2023**

## RESUMEN

El Centro de Salud El Carmen tipo A es un establecimiento de salud del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, brinda servicios de primer nivel, cuenta con servicios de consulta externa, farmacia, enfermería, laboratorio para enfermedades vectoriales. Se sitúa en la provincia de Manabí en el cantón El Carmen, es el único centro de salud público de la zona urbana, con una población en constante crecimiento, por lo que han incrementado las necesidades en el establecimiento, uno de sus problemas es contar con poco talento humano, generando inconvenientes al momento del agendamiento de citas médicas, por lo que la satisfacción del usuario se ve afectada. En este proyecto mediante la metodología cualitativa no experimental de tipo descriptivo observacional, se analizan los nudos críticos actuales, se plantean objetivos tal como la optimización de tiempos de espera al agendar turno con medicina general, se implementan estrategias de mejora junto con su monitoreo y evaluación.

**Palabras claves:** medicina general, citas médicas, tiempos de espera, satisfacción del paciente.

## **ABSTRACT**

The El Carmen Health Center type A is a health establishment of the Ministerio de Salud Pública from Ecuador, it provides first level services, has services of external consultation, pharmacy, nursing, laboratory for vector-borne diseases. It is located in the province of Manabí in the city El Carmen, it is the only public health center in the urban area, with a population in constant growth, so the needs in the establishment have increased, one of its problems is to have little human talent, generating inconveniences at the time of scheduling medical appointments, so user satisfaction suffers. In this project, through the non-experimental qualitative methodology of an observational descriptive type, the current critical knots are analyzed, objectives are proposed such as the optimization of waiting times when scheduling appointments with general medicine, improvement strategies are implemented along with their monitoring and evaluation.

**Key words:** general medicine, doctor's appointments, wait times, patient satisfaction.

## Tabla de contenido

RESUMEN .....	II
ABSTRACT .....	III
INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO I .....	8
1. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	8
1.1 Estructura Administrativa .....	8
1.2 Estructura Financiera .....	8
1.3 Estructura Operativa .....	8
2. Oferta y Demanda de Servicios .....	9
2.1 Análisis geoespacial y geopolíticos .....	9
2.1.1 Análisis geopolítico .....	9
2.1.2 Análisis geoespacial .....	10
2.2 Oferta de Servicios .....	11
2.3 Población atendida .....	13
2.4 Demanda de servicios insatisfecha .....	14
3. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN .....	14
3.1 Planteamiento del problema .....	14
3.1.1 Árbol de problemas .....	17
3.2 Justificación del problema .....	18
3.3 Objetivos del plan de gestión .....	18
3.3.1 Objetivo General .....	18
3.3.2 Objetivos Específicos .....	18
3.4 Selección de alternativas de solución .....	19
CAPITULO II .....	21
4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN .....	21
4.1 Metodología .....	21
4.1.1 Aplicación de la metodología .....	21
4.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	22
4.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección .....	24
4.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	25
4.2.3 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones .....	25
CAPITULO III .....	26
5. DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL .....	26
5.1 Planificación estratégica .....	26

5.2 Misión.....	26
5.3 Visión .....	27
5.4 Valores.....	27
5.5 Objetivos Institucionales .....	27
5.6 Principios Éticos.....	28
5.7 Políticas .....	28
5.8 Plan de Gestión Gerencial .....	28
5.8.1 Gestión Gerencial de la Dirección.....	28
5.8.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	32
5.8.3 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	38
CAPITULO IV .....	43
6. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN.....	43
6.1 Monitoreo del Plan .....	43
6.2 Evaluación del Plan.....	- 48 -
6.3 Limitaciones .....	- 49 -
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	- 49 -
7.1 CONCLUSIONES .....	- 49 -
7.2 RECOMENDACIONES .....	- 50 -
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	- 52 -
ANEXOS .....	- 55 -
Anexo 1.....	- 55 -
Anexo 2.....	- 55 -
Anexo 3.....	- 55 -
Anexo 4.....	- 56 -
Anexo 5.....	- 56 -

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	10
Tabla 2 .....	13
Tabla 3 .....	13
Tabla 4 .....	20
Tabla 5 .....	23
Tabla 6 .....	30
Tabla 7 .....	31
Tabla 8 .....	32
Tabla 9 .....	34
Tabla 10 .....	35
Tabla 11 .....	36
Tabla 12 .....	37
Tabla 13 .....	39
Tabla 14 .....	39
Tabla 15 .....	40
Tabla 16 .....	41
Tabla 17 .....	44
Tabla 18 .....	46
Tabla 19 .....	- 48 -

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	11
----------------	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	8
Gráfico 2 .....	12
Gráfico 3 .....	13
Gráfico 4 .....	17
Gráfico 5 .....	24

## INTRODUCCIÓN

El cantón El Carmen es uno de los 22 cantones de la provincia de Manabí, que cuenta con una extensión aproximada de 1.732,00 km<sup>2</sup>, representando el 6,0% del territorio de la provincia. La división política administrativa, establece que el cantón El Carmen está conformado por dos parroquias urbanas (El Carmen y Cuatro de Diciembre), y dos rurales (Wilfrido Loor y San Pedro de Suma), siendo su cabecera cantonal, El Carmen. El cantón conforma el distrito administrativo de planificación 13D05, de esta manera se puede considerar a El Carmen como una ciudad que cuenta con un número importante de habitantes.

El establecimiento de salud El Carmen tipo A, es un prestador de servicios públicos de salud de primer nivel el cual está ubicado en la zona urbana de la ciudad de El Carmen, éste tiene una población asignada para el 2023 de 77.699 personas, su mayor producción se focaliza en las personas adultas jóvenes, adultos maduros y adultos mayores, aunque también presta servicios de salud a niños y adolescentes, además, existe un Hospital Básico, los dos establecimientos de salud son los únicos pertenecientes al Ministerio de Salud Pública.

En el Centro de Salud El Carmen hay una alta demanda diaria de pacientes que necesitan atención médica, sin embargo, hay pocos profesionales de la salud que brindan el servicio, por lo que mediante vía oficial se solicita al personal rural con plaza asignada a los centros de salud de sus alrededores de la misma dirección distrital, para que puedan itinerar como apoyo al establecimiento de salud El Carmen, esto se debe a que el personal operativo de planta es minúsculo, sin lograr satisfacer las necesidades de la población.

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

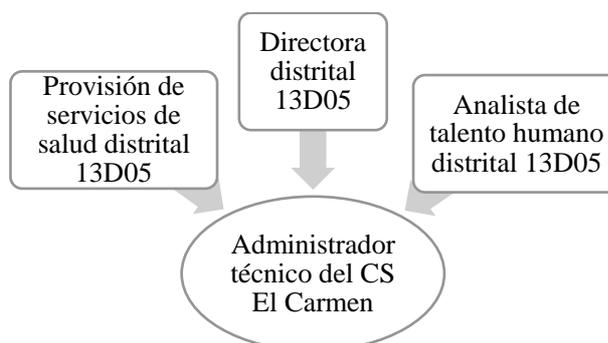
### 1. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

#### 1.1 Estructura Administrativa

Al mando del establecimiento de salud se encuentra el administrador técnico, este cargo fue recientemente cambiado de personal hace 3 meses, al mismo tiempo que su superior la directora distrital, quien también tiene 3 meses en el cargo. El encargado de provisión de servicios es quien administra al personal rural para cubrir las necesidades del distrito. Mientras el analista distrital gestiona el talento humano.

#### Gráfico 1

*Flujograma de estructura administrativa del Centro de Salud El Carmen*



*Nota. Datos obtenidos del ASIS del C.S. El Carmen, 2023*

#### 1.2 Estructura Financiera

Los recursos económicos no son manejados por personal del centro de salud, sino por personal del distrito 13D05.

#### 1.3 Estructura Operativa

Los profesionales que laboran para la institución se dividen en médicos familiares en número de 5, entre ellos personal que devenga beca, se encargan

de atención integral para paciente prioritarios y vulnerables, con actividades intramural y extramural, cuentan con 4 consultorios.

En cuanto a los médicos generales son 3 personas que cuentan con contrato y pertenecen al establecimiento de salud, para satisfacer los servicios de atención médica general, se apoyan en el personal rural, los cuales pertenecen a otros centros de salud y son seleccionados mediante itinerancia para prestar los servicios, en un tiempo que oscila entre 5 a 12 meses, con un constante cambio en el personal.

Algo similar se da con el servicio de enfermería, laboran 2 enfermeros contratados y complementan la oferta del servicio con enfermeros rurales. En cuanto a odontología, no existe personal contratado, se apoyan de los odontólogos rurales.

En obstetra de la unidad médica es el actual administrador técnico, razón por la que ya no realiza funciones operativas, sino netamente administrativas, sin que haya otro personal obstetra que supla esta necesidad.

Además, el establecimiento de salud cuenta con un técnico de atención primaria (Taps), una persona asignada a la atención en farmacia, un microscopista que realiza pruebas rápidas de enfermedades infectocontagiosas, y dos ingenieros encargados del área de admisión y atención al usuario.

## **2. Oferta y Demanda de Servicios**

### **2.1 Análisis geoespacial y geopolíticos**

#### **2.1.1 Análisis geopolítico**

La salud es un derecho de las y los ecuatorianos, por ende, la salud es gratuita en el Ecuador, así lo menciona la constitución de la república en su artículo 32:

La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. (Constitución, 2008, p 17)

El Centro de Salud El Carmen es un establecimiento de salud del Ministerio de Salud Pública, por lo tanto, sus servicios son gratuitos y están disponibles para la población en general.

### 2.1.2 Análisis geoespacial

El Centro de Salud El Carmen está situado en la zona urbana del cantón El Carmen de la provincia de Manabí, tiene una población aproximada de 89.000 personas, con un porcentaje de población urbana de 52.1% y rural de 47.9%, datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censos. (INEC, 2010)

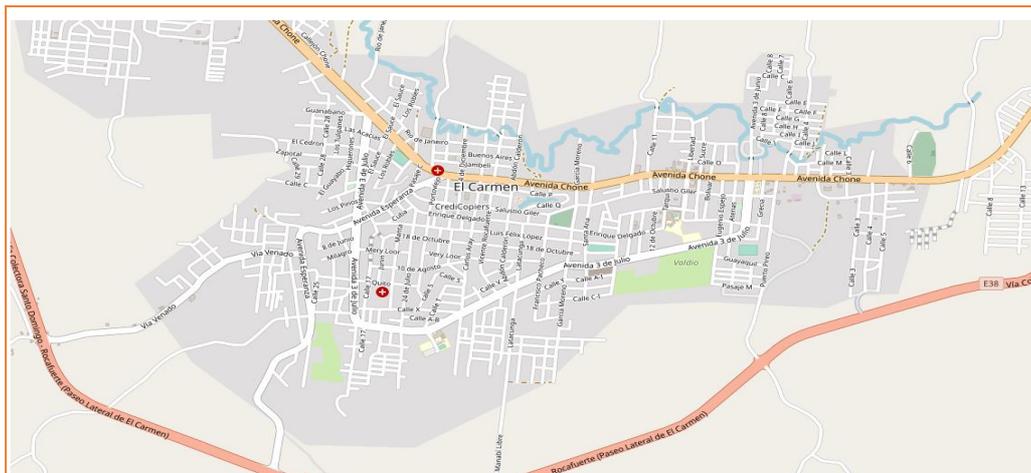
**Tabla 1**

*Datos generales del cantón El Carmen*

<b>Creación</b>	<i>El Carmen fue creado el 8 de junio del año 1967.</i>
<b>Superficie (km<sup>2</sup>)</b>	173.200 hectáreas 1.732,00 km <sup>2</sup>
<b>Ubicación Geográfica</b>	Latitud -0.272068 Longitud -79.4519 0° 16' 19" Sur, 79° 27' 7" Oeste

*Nota. Fuente: ASIS 2023*

**Figura 1**



*Mapa del cantón El Carmen*

*Nota. Mapa del Cantón El Carmen - Fuente: INEC 2010*

## 2.2 Oferta de Servicios

La oferta de servicios es de primer nivel de atención, es decir, es un centro de salud tipo A, área de consulta externa en horario de 8am a 5pm, no se ofertan servicios de emergencia ni hospitalización.

### Oferta de los Servicios de Salud – Producción de los Establecimientos de Salud.

**Nombre de la Unidad Operativa:** Centro de Salud “El Carmen”

**Teléfono:** 052660808

**Nivel de complejidad:** Tipo 1 – A. Centro de Salud Básico.

**Horario de Atención:** lunes a viernes 8:00 am – 17:00 pm

**Oferta de servicios:**

- Especialidad de Medicina Familiar
- Medicina General
- Obstetricia
- Odontología
- Área de Vacunación
- Tamizaje Neonatal
- Servicios de enfermería

- Laboratorio (servicio prestado de Hospital Básico “El Carmen”)
- Farmacia

### Competencias:

- Atención en morbilidad de todos los grupos etarios.
- Atención del control prenatal.
- Entrega de métodos anticonceptivos.
- Inmunización de humanos, principalmente en los grupos de riesgo: RN, menores de 5 años, embarazadas, discapacitados, pacientes crónicos, adultos mayores.
- Entrega de medicamentos gratuitos, que constan el cuadro nacional de medicamentos básicos y que son enviados por el MSP.
- Visitas domiciliarias a pacientes prioritarios y vulnerables.
- Control de crecimiento a pacientes que pertenecen al MIES en CNH y CIBV.
- Servicio de referencia.
- Huerto medicinal y alimenticio que tiene como objetivo brindar alimentos a poblaciones de escasos recursos y cumplimiento de paquete priorizado.
- Charlas preventivas a los diferentes grupos conformados.
  - ✓ Club de Pacientes Crónicos y del Adulto Mayor
  - ✓ Club de adolescentes
  - ✓ Club de LGBTI
  - ✓ Club de embarazadas

### Gráfico 2

*Flujograma de atención en el Centro de salud El Carmen.*



*Nota. Datos obtenidos del ASIS del C.S. El Carmen, 2023*

## 2.3 Población atendida

La proyección poblacional del MSP del departamento de Estadística del Distrito 13D05 es de 77.699 persona, distribuido en 38.790 hombres y 38.909 mujeres. (ASIS, 2023)

**Tabla 2**

*Distribución poblacional por sexo*

Sexo	Población
<b>Hombre</b>	38.790
<b>Mujer</b>	38.909
<b>Total</b>	77.699

**Nota.** Fuente: Departamento de Estadística El Carmen Distrito 13D05

**Tabla 3**

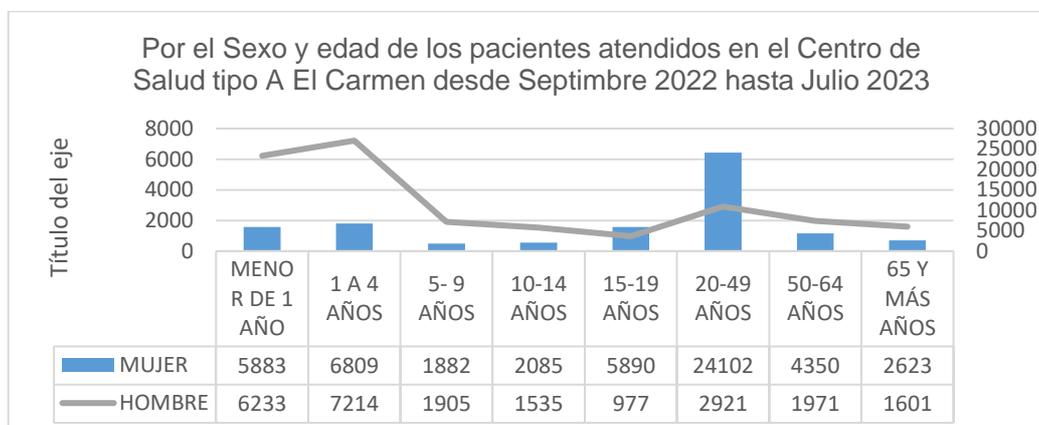
*Distribución poblacional por grupos etarios.*

Sexo del paciente	0 años	1-4 años	5-9 años	10-14 años	15-19 años	20-49 años	50-64 años	≥65 años
Hombre	607	2571	3490	3617	3450	16724	4759	2731
Mujer	581	2478	3320	3484	3357	16257	4808	3244
<b>TOTAL</b>	<b>1188</b>	<b>5049</b>	<b>6810</b>	<b>7101</b>	<b>6807</b>	<b>32981</b>	<b>9567</b>	<b>5975</b>

**Nota.** Fuente: Departamento de Estadística El Carmen Distrito 13D05

**Gráfico 3**

*Pacientes atendidos en el Centro de Salud El Carmen – año 2023*



**Nota.** Fuente: Departamento de Estadística El Carmen Distrito 13D05

## **2.4 Demanda de servicios insatisfecha**

La población de El Carmen ha manifestado su inquietud mediante medios radiales por la modalidad de asignación de citas médicas, existen algunos factores que generan inconformidad; extensas columnas por obtener un turno, citas repartidas para lo largo del día, admisión no les direcciona correctamente el sitio de espera, tampoco les mencionan la hora del turno ni el médico que les atenderá, incluso algunas personas no alcanzan una cita médica por lo que deben repetir el proceso.

Hay que mencionar que los médicos generales contratados son 3, los cuales pertenecen al establecimiento de salud en mención, 2 de los médicos tienen activado el agendamiento de citas mediante llamada a través del 171, para satisfacer los servicios de atención médica general, se apoyan en el personal rural, éstos pertenecen a otros centros de salud y son seleccionados mediante itinerancia para prestar los servicios, en un tiempo que oscila entre 5 a 12 meses, con un constante cambio en el personal.

Los rurales no cuentan con un agendamiento de citas médicas por llamada al 171, por lo que se basa en turnos extras entregados el mismo día a las 7:45 am, razón por la cual los pacientes deben madrugar a realizar columnas fuera del establecimiento de salud con la finalidad de obtener un turno, y a su vez, esperan durante todo el día para ser atendidos, la cantidad de médicos rurales aproximada es de 9 personas, lo que representa una gran proporción en comparación al personal de planta.

## **3. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN**

### **3.1 Planteamiento del problema**

Existe una variedad de factores al momento de agendar un turno médico que dificultan su obtención, tales como la falta de un sistema que gestione la

agenda de los médicos con eficacia, poco personal para una gran cantidad de habitantes, carencia de recursos económicos para la contratación de estos, atención al usuario sin empatía.

Ya sea una o un conjunto de causas, el malestar se refleja en los usuarios al tener que realizar largas columnas desde tempranas horas para adquirir un turno con medicina, y al lograr conseguir el turno, se presenta otra larga espera por su cita, en el caso de no encontrar turnos, el proceso se debe repetir, hasta alcanzar la anhelada atención médica, el cual es un derecho gratuito de todos los ecuatorianos.

Este problema se repite en muchas instituciones de salud, en el establecimiento de salud El Carmen no es indiferente, con una población de 89.000 habitantes, en su gran parte personas con enfermedades crónicas, prevaleciendo hipertensos y diabéticos, quienes mes a mes deben retirar sus medicamentos ya que tampoco existe el suficiente abastecimiento de medicinas para poder ser entregadas a los pacientes para un lapso de tres meses como lo recomiendan los protocolos de manejo de Diabetes Mellitus e Hipertensión Arterial. (Ministerio de Salud Pública, 2017)

Padres de familia quienes acuden en búsqueda de vacunas para sus hijos, los cuales previo a la vacunación deben presentarse a un control de rutina, en la mayoría de las ocasiones para cumplir con un seguimiento nominal como parte del proyecto Ecuador libre de desnutrición infantil, que consiste en la obligatoriedad del control en niños menores de 2 años para cumplir con estadísticas. Incluso este tipo de reglamento interno ha generado malestar en los padres de los niños, ya que deben esperar junto a sus hijos de 2 horas a 5 horas aproximadamente por la atención médica y consigo completar el esquema de vacunas.

Sin olvidar a los adultos mayores, personas con discapacidad, embarazadas, población en general que acuden por primera vez en búsqueda de una cita médica para verificar el estado de su salud, también deben enfrentar el mismo proceso, grandes filas a horas muy tempranas junto con una extensa

espera por ser atendidos, proceso con el cual la mayoría se identifican inconformes.

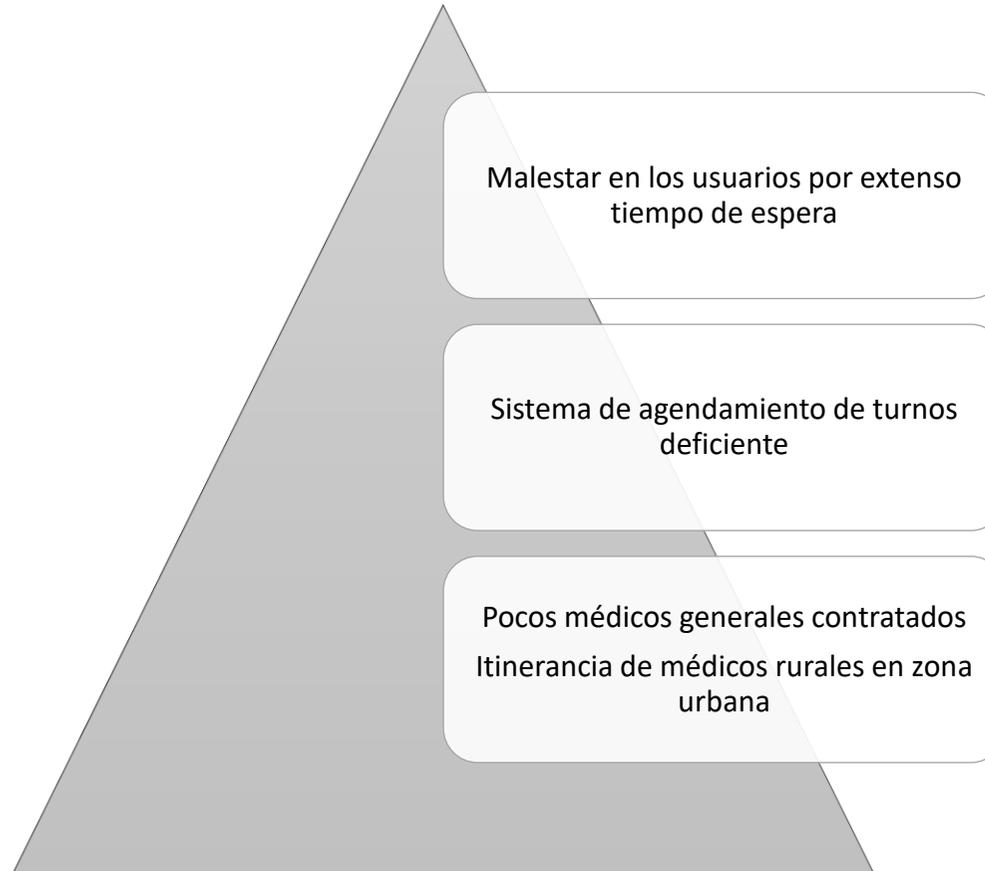
Todo lo escrito conduce a una gran interrogante, ¿Por qué se maneja aquel sistema de agendamiento de citas médicas?, la respuesta es compleja ya que se pueden identificar dos grandes factores: falta del personal médico general de planta y ausencia de asignación de cupos de médicos rurales para el establecimiento de salud El Carmen. Ciertamente llaman a itinerar constantemente a los médicos rurales de otros centros de salud del distrito, sin embargo, no tienen habilitada la línea 171 de agendamiento de citas médicas mediante llamadas.

A todo lo que se ha redactado, se le suma la mala comunicación que existe por parte de las personas encargadas de la admisión de pacientes, quienes no les mencionan a los usuarios el horario del turno, ni el nombre del médico que les atenderá. Todas estas quejas han sido mencionadas por los pacientes al momento de estar durante su cita médica. Ante tal problemática, se debe implementar una estrategia que resuelva el malestar de la población.

### 3.1.1 Árbol de problemas

#### Gráfico 4

*Árbol de problemas sobre el agendamiento de turnos en el Centro de Salud El Carmen*



**Nota.** Elaborado por: Alba Llanos

## 3.2 Justificación del problema

Las inconformidades generadas por los usuarios del establecimiento de salud El Carmen al proceso de agendamiento del 80% de citas médicas con Medicina General, nos encamina a plantear estrategias de mejora, vale recordar que el sistema de agendamiento de citas médicas consiste en realizar extensas filas desde las 6 am aproximadamente para poder obtener un turno, y al conseguir el turno, deben esperar durante la jornada del día por ser atendidos.

Con la finalidad de obtener la satisfacción por parte de la mayoría de los pacientes, se crea un plan de gestión que resuelva el sistema de agendamiento de citas médicas con medicina general en el área de consulta externa, las cuales puedan ser agendadas en un gran porcentaje mediante la ayuda de tecnologías desde la comodidad del hogar de los usuarios, para esto debe planificarse bien la agenda del personal, especialmente del personal rural, tener un plan b que pueda suplir la ausencia temporal de algún médico, a su vez, contar con turnos extras para pacientes que presenten enfermedades agudas.

## 3.3 Objetivos del plan de gestión

### 3.3.1 Objetivo General

Efectuar un plan de gestión que mitigue los problemas en el agendamiento de citas médicas con medicina general además de la obtención de la satisfacción del usuario del Centro de Salud El Carmen.

### 3.3.2 Objetivos Específicos

- Optimizar los tiempos de espera para obtener un turno con medicina general.
- Generar un sistema interno que facilite a la población el acceso a turnos médicos.
- Medir la calidad de atención que brinda el personal de admisión a los usuarios.

### 3.4 Selección de alternativas de solución

En la actualidad gracias al avance tecnológico, las empresas se apoyan en el internet junto con las redes y sistemas para un proceso ágil y eficiente de manejo de historias clínicas, asignación de turnos, inventario de farmacia, entre otras actividades, de esta manera facilita la gestión para entregar servicios de salud por parte de los establecimientos y mejora la satisfacción del usuario, evitando enormes colas y precariedad al momento de brindar un servicio.

El cambio de sistema de agendamiento presencial a en línea, ha evidenciado una gestión eficiente en las instituciones de salud que las adoptan, es por ello que es necesario proyectar un plan piloto de asignación de citas médicas mediante el acceso a una página que gestione los turnos con efectividad. (Silupú Arroyo, W. S, 2018, p 17).

A lo mencionado se le puede complementar el uso de mensajería de redes sociales, tales como WhatsApp y Messenger, que son muy usadas por gran parte de la población, de esta manera se puede gestionar un número destinado para agendamiento de citas programadas según la disponibilidad de la agenda, a su vez, si el usuario presenta algún inconveniente y se le dificulta asistir a la cita, podría cancelarla con anterioridad para que otra persona sea beneficiaria de ese turno.

La implementación de un buzón de sugerencias, un sistema de calificación de la atención brindada ofrecería un método de recomendaciones que analizándolas podrían discernir entre aquellas que mejorarían los servicios que presta la institución y las que no aportarían en mucho.

**Tabla 4**

*Matriz de evaluación y selección de alternativas*

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>DESAFÍOS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE</b>
<i>Sistema de agendamiento de turnos deficiente</i>	Pocos médicos generales de planta	Gran parte de la población no alcanza a agendar turnos con medicina general	Cumplir con la cobertura de un 80% de citas médicas agendadas	Gestionar la apertura de plazas para médicos generales en el Centro de Salud El Carmen, ya sean rurales o mediante contratos	Talento humano
	Ausencia de planificación oportuna de agenda médica	Agendamiento de turnos diarios con planificación semanal que tiende a cambiar	Mejorar el sistema de agendamiento de citas médicas a corto, mediano y largo plazo	Asignar un horario fijo a los médicos con planificación de agenda por 3 meses, la cual debe ser gestionada por los mismos y el personal de admisión	Admisiones / Administrador técnico
	Mala comunicación por parte de las personas encargadas de admisión con los usuarios	Los pacientes no saben el horario ni el médico que les atenderá por lo que emiten reclamos a los médicos	Satisfacer las demandas del usuario con respeto y empatía	Implementar un sistema de calificación de satisfacción del usuario, valerse de recursos como el buzón de sugerencias	Administrador técnico ya que no hay un director de atención al usuario

Elaboración: Alba Llanos

Fecha: 2023

## CAPITULO II

### 4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

#### 4.1 Metodología

La investigación en estudio tiene un enfoque cualitativo no experimental de tipo descriptivo, que se genera de la necesidad de mejora del sistema de agendamiento de citas médicas en consulta externa del establecimiento de salud tipo A El Carmen, esto se lo realizó mediante la observación del modelo de agendamiento actual más las opiniones de los usuarios del centro de salud en mención.

El método de recolección de datos para la elaboración del siguiente proyecto tiene como base la entrevista al personal operativo de la unidad y de los pacientes quienes manifiestan su opinión en cuanto a su experiencia, y la observación por parte del autor como punto importante. Los métodos de recolección de datos usados son los que mejor se acoplan según el enfoque de la investigación. (Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C, 2018).

##### 4.1.1 Aplicación de la metodología

Como resultados de las entrevistas hacia los médicos rurales se obtuvo que la asignación de los pacientes es diaria, con un máximo de 24 pacientes diarios cada uno cuenta con un tiempo máximo de consulta de 20 minutos, en ocasiones por diferentes motivos les asignas a destiempo los pacientes sin concordar con el horario disponible, siempre acuden los usuarios a preguntar el horario del turno y la causa de la demora ya que en admisión no se les brindó información.

La mayoría de los usuarios manifestaron inconformidad en los tiempos de espera y modalidad presencial de asignación de turnos, sienten que al tener que madrugar por obtener un turno los agota y la sala de espera no les brinda la comodidad para el tiempo estimado que deben aguardar, además indican que no se les informa con exactitud el nombre del médico que les atenderá ni el horario que les corresponde, para de esta manera organizar mejor su tiempo.

Al acudir al centro de salud en horas de la mañana, se puede observar a los usuarios realizando largas filas, una infraestructura pequeña para la gran cantidad de pacientes que acuden, con dos salas de espera pequeñas, consultorios de medicina familiar debidamente equipados.

No siendo así con la mayoría de los consultorios de medicina general, ya que están en relación con los reflejos de sol sin contar con aire acondicionado, 2 de los siete consultorios no cuentan con un sistema de lavabo para la correcta desinfección de las manos de los profesionales.

## 4.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la realización del análisis estratégico de las áreas que conforman el Centro de Salud El Carmen, se toma el análisis PESTEL como una herramienta gerencial que ayuda a la valoración de factores externos relacionados al objeto de estudio.

También se plantea el análisis FODA, la fuente de la información se toma del Análisis Situacional de Salud 2023 y de la observación del entorno y del manejo del establecimiento de salud. (César Y. Amador-Mercado, 2022)

**Tabla 5**

*Análisis PESTEL*

<p><b>Factores Políticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas gubernamentales.</li> <li>• Mala estabilidad de los gobiernos.</li> </ul>	<p><b>Factores Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis financiera del Ecuador.</li> <li>• Falta de insumos y medicamentos.</li> </ul>	<p><b>Factores Sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes y reclamos de los usuarios.</li> <li>• Necesidades de los pacientes.</li> </ul>
<p><b>Factores Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología no se adapta a la demanda de la actualidad.</li> <li>• Carencia de programa informático eficiente y veloz.</li> </ul>	<p><b>Factores Ecológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación de residuos según últimos lineamientos del MSP.</li> <li>• Mantenimiento de huerto medicinal.</li> </ul>	<p><b>Factores Legales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad laboral.</li> <li>• Derechos de los empleados.</li> <li>• Certificado de funcionamiento actualizado.</li> </ul>

**Nota.** Elaborado por: Alba Llanos. Fuente: ASIS 2023.

## Gráfico 5

### Análisis FODA



Nota. Elaborado por Alba Llanos.

#### 4.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

A pesar de que el Centro de Salud El Carmen pertenece al primer nivel de atención, forma parte del distrito 13D05, por lo que su máxima autoridad es el director Distrital, quien es responsable de gestionar y supervisar los procesos que aseguren la calidad de la prestación de servicios de todos los 8 establecimientos de Salud correspondientes al cantón El Carmen.

#### **4.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

Al ser una unidad operativa tipo A perteneciente al MSP, el administrador técnico, es decir la máxima autoridad del Centro de Salud, gestiona los recursos humanos y materiales, no obstante, no maneja recursos económicos porque esa función la cumple el área de financiero de la dirección distrital, sin embargo, el administrador técnico identifica las necesidades, las socializa a su superior en búsqueda de mejoras del establecimiento de salud. Además, se encarga de la planificación de agendas del personal operativo.

La gestión del talento humano es dada por parte del equipo distrital, ya que quien se encarga de la contratación, supervisión de horarios y marcaciones en el reloj biométrico, y de la remuneración del personal es la analista distrital de talento humano. El profesional encargado de la gestión de los rurales itinerantes es el departamento de provisión de servicios de salud. (ASIS, 2023)

#### **4.2.3 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones**

El personal encargado del manejo de asignación de turnos de la agenda del personal, quien además se encarga de tramitar las referencias a unidades de mayor complejidad otorgadas por los médicos a los pacientes según su necesidad.

La conectividad a internet suele fallar con frecuencia a pesar del avance de la tecnología y de la ubicación de la unidad de salud en la cabecera cantonal, sin contar con un plan de contingencia para cuando no se cuenta con red a internet, lo mismo sucede con las fallas al sistema del ministerio de salud pública, aunque ese es un problema nacional.

Es en este servicio donde se identifica el problema, al ser la puerta de entrada al establecimiento de salud, por lo que se debe fortalecer mediante la identificación y corrección de sus falencias.

## CAPITULO III

### 5. DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL

#### 5.1 Planificación estratégica

Pineda Reyes, K. M. (2020) luego de una revisión bibliográfica en la elaboración de su tesis sobre planificación estratégica y gestión administrativa hospitalaria llega a la premisa que las planificaciones estratégicas son una guía importante al momento de definir los objetivos institucionales, de esta forma es más seguro que los procesos que se desarrollen tengan una mejor gestión. (p13)

Es fundamental que cada unidad de salud cuente con planes estratégicos que se elaboren y adapten a las necesidades de cada institución, a su vez, el gerente tiene el deber de supervisar que se estén cumpliendo las funciones en cada área, destacar y fortalecer los aciertos junto con la corrección de los errores.

Ante lo mencionado, en la presente se desarrolla el plan estratégico sobre la problemática mencionada a lo largo de este documento.

#### 5.2 Misión

Ejercer la Salud Pública ecuatoriana, garantizando el derecho a la salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, articulación de la institución con los representantes comunitarios, con el fin de garantizar salud gratuita y de calidad.

### 5.3 Visión

Ser al año 2025 uno de los mejores Centros de Salud a nivel local en brindar calidad en sus servicios, priorizando la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

### 5.4 Valores

- **Amabilidad:** Es un valor afectivo importante para el armónico funcionamiento entre operador y usuario.
- **Igualdad:** Los servicios prestados no discriminan clase social, y se trata a cada usuario por igual sin preferencias.
- **Eficacia:** Es un valor económico necesario para ofrecer un servicio de calidad.
- **Paciencia:** La paciencia es un valor ético fundamental para la comprensión entre los funcionarios y usuarios.
- **Respeto:** Es un valor afectivo que encamina el correcto comportamiento entre los seres humanos.
- **Solidaridad:** Como valor principal de las unidades de salud públicas.

### 5.5 Objetivos Institucionales

- Entregar calidad en los servicios de salud brindados a la comunidad.
- Generar buena relación entre la institución de salud y los usuarios.
- Brindar accesibilidad a los pacientes a los servicios ofertados por la institución.

## 5.6 Principios Éticos

La ética es indispensable para que una institución sea responsable de manera social, por lo que es importante tener en cuenta los grupos de interés y apoyarse en ellos. (Itzel Orozco Martínez, 2021)

- Integridad.
- Justicia.
- Respeto.
- Solidaridad.

## 5.7 Políticas

- **Política de Gratuidad en los servicios prestados:** El Centro de Salud El Carmen es una institución de salud perteneciente al Ministerio de Salud Pública, por lo tanto, su política fundamental es la gratuidad de sus servicios al 100%.
- **Política de Seguridad del paciente:** Se aplica protocolo de seguridad del paciente, se destacan los 5 correctos, higiene de manos, manejo de desechos.
- **Política de Calidad:** Continuamente se les imparte capacitaciones a los profesionales de la salud sobre temas en auge.

## 5.8 Plan de Gestión Gerencial

### 5.8.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La máxima autoridad del Centro de Salud El Carmen es el administrador técnico, sin embargo, al pertenecer al primer nivel de atención pública, forma parte del distrito 13D05, por lo que su máxima autoridad es el director Distrital, quien es responsable de gestionar y supervisar los procesos que aseguren la

calidad de la prestación de servicios de todos los 8 establecimientos de Salud correspondientes al cantón El Carmen.

La dirección podría aportar con la gestión del adecuamiento de la infraestructura de las salas de espera del Centro de Salud El Carmen, mejorar los espacios contribuiría en la satisfacción del usuario al momento de esperar por su atención, además hacer cumplir evaluación de satisfacción en la atención tanto por admisión como por los profesionales de la salud.

María Fernanda Blandón (2022) describe en su trabajo de grado que, si se desea alcanzar el éxito con un alto grado de satisfacción del paciente, se debe seguir estrictamente el proceso de principio a fin, es decir, además de agregar un buzón de sugerencias, se debe revisarlo y corregir lo propuesto por los pacientes o adaptarlo de la mejor manera posible. Por lo que el uso del buzón de sugerencias se puede posicionar como una estrategia exitosa en búsqueda de la calidad y satisfacción del paciente, siempre y cuando sea utilizado por los usuarios, aplicando los correctivos a las sugerencias, sin subestimar que es un método económico y práctico de agregar. (p 64)

### **Estrategias por ejecutar**

**Actividad Número 1.-** Evaluar los resultados de la encuesta de satisfacción

**Descripción:** Supervisar el cumplimiento de tener un buzón de sugerencias y/o encuesta de satisfacción

**Indicador:** Buzón de sugerencias habilitado / Buzón de sugerencias utilizado por los usuarios.

**Escenario Actual:** Los usuarios emiten quejas verbales sobre incomodidades en algunas áreas, especialmente admisión y consulta externa por tiempos de espera.

**Medio de Verificación:** Reuniones mensuales donde abarcarán las problemáticas reflejadas en el buzón de sugerencia y/o encuesta de satisfacción para aplicar mejoras en el área que sea necesaria.

**Meta:** 90%

**Escenario Futuro:** Obtener un alto grado de satisfacción en la relación entre funcionarios y usuarios del Centro de Salud El Carmen.

**Tabla 6**

**“Actividad 1: Evaluar los resultados de la encuesta de satisfacción”**

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>	<b>Escenario Futuro</b>
<i>Supervisar el cumplimiento de tener un buzón de sugerencias y/o encuesta de satisfacción</i>	Buzón de sugerencias habilitado / Buzón de sugerencias utilizado por los usuarios.	Reuniones mensuales donde abarcarán las problemáticas reflejadas en el buzón de sugerencia y/o encuesta de satisfacción para aplicar mejoras en el área que sea necesaria.	90%	Obtener un alto grado de satisfacción en la relación entre funcionarios y usuarios.

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Alba Llanos

**Actividad Número 2.-** Plan de adecuación de salas de espera de la consulta externa

**Descripción:** Adecuar las salas de espera solicitando más sillas con un ambiente a temperatura adecuada para la región.

**Indicador:** Disponibilidad de espacios libres / Espacios adecuados.

**Escenario Actual:** Salas de espera llenas con usuarios de pie o sentados en las veredas por falta de disponibilidad de sillas.

**Medio de Verificación:** Informe con evidencia fotográfica por parte del administrador donde se evidencie la comodidad del paciente al momento de encontrarse en la sala de espera.

**Meta:** 80%

**Escenario Futuro:** Observar menos aglomeración de usuarios sentados en las veredas bajo solo fuera de los consultorios, en su lugar, deberán estar esperando en sillas cómodamente.

**Tabla 7**

**“Actividad 2: Plan de adecuación de salas de espera de la consulta externa”**

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>	<b>Escenario Futuro</b>
<i>Adecuar las salas de espera solicitando más sillas a un ambiente con temperatura adecuada para la región.</i>	Disponibilidad de espacios libres / Espacios adecuados.	Informe con evidencia fotográfica por parte del administrador donde se evidencie la comodidad del paciente al momento de encontrarse en la sala de espera.	80%	Observar menos aglomeración de usuarios sentados en las veredas bajo solo fuera de los consultorios, en su lugar, deberán estar esperando en sillas.

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Alba Llanos

**Actividad Número 3.-** Realizar mantenimientos periódicos a las salas de espera

**Descripción:** Dar mantenimiento a las salas de espera del Centro de Salud El Carmen al igual que deben mantenerlas limpias.

**Indicador:** Espacios limpios y funcionales.

**Escenario Actual:** Sillas dañadas, se observa basura alrededor del área.

**Medio de Verificación:** Supervisión semanal del estado de las sillas e higiene adecuada del sitio.

**Meta:** 90%

**Escenario Futuro:** Espacios limpios con sillas en buen estado.

**Tabla 8**

**“Actividad 3: Realizar mantenimientos periódicos a las salas de espera”**

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>	<b>Escenario Futuro</b>
<i>Dar mantenimiento a las salas de espera del Centro de Salud El Carmen.</i>	Espacios limpios y funcionales.	Supervisión semanal del estado de las sillas e higiene adecuada del sitio.	90%	Espacios limpios con sillas en buen estado.

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Alba Llanos

## **5.8.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

### **5.8.2.1 Gestión Administrativa**

El administrador técnico desempeña un rol importante al encargarse de la gestión de un establecimiento de salud, por lo que es vital que aparte de los conocimientos de su profesión, también tenga estudios en administración del sector salud, así se obtendrán más logros para la empresa. (Vela Vasquez, J. N, 2019, p.3)

Planificar la agenda de los profesionales de la salud es un rol que cumple el administrador técnico de la institución, teniendo en cuenta que el problema principal de esta revisión es el método de adquisición de citas médicas, las estrategias más sustanciales se posicionan en este apartado.

Si bien es cierto que se cuenta con 2 médicos generales que manejan agenda por call center, hay muchos más médicos a la disposición de atender, en ellos se debe enfocar la planeación de una agenda flexible para el usuario, una de las estrategias se encamina en crear un documento en línea con el nombre de los médicos al servicio, donde el paciente se acerque a ventanilla, elija la fecha y horario disponible al mismo tiempo entregue un número de contacto

donde se le informe con anticipación de algún cambio de día por ausentismo del profesional o algo externo, a su vez, se le entregará un respaldo al paciente de su turno asignado.

Así como existen enfermedades crónicas en las que se puede agendar turnos con anticipación, son muy frecuentes las enfermedades agudas que necesitan ser atendidas el mismo día, para este tipo de pacientes, se debe dejar el 30% de turnos diarios disponibles, sin embargo, se debe comunicar con respeto y cordialidad, el horario que será atendido, únicamente de este modo se puede llegar a un acuerdo con el usuario, para no despertar ese sentimiento de impaciencia y angustia por no saber por quién ni cuándo será atendido.

**Actividad Número 1.-** Planificación mensual de los horarios de los profesionales de la salud.

**Descripción:** Compartir los horarios mensualmente donde se indique al profesional el área a cubrir, también debe ser socializado con el personal de admisión para la creación de la agenda mensual.

**Indicador:** Cantidad de profesionales médicos generales / Agenda mensual.

**Escenario Actual:** Se crean horarios semanales que tienden a cambiar según interés de los profesionales sin que cuenten con una agenda mensual, la cual es diaria.

**Medio de Verificación:** Informe técnico realizado por el administrador donde agregue porcentajes de copiamiento de agenda y el horario mensual.

**Meta:** 80%

**Escenario Futuro:** Manejo de agenda mensual con horarios definidos, distribución adecuada de los profesionales de la salud.

**Tabla 9**

**“Actividad 1: Planificación mensual de los horarios de los profesionales de la salud”**

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>	<b>Escenario Futuro</b>
<p><i>Compartir los horarios mensualmente donde se indique al profesional el área a cubrir, también debe ser socializado con el personal de admisión para la creación de la agenda mensual.</i></p>	<p>Cantidad de profesionales médicos generales / Agenda mensual</p>	<p>Informe técnico realizado por el administrador donde agregue porcentajes de copiamiento de agenda y el horario mensual.</p>	<p>80%</p>	<p>Manejo de agenda mensual con horarios definidos, distribución adecuada de los profesionales de la salud.</p>

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Alba Llanos

**Actividad Número 2.-** Elaboración de agenda mensual para los médicos rurales

**Descripción:** Crear una agenda en línea con horarios disponibles de 8am – 5pm, cada cita con una duración de 20 minutos, estos turnos pueden ser elegidos por los usuarios con anticipación acudiendo a la ventanilla del establecimiento de salud, así mismo deben ser anulados con anticipación por el mismo medio, en el caso de que lo amerite, además asegurarse de tener el 30% de la agenda disponible para cada día, de esta manera los pacientes que acuden por enfermedades agudas pueden acceder a un turno para el mismo día.

**Indicador:** Número de pacientes diarios / Disponibilidad diaria del 30% de turnos.

**Escenario Actual:** Los pacientes con enfermedades crónicas que acuden por controles de su enfermedad y retiro de medicamentos deben madrugar para obtener un turno y esperar durante largas horas para ser atendidos.

**Medio de Verificación:** Informe técnico realizado por el administrador donde agregue porcentajes de copamiento de agenda y el horario mensual.

**Meta:** 80%

**Escenario Futuro:** Los usuarios con enfermedades crónicas ya no se sentirán en la obligación de madrugar para hacer largas filas con la finalidad de obtener un turno y las personas que acuden con la necesidad de una cita médica cercana podrán acceder a la misma sin complicaciones y las personas que acuden con la necesidad de una cita médica cercana podrán.

**Tabla 10**

**“Actividad 2: Elaboración de agenda mensual para los médicos rurales”**

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>	<b>Escenario Futuro</b>
<p><i>Crear una agenda en línea con horarios disponibles de 8am – 5pm, turnos duran 20 minutos, podrán ser elegidos por los usuarios con anticipación, además asegurar la disponibilidad del 30% de cupos disponibles diarios.</i></p>	<p>Número de pacientes diarios / Disponibilidad diaria del 30% de turnos.</p>	<p>Supervisión diaria de agenda y la disponibilidad de los turnos.</p>	<p>&gt;80%</p>	<p>Los usuarios con enfermedades crónicas ya no se sentirán en la obligación de madrugar para hacer largas filas con la finalidad de obtener un turno y las personas que acuden con la necesidad de una cita médica cercana podrán acceder a la misma sin complicaciones</p>

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Alba Llanos

**Actividad Número 3.-** Implementación del plan de contingencia ante ausentismo de médicos generales.

**Descripción:** Compartir los horarios mensualmente donde se indique al profesional el área a cubrir, también debe ser socializado con el personal de admisión para la creación de la agenda mensual.

**Indicador:** Plan de contingencia / Cantidad mensual de médicos que no acudieron a laborar.

**Escenario Actual:** Cuando un médico enferma o por alguna razón no logra acudir a la unidad de salud, se cierra esa agenda o se produce un gran atraso hasta encontrar alguien que pueda suplir.

**Medio de Verificación:** Reunión con personal de distrito para socialización del plan de contingencia.

**Meta:** 95%

**Escenario Futuro:** En caso de ausencia de un profesional, no generar malestar en el usuario teniendo otro médico de respaldo para estos casos.

**Tabla 11**

*“Actividad 3: Implementación del plan de contingencia ante ausentismo de médicos generales”*

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>	<b>Escenario Futuro</b>
<i>Implementar un plan de contingencia ante calamidades de los profesionales de la salud para que no quede el área desatendida.</i>	Plan de contingencia / Cantidad mensual de médicos que no acudieron a laborar.	Reunión con personal de distrito para socialización del plan de contingencia.	95%	En caso de ausencia de un profesional, no generar malestar en el usuario teniendo otro médico de respaldo para estos casos.

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Alba Llanos

### 5.8.2.2 Gestión de Recursos Humanos

La correcta distribución del profesional médico en base a la demanda del centro de salud está a cargo del departamento de talento humano junto con el de provisión, por aquella razón, deben planificar con porcentaje la cantidad de profesionales que necesitan contratar o a su vez, solicitar mediante el año de medicatura rural, que si bien no es lo ideal, es un plan temporal, ya que el establecimiento de salud es de ubicación urbana, por lo que se debería respetar los tiempos de itinerancia, sin embargo, ante la situación económica del país es válido, sin descuidar la necesidad real de contratación de personal de planta.

Por lo mencionado se plantea una estrategia de apoyo a la necesidad de contar con el suficiente personal para suplir las necesidades de la institución, los llamados a itinerar de cada profesional rural deben ser con anticipación, para que de esta manera el administrador técnico elabore los horarios y agendas sin contratiempos.

Talento humano debe gestionar la contratación de más médicos generales de planta, realizar capacitaciones junto con evaluaciones a los profesionales de la salud, las evaluaciones son muy importantes para el aseguramiento de prestar una atención integral de calidad para la ciudadanía. (Heredia-Quito, M. A., & Narváez-Zurita, C. I, 2021).

**Tabla 12**

**“Actividad 1: Plan de contratación de médicos generales”**

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>	<b>Escenario Futuro</b>
<i>Generar un plan para contratar médicos generales capacitados en base a la demanda</i>	Profesionales médicos / Cantidad de pacientes mensuales atendidos	Elaboración de informe de talento humano socializado a dirección distrital	80%	Suplir la demanda diaria de pacientes al contar con médicos generales de planta.

<i>diaria de pacientes.</i>				
<i>Capacitar y evaluar a los profesionales de la salud.</i>	Aprobación de evaluaciones.	Entrega de informe técnico de las capacitaciones impartidas a los profesionales de la salud.	90%	Manejo de recursos humanos y materiales más asertivo conforme el profesional se encuentra en constante capacitación.

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Alba Llanos

### 5.8.3 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Con el avance de los medios de comunicación y sus herramientas, se debe adaptar las nuevas modalidades en el agendamiento de turnos mediante redes sociales, la más común y utilizada por los usuarios es el WhatsApp, red social implementada por la mayoría de las instituciones prestadoras de salud con gran éxito ya que no precisa de tener saldo.

Para el uso de esta herramienta se adquiere un número específico de la unidad, y se automatiza los mensajes de respuesta en primera instancia, facilita la comunicación con el usuario, confirmación de citas médicas y el recordatorio de estas, para conseguir una buena gestión de esta plataforma, se debe capacitar al personal de admisión. (Paredes Corrales, Bryan Jair, 2023, p 41)

Es necesario difundir este método disponible tanto por medios de comunicación radial, con charlas comunicativas en sala de espera a los pacientes, carteles informativos situados en distintas áreas del establecimiento de salud.

Además del método que se utilice para agendar citas médicas, también es importante el trato que reciben los pacientes por parte de admisión, esta debe ser cordial y respetuosa, lamentablemente no es así como se está manejando el trato al usuario, por lo que es un punto importante por mejorar.

**Tabla 13**

**“Actividad 1: Manejo óptimo de agenda médica por parte de los profesionales de admisión”**

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>	<b>Escenario Futuro</b>
<i>Manejo eficaz del agendamiento de citas médicas en el documento en línea.</i>	Citas médicas ofertadas / citas médicas efectivas	Revisión y entrega de informes de estadística al administrador técnico	99%	Personal de admisión cumple su función correctamente sin complicaciones.

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Alba Llanos

**Tabla 14**

**“Actividad 2: Elaboración de plan de agendamiento de citas médicas mediante WhatsApp “.**

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>	<b>Escenario Futuro</b>
<i>Obtener un número habilitado para agendar citas médicas mediante WhatsApp, a su vez recordar a los pacientes el horario de su turno y cancelación temprana si fuera el caso.</i>	Sistema de agendamiento en línea.	Elaboración de plan de agendamiento de citas médicas mediante WhatsApp.	80%	Los usuarios podrán agendar su cita desde sus hogares mediante el internet.

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Alba Llanos

**Tabla 15**

**“Actividad 3: Gestión de mejora en la comunicación entre el personal de admisión y los usuarios”**

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>	<b>Escenario Futuro</b>
<i>Supervisión del trato que reciben los usuarios por parte del personal de admisión, el cual debe basarse en el respeto y amabilidad.</i>	Encuesta de satisfacción	Revisar reseñas en buzón de sugerencias sobre el trato que reciben los pacientes al acercarse a ventanilla.	99%	Cero quejas por medios radiales de los usuarios por malas experiencias en el trato dado por admisión.

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Alba Llanos

**Presupuesto**

**Tabla 16**

*Elaboración de presupuesto para aplicación del plan gerencial*

**PRESUPUESTO:**

<b>AREA DE GESTION</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN</b>	Evaluar los resultados de la encuesta de satisfacción	Dirección distrital, Administrador técnico.	Adquisición del buzón de sugerencias \$17, materiales de oficina (papel y esfero \$5), horas empleadas en la revisión (5 horas mensuales \$10 por hora, en el mes son \$50.	\$622,00 ANUAL
	Plan de adecuación de salas de espera de la consulta externa	Dirección Distrital, Administrador técnico.	Sillas de espera tri personal \$110 (se necesitan 6 para agregar 2 a cada sala, serían \$660), 1 aire acondicionado 36 000 BTU por forma cerrada de la sala \$600	\$1260,00 GASTO ÚNICO
	Realizar mantenimientos periódicos a las salas de espera	Personal de limpieza.	Sueldo de 2 personas que se encargan de la limpieza \$450 c/u, insumos y materiales de limpieza \$100 mensual.	\$12000,00 ANUAL
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS</b>	Planificación mensual de los horarios de los profesionales de la salud	Administrador técnico	Tiempo destinado en la elaboración de los horarios (2 horas al mes \$10 por hora)	\$240 ANUAL
	Elaboración de agenda mensual para los médicos rurales	Administrador técnico	Tiempo destinado en la elaboración de la agenda (\$4 horas mensuales \$10 por hora)	\$480 ANUAL

<b>GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA</b>	Implementación del plan de contingencia ante ausentismo de médicos generales	Administrador técnico	Tiempo destinado en la elaboración del plan (5 horas semanales \$10 por hora, se requieren 3 meses), impresión del plan \$15.	\$615 GASTO ÚNICO
	Plan de contratación de médicos generales	Dirección distrital, Departamento de talento humano, Financiero.	Sueldo mensual de un médico general \$1670) se requieren 4 médicos mínimo.	\$80160,00
	Manejo óptimo de agenda médica por parte de los profesionales de admisión	Admisión	Capacitación al personal (una hora en única ocasión \$20), Auditoría trimestral de agendas \$100.	\$420 ANUAL
	Elaboración de plan de agendamiento de citas médicas mediante WhatsApp	TICS, Admisión	Adquisición de celular de gama baja \$100, tarjeta sim \$3, personal que gestione la línea \$450 mensual.	\$5503,00 ANUAL
	Gestión de mejora en la comunicación entre el personal de admisión y los usuarios	Administrador técnico, Admisión.	Tiempo destinado a revisión de satisfacción del usuario (4 horas mensuales a \$10 por hora)	\$480 ANUAL
	<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>			

Elaborado por Alba Llanos

## CAPITULO IV

### 6. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

Con la finalidad de obtener una valoración de las estrategias de cada institución y de medir sus niveles de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos, se realiza la evaluación del plan de gestión. (Zambrano Rodríguez, G. M., Álvarez Pincay, D. E., & Yoza Rodríguez, 2021, p 128)

La evaluación del plan de gestión es trascendental para focalizar sus puntos fuertes, supervisar que se emplee adecuadamente, identificar si necesita alguna adecuación, aunque esto llevaría un cambio en la planificación, sin embargo, es necesario para que se convierta en un modelo exitoso.

#### 6.1 Monitoreo del Plan

El monitoreo del plan de gestión es un proceso que sirve para dar seguimiento a las actividades que se han planificado, junto con el cumplimiento de las estrategias planteadas, por lo que es necesario el monitoreo del plan de mejoramiento de la satisfacción de los usuarios al adquirir una cita médica en el Centro de Salud El Carmen.

Para garantizar el cumplimiento de las estrategias planeadas en el plan gerencial, es necesario el uso de medidas de aplicación y avance de lo propuesto, por lo que se debe realizar monitoreos junto con su reporte trimestral, de esta manera queda el respaldo de lo realizado y si con el tiempo transcurrido se ha evidenciado una mejora.

El siguiente cronograma es una referencia de cómo se irán implementado las estrategias en el tiempo, esto puede variar en función de las necesidades institucionales.

**Tabla 17**

*Cronograma de actividades planificadas*

CRONOGRAMA			MESES											
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN</b>	Evaluar los resultados de la encuesta de satisfacción	Dirección distrital, Administrador técnico.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Plan de adecuación de salas de espera de la consulta externa	Dirección Distrital, Administrador técnico.			X									
	Realizar mantenimientos periódicos a las salas de espera	Personal de limpieza.				X								
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS</b>	Planificación mensual de los horarios de los profesionales de la salud	Administrador técnico	X											
	Elaboración de agenda mensual para los médicos rurales	Administrador técnico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Implementación del plan de contingencia ante ausentismo de	Administrador técnico			X									

<b>GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA</b>	médicos generales			
	Plan de contratación de médicos generales	Dirección distrital, Departamento de talento humano, Financiero.		X
	Manejo óptimo de agenda médica por parte de los profesionales de admisión	Admisión	X	
	Elaboración de plan de agendamiento de citas médicas mediante WhatsApp	TICS, Admisión		X
	Gestión de mejora en la comunicación entre el personal de admisión y los usuarios	Administrador técnico, Admisión.	X	

Elaborado por: Alba Llanos

**Tabla 18**

*“Monitoreo de las Actividades Planificadas”*

MONITOREO EVALUACIÓN		MONITOREO				RESPONSA BLE	
ÁREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	
<i>Gestión Gerencial de la Dirección</i>	Evaluar los resultados de la encuesta de satisfacción	Reuniones mensuales donde abarcarán las problemáticas reflejadas en el buzón de sugerencia y/o encuesta de satisfacción para aplicar mejoras en el área que sea necesaria.		X			Dirección distrital, Administrador técnico.
	Plan de adecuación de salas de espera de la consulta externa	Informe con evidencia fotográfica por parte del administrador donde se evidencie la comodidad del paciente al momento de encontrarse en la sala de espera.				X	Dirección Distrital, Administrador técnico.
<i>Gestión Administrativa y de Recursos Humanos</i>	Realizar mantenimientos periódicos a las salas de espera	Supervisión semanal del estado de las sillas e higiene adecuada del sitio.	X				Personal de limpieza.
	Planificación mensual de los horarios de los profesionales de la salud	Informe técnico realizado por el administrador donde agregue porcentajes de copiamiento de agenda y el horario mensual.		X			Administrador técnico
	. Elaboración de agenda mensual para los médicos rurales	. Supervisión diaria de agenda y la disponibilidad de los turnos.	X				Administrador técnico

<i>Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones</i>	Implementación del plan de contingencia ante ausentismo de médicos generales	Reunión con personal de distrito para socialización del plan de contingencia.	X	
	Plan de contratación de médicos generales	Elaboración de informe de talento humano socializado a dirección distrital		X Dirección distrital, Departamento de talento humano, Financiero.
	Manejo óptimo de agenda médica por parte de los profesionales de admisión	Revisión y entrega de informes de estadística al administrador técnico	X	Admisión.
	Elaboración de plan de agendamiento de citas médicas mediante WhatsApp	Elaboración de plan de agendamiento de citas médicas mediante WhatsApp.		X TICS, Admisión.
	Gestión de mejora en la comunicación entre el personal de admisión y los usuarios	Revisar reseñas en buzón de sugerencias sobre el trato que reciben los pacientes al acercarse a ventanilla.	X	Administrador técnico, Admisión.

Elaborado por: Alba Llanos

## 6.2 Evaluación del Plan

La evaluación del plan es un método en la gestión de planes estratégicos que sirve para identificar las falencias con el planteamiento de mejoras y a su vez fortalecer lo que se encuentra dando buenos resultados.

Una evaluación veraz y rutinaria permite comprobar que el proyecto se encuentre avanzando con lo planeado en el cronograma, además vale para aplicar adecuaciones a los factores externos o internos que modifiquen lo previsto. (Cuichán S. 2023, p 49)

Lo planeado no siempre es ejecutado, sin embargo, para obtener éxito y mejora continua de la calidad de los servicios entregados por una entidad de salud, es necesario realizar la evaluación del cumplimiento de los planes estratégicos, sólo así se obtendrá un cambio a favor del Sistema Nacional de Salud.

Con la finalidad de evaluar el plan de gestión, se cuenta como diseño de evaluación al sistema de semaforización, el cual evalúa los hitos descritos en las tablas de actividades, estos son: Indicador, Meta en porcentaje, Medio de verificación y Escenario futuro.

**Tabla 19**

*Sistema de semaforización*

<b>Porcentaje cumplido</b>	<b>Estándar</b>	<b>Semaforización</b>
≥ 80%	Bueno	
70 – 79%	Regular	
< 70%	Deficiente	

Elaborado por: Alba Llanos

## 6.3 Limitaciones

Más allá de elaborar un plan de gestión estratégico, el verdadero reto se sitúa en que el proyecto sea aplicado, ya que, al planear una serie de mejoras para una institución de salud en este caso pública, existe la dependencia del presupuesto asignado por el estado, el cual tiende a variar y es insuficiente para cubrir todas las necesidades de gastos en salud.

Durante la elaboración del plan de gestión gerencial se han identificado las siguientes limitantes:

- Asignación presupuestaria del Ministerio de Salud Pública en relación con el PIB no es favorecedor, por lo que se dificulta contar con el suficiente recurso humano en las instituciones de salud, ya que la adquisición de médicos generales se encuentra dentro del plan y es lo que aporta más gasto en el presupuesto descrito con anterioridad.
- Mínima o nula colaboración por parte del personal de admisión para mejorar la comunicación y el buen trato hacia los pacientes, para evitar malentendidos y haya mayor satisfacción en la atención del usuario, por lo que se convierte en un reto enseñar valores y principios a los trabajadores.
- Ausentismo del Comité ciudadano local de salud, el cual debe ser reorganizado, ya que no acuden a las reuniones y es parte importante para mantener comunicación con la población.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

La puerta de entrada a las instituciones de salud es la admisión, esto implica la guía que se le da al usuario, la cual debe estar acompañada de un buen trato, comprensión, cordialidad, respeto, esto debe ser bidireccional, a pesar de ser un proceso importante en el funcionamiento diario de los

establecimientos de salud, en la mayoría de las ocasiones se convierte en un departamento descuidado, generando malestar en los usuarios, ese es el caso expuesto a lo largo del presente proyecto como problemática en el Centro de Salud El Carmen.

Por esa razón se ha trabajado en un plan de gestión para el mejoramiento de la satisfacción del usuario al momento de adquirir una cita médica en el Centro de Salud El Carmen, donde se elaboran estrategias para aplicación de mediano a largo plazo, las mismas que deberán ser evaluadas rutinariamente, de esta manera se podrá valorar el éxito de lo expuesto y aplicar modificaciones en el caso de ser necesarias.

Es válido tener en cuenta que el camino hacia obtener un 100% de satisfacción en la atención al usuario puede convertirse en un verdadero reto, mas, alcanzar un porcentaje igual o mayor al 80% es indicador de cambios favorecedores, ya que jamás se podrá complacer en su totalidad a toda la población, pero siempre deben primar las buenas referencias acerca de cualquier institución, especialmente las prestadoras del servicio de salud.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

La máxima autoridad del establecimiento de salud debe trabajar en conjunto con la Dirección Distrital, a su vez, pedir la colaboración de los trabajadores para involucrarse en los cambios, especialmente mayor atención con el personal de admisión, quienes deben mejorar en el trato hacia los pacientes.

Evaluar mensualmente el buzón de sugerencias y aplicar los correctivos según las opiniones expuestas por los usuarios, además, rescatar los buenos comentarios y felicitar para mantener la motivación en quienes están dando lo mejor de sí, e impulsar a mejorar a quienes aún les hace falta.

Debido a la gran población del cantón El Carmen, cada vez es más indispensable la contratación de médicos generales, depender de los médicos

rurales itinerantes no es un plan sustentable a largo plazo, por lo que el departamento de talento humano ya debe empezar trabajar en el plan de contratación de más médicos generales.

Realizar los monitoreos y evaluaciones periódicas al plan gerencial, adaptarlo a las adversidades que atraviesa la economía del país, pero, sobre todo, no olvidar que la meta es conseguir la satisfacción de los usuarios, prevalecer la empatía y respeto, ante todo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- *DISTRITO 13D05 ZONA 4: MANABÍ-SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS CENTRO DE SALUD EL CARMEN TIPO A ANÁLISIS SITUACIONAL INTEGRAL DE SALUD (ASIS)*. (2023).
- *INDICADORES ECONÓMICOS Fuente: INEC-Censo de Población y Vivienda 2010*. (n.d.).
- *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008 Decreto Legislativo 0 Registro Oficial*. [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Ministerio de Salud Pública. Guía de Práctica Clínica (GPC) de Diabetes mellitus tipo 2. Primera Edición Quito: Dirección Nacional de Normatización; 2017. Disponible en: <http://salud.gob.ec>
- SILUPÚ ARROYO, W. S. (2018). *SISTEMA WEB PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE CITAS MÉDICAS EN EL HOSPITAL CARLOS LANFRANCO LA HOZ*. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35285>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- César Y. Amador-Mercado. (2022). El análisis PESTEL. UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1. Año de edición 2022, disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
- *Pineda Reyes, K. M. (2020). Planificación estratégica y gestión administrativa en el Hospital Regional de Nuevo Chimbote – 2020*.

Obtenido de Repositorio digital de la Universidad César Vallejo.  
Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74931>

- Orozco Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac Journal*, 20(1). <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n1.03>
- Blandón Catañeda María Fernanda (2022). *Calidad percibida por los usuarios de los servicios de urgencias, farmacia y consulta externa de la ESE Hospital Santa María del municipio de Santa Bárbara*. Universidad de Antioquia (n.d.). [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)
- Heredia-Quito, M. A., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>
- Paredes, C. (2023). Optimización del proceso de agendamiento de un centro de salud tipo A (Tesis de maestría). Universidad de las Américas, Quito. Disponible en: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/15328>
- Vela Vasquez, J. N (2020). *Gestión administrativa en la calidad de atención en los servicios del hospital amazónico de Yarinacocha 2019*. *Revista uladech*, 68, 80. Disponible en: <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2264>
- Zambrano Rodríguez, G. M., Álvarez Pincay, D. E., & Yoza Rodríguez, N. R. (2021). LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS, REALIDADES Y

PERSPECTIVAS: LA AUDITORIA DE GESTIÓN REALIDADES Y PERSPECTIVAS . *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127-140. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568>

- Cuichán S. (2023). Plan estratégico para la implementación de programas de mejora de la calidad en hospitales y centros médicos (Tesis de maestría). Universidad de las Américas, Quito. Disponible en: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/15320>

## ANEXOS

### Anexo 1

Pacientes esperando fuera de las instalaciones del CS El Carmen



### Anexo 2

Puertas de entrada al CS El Carmen



### Anexo 3

Sala de espera #1 del CS El Carmen



## Anexo 4

Usuarios esperando a ser atendidos en el CS El Carmen



## Anexo 5

Sala de espera #2 llena

