



FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TEMA:

PLAN DE MEJORAS PARA AUMENTAR LA AFLUENCIA DE PACIENTES EN EL
CENTRO DE SALUD EL CALVARIO, EN EL CANTON TISALEO.

DOCENTE:

MBA. GALO WENSESLAO CHÁVEZ CHIMBO

AUTOR:

OD. NICOLE MAITÉ LOZADA OROZCO

AÑO:

2023

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se enfoca en el análisis y mejora del Centro de Salud "El Calvario" en el cantón de Tisaleo, Ecuador. Se realizó una revisión detallada del entorno de salud y la estructura administrativa del centro, identificando desafíos en la gestión gerencial y la baja afluencia de pacientes. A su vez se analizó la problemática que está centrada en la rotación del personal médico y la consiguiente insatisfacción de la comunidad. Teniendo como objetivo principal optimizar la prestación de servicios, retener al personal médico y mejorar la disponibilidad de atención médica.

El diagnóstico organizacional revela debilidades en la rotación del personal, la falta de adaptabilidad y la baja conciencia comunitaria. Se identifican oportunidades en campañas de concientización y el respaldo comunitario.

Se desarrolla un plan de gestión gerencial y se propone una misión y visión claras, objetivos institucionales y una estrategia integral, Todo en busca de mejorar la calidad asistencial, promover la salud y prevención, y fortalecer la disposición del personal de salud. El análisis del entorno social destaca la distribución desigual de servicios y la preferencia por centros reconocidos. Así también se utilizan distintas estrategias de estudio como el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar la competitividad en la industria de servicios de salud, identificando rivalidad moderada y poder de negociación significativo del personal médico. En conclusión, la tesis propone un enfoque estratégico para posicionar al Centro de Salud "El Calvario" como líder, abordando desafíos internos y externos para mejorar la atención médica y la satisfacción de la comunidad.

Palabras claves:

Gestión Gerencial, Afluencia de Pacientes, Promoción de Salud, Satisfacción del Paciente, Desarrollo Organizacional, Participación Comunitaria.

ABSTRACT

The aim of this study focuses on the analysis and improvement of the “El Calvario” Health Center in the Tisaleo canton, Ecuador. A detailed review of the health environment and the administrative structure of the center was conducted, identifying challenges in managerial management and low patient turnout. The problem centered around the rotation of medical staff and the consequent dissatisfaction of the community was also analyzed. The main objective is to optimize service delivery, retain medical staff, and improve the availability of medical care.

The organizational diagnosis reveals weaknesses in staff rotation, lack of adaptability, and low community awareness. Opportunities are identified in awareness campaigns and community support. A managerial plan is developed, proposing clear mission and vision statements, institutional objectives, and a comprehensive strategy—all aimed at improving care quality, promoting health and prevention, and strengthening the commitment of healthcare personnel. The analysis of the social environment highlights unequal distribution of services and a preference for recognized centers.

Various study strategies, including Porter's Five Forces model, are employed to analyze competitiveness in the healthcare services industry, identifying moderate rivalry and significant bargaining power of medical personnel. In conclusion, the thesis proposes a strategic approach to position the "El Calvario" Health Center as a leader, addressing internal and external challenges to enhance medical care and community satisfaction.

Key words:

Management Management, Patient Influx, Health Promotion, Patient Satisfaction, Organizational Development, Community Participation.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	II
ABSTRACT	III
INTRODUCCIÓN	VII
CAPITULO I	VIII
1.7.1 Características Demográficas de la población.	XIV
b) Contexto Sociocultural:	XVII
CAPITULO II	26
CAPITULO III	33
CAPITULO IV	46
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
8. ANEXOS	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cartera de Servicios del Centro de salud El Calvario	XI
Tabla 2. Pirámide poblacional por segmento de edad y sexo.....	XV
Tabla 3. Mapa de riesgo Calvario 2022.....	XVI
Tabla 4. Población según grupos de riesgo en la comunidad El Calvario.....	XVII
Tabla 5. Propuesta y justificación de alternativas de solución	24
Tabla 6. Plan de Gestión Gerencial de acuerdo con los Objetivos Estratégicos	45
Tabla 7. Monitorio de Evaluación de Actividades para el C.S. El Calvario.....	49
Tabla 8. Presupuesto según el Área de Gestión implementada	55
Tabla 9. Cronograma de actividades	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Limitación del Caserío El Calvario	XII
Ilustración 2. Coordenada geográfica del Centro de Salud El Calvario	XIII
Ilustración 3. Pirámide poblacional 2022	XIV
Ilustración 4. Mapa de riesgo Calvario 2022.....	XVI
Ilustración 5. Análisis FODA del C.S. El Calvario	30

INTRODUCCIÓN

Ecuador, como muchos países, enfrenta desafíos y oportunidades en su sistema de salud. En cuanto a la atención primaria, los centros de salud más pequeños desempeñan un papel crucial. Estos centros, a menudo ubicados en áreas rurales o comunidades menos pobladas, son esenciales para garantizar el acceso a servicios médicos básicos.

Estos centros de salud pequeños, como el Centro de Salud "El Calvario" en el cantón Tisaleo, representan una red fundamental para brindar atención médica a comunidades locales. A pesar de su importancia, estas unidades operativas a menudo enfrentan desafíos, como una baja afluencia de pacientes y rotación del personal médico, lo que impacta directamente en la calidad y continuidad de la atención.

La atención en estos centros suele ser integral, abarcando desde servicios de medicina general y familiar hasta odontología y cuidados de enfermería. La estructura de especialidades médicas se organiza para satisfacer las necesidades de la población local, y, en muchos casos, estos centros implementan iniciativas de atención preventiva y programas de salud comunitaria.

Sin embargo, a pesar de la calidad de los servicios, la baja afluencia de pacientes a menudo plantea desafíos. La falta de conciencia comunitaria, la preferencia por centros más grandes y la rotación del personal son factores que contribuyen a esta situación.

Existe la necesidad de aplicar Métodos Gerenciales para mejorar esta situación como Campañas de Concientización Comunitaria, Optimización de Recursos Humanos, Participación Comunitaria Activa, y la activación de los Programas de Promoción de la Salud; métodos gerenciales, centrados en la concientización, la retención de personal, la eficiencia en la programación y la participación comunitaria, que pueden contribuir a mejorar la afluencia de pacientes en los centros de salud más pequeños en Ecuador, fortaleciendo así la atención primaria en estas comunidades.

CAPITULO I

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

El sector de la salud es un componente vital dentro del entramado social de cualquier país, y Ecuador no es la excepción. La imperiosa necesidad de garantizar el acceso a servicios de salud de calidad y eficiencia, en consonancia con los principios de equidad, universalidad y solidaridad, ha llevado a la promulgación de normativas y leyes que buscan asegurar este derecho fundamental.

El Distrito 18D04 Patate-San Pedro de Pelileo, específicamente la unidad operativa "El Calvario", en el Cantón Tisaleo, ha estado inmerso en un proceso continuo de evolución y mejoramiento en la prestación de servicios de salud. Este desarrollo se alinea con los preceptos constitucionales que reconocen la salud como un derecho humano fundamental, y que establecen la obligación del Estado de garantizar condiciones óptimas para el bienestar y la salud de la población.

La legislación vigente, incluida la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud y la Constitución Política de la República, fijan directrices que marcan la senda hacia un sistema de salud que prioriza el bienestar de las personas sobre intereses comerciales y económicos. Sin embargo, se reconoce la necesidad de actualizar y reformar ciertas disposiciones legales, como el Código de la Salud, para adaptarse a los avances en salud pública, derechos humanos, ciencia y tecnología (Asamblea Nacional del Ecuador, 2022).

El Cantón Tisaleo, ubicado en el sector Sur Occidental de la provincia de Tungurahua, emerge como una jurisdicción en desarrollo, donde el Centro de Salud "El Calvario", ubicado en el caserío del mismo nombre, desempeña un papel crucial en la atención médica y el bienestar de la comunidad (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tisaleo, 2019). No obstante, es crucial realizar un análisis exhaustivo del entorno para comprender a fondo los desafíos, las oportunidades y las necesidades de la población atendida, así como de la infraestructura de salud disponible.

1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Centro de Salud "El Calvario" ubicado en el cantón Tisaleo de la provincia de Tungurahua, es dirigido por profesionales de la medicina, odontología y licenciados en enfermería rurales, quienes cumplen su año de servicio rural en la gestión y administración de dicho centro de salud. Además, previa coordinación y solicitud, se cuenta con itinerancias de especialistas en nutrición, fisioterapia, psicología y diversas disciplinas médicas.

Anualmente, se seleccionan profesionales que eligen desempeñar roles directivos en la estructura gerencial del centro de salud. En el presente caso, la Md. Mishelle Castellanos ocupa el cargo de directora del centro de salud, mientras que la odontóloga Nicole Lozada desempeña la función de subdirectora. Ambos líderes coordinan actividades en consonancia con los esquemas de calidad, eficiencia y los reglamentos internos en vigencia establecidos por la máxima autoridad sanitaria (MSP).

La dirección del centro de salud, en conjunto con la subdirección y el resto del personal médico, ejecuta acciones encaminadas al bienestar y desarrollo del recurso humano que labora en dicha institución. Sin embargo, se identifica un desafío sustancial en la atención y demanda de pacientes, dado que, a pesar de contar con todos los recursos materiales necesarios para brindar una atención integral, la población local muestra una preferencia por acudir a otros centros de salud, generando una baja demanda en el Centro de Salud "El Calvario".

El propósito inmediato es implementar mejoras en varias áreas, especialmente en la captación de pacientes, con el fin de atraer a una mayor parte de la población local y ofrecer una atención médica adecuada y oportuna. A pesar de tener los recursos y la capacidad para atender las necesidades de salud de la comunidad, existe una brecha entre la oferta de servicios y la demanda de atención, lo que requiere un análisis más detallado de las razones que impulsan a la población a buscar servicios médicos fuera del Centro de Salud "El Calvario". Esta discrepancia se convierte en un área clave de enfoque para la mejora en la gestión y la atención médica, con el objetivo de brindar un servicio más atractivo y acorde a las necesidades de la comunidad local.

1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La estructura administrativa del Centro de Salud "El Calvario" se encuentra apuntalada por un departamento de suministro provisto por la cabecera cantonal del Distrito 18D04, ubicada en Quero. Este departamento constituye un componente esencial en el abastecimiento de insumos y medicamentos para el Centro de Salud "El Calvario". A través de un análisis detallado y continuo del flujo de pacientes y las necesidades particulares de la institución, se lleva a cabo la provisión periódica de estos suministros.

El vínculo establecido entre el Centro de Salud "El Calvario" y el departamento de suministro en Quero se basa en una estrecha colaboración. El análisis y seguimiento constante del flujo de pacientes permiten ajustar y adecuar el suministro de insumos y medicamentos de acuerdo con las necesidades operativas y asistenciales del centro de salud.

Este enfoque proporciona una gestión más eficiente y eficaz de los recursos, asegurando que el Centro de Salud "El Calvario" cuente con los insumos y medicamentos necesarios para brindar una atención de calidad. La interconexión entre ambas entidades garantiza una respuesta ágil a las demandas operativas, facilitando la prestación de servicios médicos con pertinencia y continuidad.

Este mecanismo de suministro no solo garantiza el abastecimiento regular de recursos, sino que también demuestra un compromiso institucional por parte de la cabecera cantonal para con el adecuado funcionamiento y la atención óptima a los pacientes del Centro de Salud "El Calvario". La estructura administrativa operativa se sustenta en esta colaboración estratégica, lo que resulta fundamental para el desarrollo y el desempeño exitoso del centro de salud en la prestación de servicios de salud a la comunidad del Calvario y áreas circundantes.

1.4 Oferta y Demanda de Servicios

El Centro de Salud "El Calvario" ofrece una amplia gama de servicios médicos que abarcan desde la atención en medicina general y familiar hasta la odontología, programas de vacunación y cuidados de enfermería. Además, este centro implementa atenciones domiciliarias y despliega iniciativas de atención preventiva en las escuelas locales. La estructura de especialidades médicas del centro se organiza de la siguiente manera:

El cuerpo médico del Centro de Salud "El Calvario" alberga un odontólogo general encargado de una amplia gama de procedimientos odontológicos preventivos y restaurativos dirigidos a pacientes de todas las edades. Entre sus servicios se encuentran desde el tratamiento de caries, restauraciones, limpiezas y profilaxis hasta procedimientos más especializados como extracciones, curetajes para enfermedades periodontales, y aplicaciones de sellantes para la prevención de caries, garantizando una atención integral en salud bucal.

Adicionalmente, el equipo médico conformado por médicos generales y médicos familiares se dedica a la atención primaria, control, prevención y seguimiento de la salud general de la población atendida en el centro. Estas labores incluyen diagnóstico y tratamiento de enfermedades comunes, visitas domiciliarias, cuidado prenatal, seguimiento del desarrollo infantil y atención a mujeres embarazadas, proporcionando un enfoque holístico en la atención sanitaria.

Por otro lado, la enfermería desempeña un rol fundamental en la ejecución de actividades como vacunación, curación de heridas, visitas domiciliarias para pacientes con necesidades especiales, seguimiento de tratamientos médicos, retirada de puntos de sutura y asistencia en procedimientos menores, contribuyendo así al cuidado y bienestar integral de los pacientes atendidos en la institución médica.

PERSONAL DE PLANTA DEL CENTRO DE SALUD "EL CALVARIO"	
CANTIDAD	ESPECIALIDAD
2	Medicina
1	Odontología
2	Enfermería

Tabla 1. Cartera de Servicios del Centro de salud El Calvario

1.5 Análisis geoespacial y geopolíticos

El Cantón Tisaleo se encuentra situado en la zona Sur Occidental de la provincia de Tungurahua, destacándose por su reciente formación como jurisdicción, lo que ha limitado su desarrollo tanto en aspectos administrativos como en el progreso general. El territorio del cantón se divide en dos parroquias: la parroquia central, denominada con el nombre del cantón, y Quinchicoto, situada como un asentamiento humano nucleado en el extremo sureste del área. Sus límites geográficos son definidos al norte por Chilco La Esperanza, al sur por Santa Lucía, al este por el Centro Urbano de Tisaleo, y al oeste por las faldas del Carihuairazo.

La ubicación del caserío “El Calvario” se sitúa como parte integral de la parroquia principal, situada en las coordenadas 9850803.32N y 758604.41E, a una distancia de 3 kilómetros desde el parque central del Cantón Tisaleo. Emplazado en una altitud promedio de 3370 metros sobre el nivel del mar, la zona presenta una temperatura media de alrededor de 10°C. Los límites geográficos de esta área comprenden: al norte, el centro del Cantón Tisaleo; al sur, las faldas del páramo Carihuairazo; al este, la parroquia de “Sta. Lucía Bellavista”; y al oeste, el caserío “Chilco La Esperanza”.



- Norte: Chilco La Esperanza
- Sur: Santa Lucia
- Este: Centro Urbano de Tisaleo
- Oeste: Faldas del Carihuarazo

Ilustración 1. Limitación del Caserío El Calvario

Por otro lado, la unidad médica se encuentra ubicada en centro del caserío, como referencia, se encuentra frente al parque estadio de la comunidad, con coordenadas 1.3511228747175494, -78.67835164217344, Tisaleo El Calvario, 180950, Ecuador.

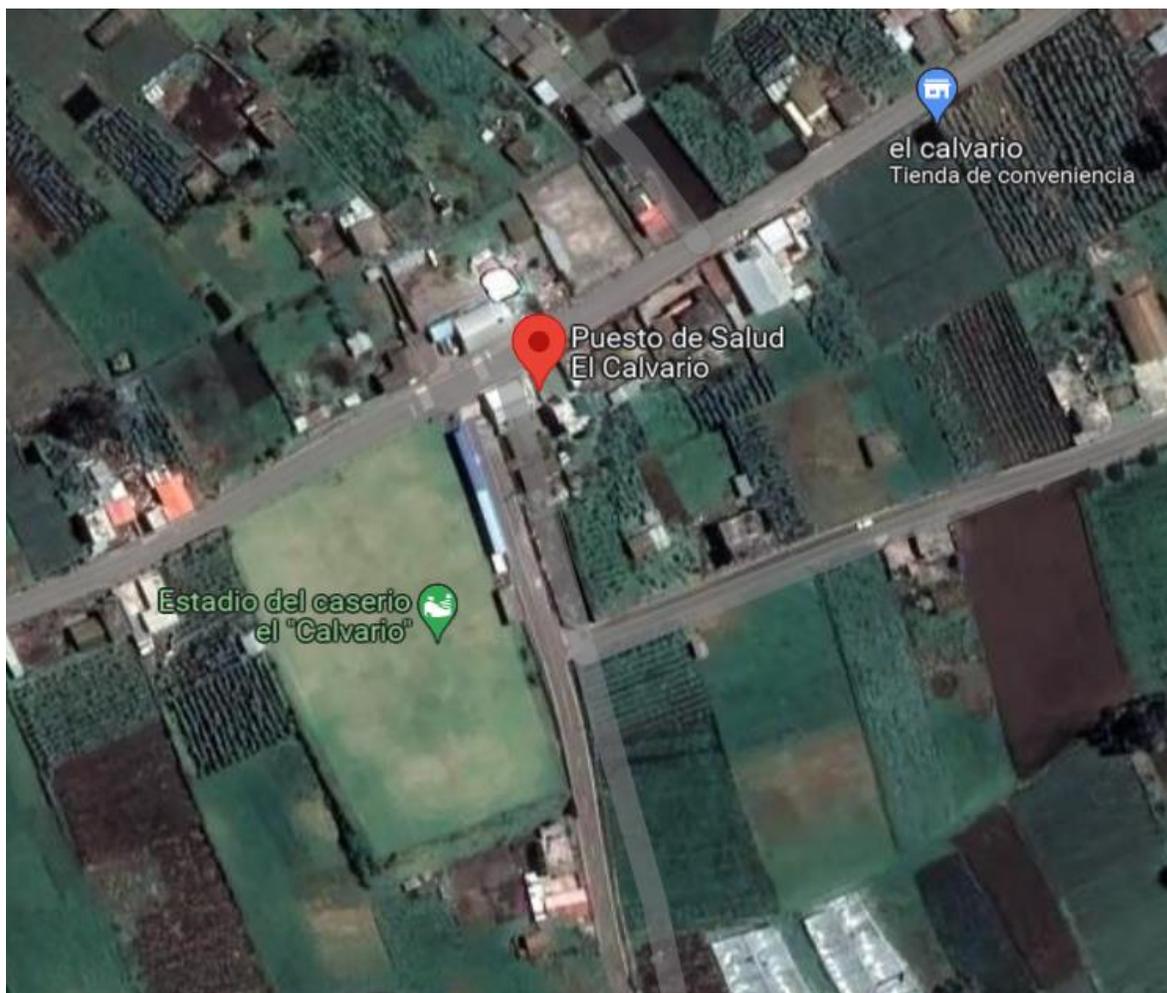


Ilustración 2. Coordenada geográfica del Centro de Salud El Calvario

1.6 Oferta de Servicios

La oferta de servicios del Centro de Salud se distingue por su amplia gama de atención médica, que incluye medicina general y familiar, odontología, programas de vacunación y cuidados de enfermería primaria. Asimismo, se beneficia de la itinerancia de profesionales que, aproximadamente una vez al mes, ofrecen servicios especializados en áreas como

atención psicológica, nutrición a cargo del MAIS y obstetricia. Esta variedad de servicios garantiza una cobertura integral, adaptada a las necesidades de la comunidad, y refleja el compromiso del centro de salud por ofrecer una atención médica holística y especializada.

1.7 Población atendida

Según datos recopilados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2022) durante el período 2022, la comunidad de El Calvario consta de una población de 2646 habitantes, distribuidos entre 1283 hombres y 1363 mujeres. Se destaca que el grupo de edad comprendido entre 20 y 64 años conforma la mayor densidad poblacional, revelando una comunidad relativamente joven en términos demográficos (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2022). Esta información ofrece una visión clave para comprender la dinámica demográfica y las necesidades de salud de la población, lo que contribuirá a la adaptación de servicios médicos más específicos y pertinentes para atender las demandas y particularidades de esta comunidad.

1.7.1 Características Demográficas de la población.

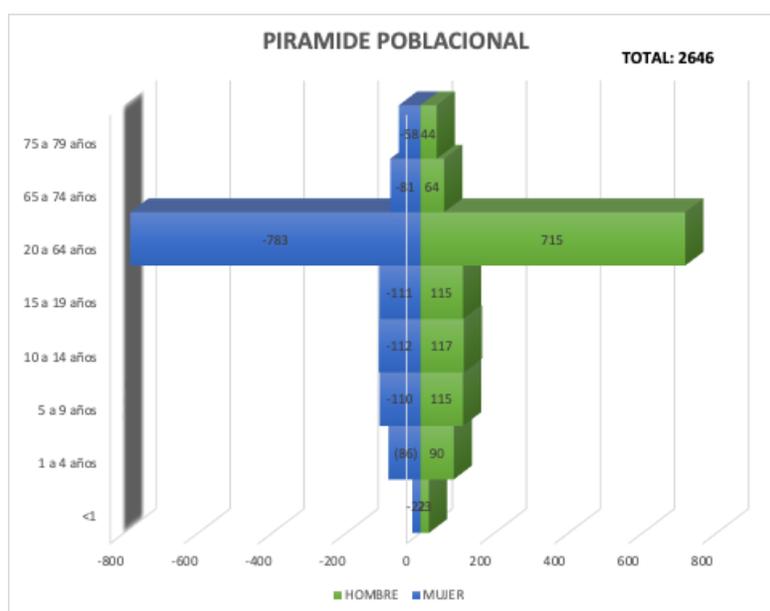


Ilustración 3. Pirámide poblacional 2022

Fuente: INEC, 2022

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA DEL ECUADOR			
PUESTO DE SALUD EL CALVARIO			
POBLACION POR SEXO Y EDAD			
2022			
EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
< 1	23	22	45
1-4	90	86	176
5-9	115	110	225
10-14	117	112	229
15-19	115	111	226
20-64	715	783	1498
65-74	64	81	145
75>	44	58	102
TOTAL	1283	1363	2646

TOTAL POBLACIÓN	2646
------------------------	-------------

Tabla 2. Pirámide poblacional por segmento de edad y sexo

Fuente: INEC, 2022

Análisis:

Según datos obtenidos por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC en el periodo 2022, la comunidad el Calvario asciende a una población de 2646 habitantes, divididos entre 1283 hombres y 1363 mujeres. Observamos que el grupo comprendido entre 20-64 años conforma la mayor densidad poblacional, es decir contamos con una población relativamente joven.

a) Mapa de Riesgo

ESTABLECIMIENTO DE SALUD	MENORES DE 1 AÑO	1 A 4 AÑOS	5 A 9 AÑOS	10 A 14 AÑOS	15 A 19 AÑOS	20 A 64 AÑOS	65 A 74 AÑOS	75 AÑOS Y MÁS	POBLACIÓN TOTAL	MEF 10 A 49 AÑOS	EMBARAZADAS	DOC MAMARIO (25-64 AÑOS)	DOC CÉRVICO UTERINO (35 A 64 AÑOS)
P.S CALVARIO	45	176	225	229	226	1498	145	102	2646	815	42	465	771

Tabla 3. Mapa de riesgo Calvario 2022

Fuente: INEC, 2022

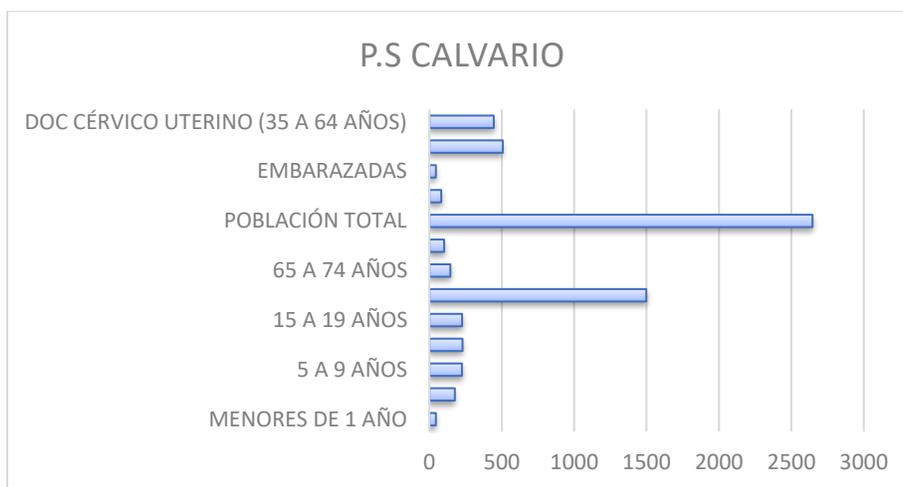


Ilustración 4. Mapa de riesgo Calvario 2022

Fuente: INEC, 2022

Análisis:

Como se puede evidenciar para el año 2022 se cuenta con 42 pacientes embarazadas, en cuanto a menores de un año que sería la correlación con las parturientas son de 42, el grupo más grande corresponde a los adultos jóvenes comprendidos entre 20 a 64 años, seguido de los comprendidos entre los 10 a 14 años, en cuanto a los adultos mayores se aprecia un valor bajo.

b) Contexto Sociocultural:

Idioma: 100% español.

Religión: la población en su mayoría es católica y cristiana.

Festividades: el 5,6 y 7 de enero se realizan las festividades de la comunidad El Calvario.

Autoidentificación étnica: los habitantes de la comunidad Calvario son en mayormente de raza mestiza.

GRUPO AUTN ET	NRO.	PARTICIPACIÓN
Afroecuatoriano/Afrodescendiente	0	0,0%
Blanco/a	0	0,0%
Indígena	20	0,75%
Mestizo/a	2580	97,50%
Montubio/a	2	0,07%
Mulato/a	0	0,0%
Negro/a	0	0,0%
No Aplica/otros	6	0.22%
TOTAL GENERAL	2608	100,00%

Tabla 4. Población según grupos de riesgo en la comunidad El Calvario

Fuente: INEC, 2022

1.8 Demanda de servicios insatisfecha

La problemática identificada se concentra en la escasa demanda de servicios médicos en el Centro de Salud "El Calvario". Esta baja afluencia de pacientes resulta insuficiente, lo que

lleva al personal a itinerar hacia otros centros de salud de mayor nivel. Este flujo de pacientes hacia otros establecimientos conlleva a la pérdida de individuos que optan por recibir atención en esos sitios. A pesar de la preparación y capacidad del personal médico para proporcionar atención, evaluación, diagnóstico y tratamiento, se experimenta una significativa pérdida de pacientes en la búsqueda de atención médica. Aunque se brinde una atención de calidad y calidez, en ocasiones se percibe cierta lentitud en el proceso, lo que, a su vez, contribuye a la deserción de pacientes en el Centro de Salud "El Calvario".

En Ecuador, la demanda insatisfecha de servicios de salud también se presenta a nivel nacional. Esta problemática involucra una serie de factores, como la distribución desigual de servicios médicos, falta de acceso a atención especializada en áreas rurales y urbanas marginadas, tiempos de espera prolongados en servicios de salud pública, y preferencias por servicios médicos privados o de mayor renombre, entre otros. Esta demanda insatisfecha se suma a los desafíos en la provisión de servicios de salud a nivel nacional, impulsando la necesidad de reformas y mejoras en la oferta de atención médica para satisfacer las necesidades de la población ecuatoriana (Fariño J, Cercado A, Vera E , 2018).

La baja afluencia de pacientes en el centro de salud ha generado una disminución en la demanda de servicios por parte de los profesionales médicos, lo que motiva al personal del Distrito 18D04 encargado a realizar desplazamientos a otras unidades médicas con una mayor cantidad de pacientes. Esta dinámica provoca cierta desconfianza en los habitantes de la comunidad para acudir al centro, ya que la atención no está plenamente disponible cuando la necesitan, llevándolos a preferir acudir a otros centros de salud. Sin embargo, una vez se logre generar confianza en la disponibilidad de atención médica, se espera un aumento en la afluencia de pacientes, lo que podría poner fin a la necesidad de desplazamiento del personal médico y aumentar significativamente la cantidad de pacientes que acuden al Centro de Salud. El aumento significativo en la afluencia de pacientes podría romper este ciclo, generando confianza en la comunidad para acudir al centro de salud, reduciendo la itinerancia del personal y elevando el número de pacientes atendidos.

No obstante, se vislumbra una solución potencial a través de la generación de confianza en la disponibilidad de atención médica en el Centro de Salud "El Calvario". Una vez que se

logre transmitir esta confianza a la comunidad, se espera un aumento en la afluencia de pacientes. Este incremento podría poner fin a la necesidad de desplazamiento del personal médico, ya que la demanda de servicios en el propio centro de salud aumentaría significativamente.

2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Planteamiento el Problema u Oportunidad de Mejora

2.1 Planteamiento del Problema

El Centro de Salud El Calvario, localizado en Tisaleo, enfrenta un desafío significativo debido a la baja afluencia de pacientes. Esta situación conlleva a que el personal médico asignado al centro deba ser desviado para cubrir la atención en otras unidades de salud. Como resultado, cuando los pacientes acuden al centro, se encuentran con la falta de personal disponible para atender sus necesidades médicas, lo que lleva a una experiencia deficiente y la preferencia por buscar atención en otros centros de salud.

El problema radica en la escasa afluencia de pacientes en el Centro de Salud El Calvario, derivada del desvío del personal médico a otras unidades de atención y la consiguiente falta de disponibilidad de atención médica cuando los pacientes acuden al centro. Estas causas han resultado en la insatisfacción de los pacientes debido a la escasez de atención médica, la pérdida de confianza en el centro de salud por parte de la comunidad y la reducción en la utilización de los servicios médicos ofrecidos.

2.2 Justificación del planteamiento del problema

Es crucial implementar mejoras en el proceso de captación de pacientes en el Centro de Salud El Calvario, dado que, a pesar de contar con un personal capacitado para atender a la comunidad, la falta de acciones concretas dirigidas a brindar una atención más amplia ha provocado la fuga de pacientes. Esta situación ha conducido a una comunidad insatisfecha y desconfiada respecto a la atención brindada por el personal de salud.

La demanda de pacientes que buscan servicios en el centro de salud es notablemente escasa; se registra una mínima afluencia para vacunaciones, recolección de medicamentos y controles médicos, y una cantidad aún menor acude por emergencias, a pesar de la infraestructura y variedad de especialidades médicas disponibles en el centro.

Este proyecto tiene como objetivo proponer mejoras en el proceso de captación de pacientes, evitando la rotación del personal médico, incentivando a la población a recobrar la confianza y acudir a la atención médica diaria en el centro, el cual ofrece servicios de medicina, vacunación, odontología, visitas domiciliarias y apoyo general a la comunidad. Además, se busca ampliar los beneficios, incluyendo visitas nutricionales, atención obstétrica y apoyos alimentarios.

2.3 Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios

Objetivo General:

Optimizar la prestación de servicios médicos en el Centro de Salud El Calvario para aumentar la afluencia de pacientes y garantizar una atención médica eficiente y oportuna.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las causas precisas que originan la baja afluencia de pacientes al centro de salud El Calvario.
2. Desarrollar estrategias para retener al personal médico en el Centro de Salud El Calvario en lugar de acudir repetidamente a itinerancias en otros centros de salud.
3. Implementar medidas para mejorar la disponibilidad de atención médica en horarios de mayor demanda.
4. Promover el centro de salud en la comunidad y mejorar su percepción como un lugar confiable y eficiente para la atención médica.
5. Incrementar la satisfacción del paciente a través de una atención médica oportuna y de calidad.

2.4 Propuesta y justificación de alternativas de solución

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “MEJORAS PARA AUMENTAR LA AFLUENCIA DE PACIENTES EN EL CENTRO DE SALUD EL CALVARIO” MATRÍZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</p>					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
<p>La rotación del personal médico en el Centro de Salud El Calvario es significativa, lo que genera una falta de continuidad en la atención y servicios prestados a la comunidad. Esta situación afecta la calidad de la atención médica y la confianza</p>	<p>La ausencia de incentivos efectivos para retener al personal médico en el Centro de Salud El Calvario provoca su desviación hacia otras unidades de atención médica, lo que resulta en una falta de estabilidad en el equipo médico del centro.</p>	<p>La rotación constante del personal médico conlleva a una interrupción en la prestación de servicios médicos, generando una percepción de inestabilidad y disminución en la calidad de la atención médica. Esto afecta la confianza de la comunidad en el centro de salud, reduciendo la asistencia de los pacientes y</p>	<p>El principal desafío radica en encontrar incentivos efectivos y atractivos para el personal médico que no solo los retengan en el Centro de Salud, sino que también los motiven a brindar una atención de calidad y comprometida. Además, se enfrenta al desafío de diseñar políticas que sean</p>	<p>Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación para comprender las necesidades y preocupaciones del personal médico, permitiendo ajustes y mejoras constantes en las estrategias de retención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personal encargado del Distrito 18D04 - Personal médico del C.S. El Calvario

de los pacientes en el centro de salud.		empeorando la continuidad en la atención.	sostenibles y adaptables a largo plazo, considerando limitaciones presupuestarias y recursos disponibles.		
Dificultades para atender eficazmente los periodos de mayor demanda de atención médica. Esto resulta en una disminución en la capacidad de respuesta del centro a las necesidades de la comunidad durante momentos críticos.	La falta de un horario flexible para el personal médico impide una distribución efectiva y adaptable de recursos humanos durante los periodos de alta demanda. La rigidez en los horarios no permite ajustarse a las variaciones en la necesidad de atención médica.	La falta de adaptabilidad en el horario del personal médico resulta en una respuesta inadecuada a los picos de demanda, lo que conlleva a largos tiempos de espera, servicios interrumpidos o la escasez de personal durante los momentos cruciales. Esto provoca la insatisfacción de los pacientes y una disminución en la confianza en la capacidad del centro para ofrecer atención oportuna y efectiva.	El desafío principal radica en la reestructuración de los horarios del personal médico, considerando la disponibilidad del personal y la necesidad de garantizar la cobertura en los momentos de alta demanda. Además, se debe considerar la gestión eficiente para evitar el agotamiento del personal a causa de las itinerancias.	<ul style="list-style-type: none"> -Utilizar herramientas de pronóstico de demanda para prever los periodos de alta afluencia y programar el personal de acuerdo con esas proyecciones. -Fomentar una comunicación abierta con el equipo médico para comprender sus necesidades y limitaciones, buscando estrategias conjuntas para garantizar una cobertura efectiva. 	Personal médico del Centro de Salud El Calvario.

<p>Existe una falta de confianza y conocimiento sobre los servicios proporcionados por el C.S. El Calvario en la comunidad, lo que resulta en una baja asistencia de pacientes. Esta situación se origina en la percepción limitada o negativa sobre la calidad y alcance de la atención médica ofrecida.</p>	<p>La carencia de campañas de concientización y promoción en la comunidad ha llevado a una escasa difusión de la información sobre los servicios disponibles en el centro de salud. La falta de conocimiento acerca de la calidad de la atención y de las especialidades médicas disponibles contribuye a la falta de confianza y a la baja utilización de los servicios.</p>	<p>La ausencia de campañas de concientización resulta en una menor asistencia de pacientes al centro de salud. Esto conlleva a una disminución en la prevención de enfermedades, un tratamiento inadecuado de condiciones médicas y una desconexión entre la comunidad y los recursos médicos disponibles.</p>	<p>El principal desafío es crear campañas efectivas que logren llegar a la comunidad, transmitiendo información precisa y generando confianza en los servicios de salud. También se enfrenta al reto de medir el impacto de estas campañas en la percepción y asistencia de los pacientes.</p>	<p>-Desarrollar campañas de información que destaquen los servicios, la calidad de atención, el equipo médico, las especialidades y las historias de éxito. -Utilizar diferentes canales de comunicación, como redes sociales, volantes, charlas comunitarias, para llegar a un espectro amplio de la población. -Fortalecer la comunicación con los líderes comunitarios y figuras locales para difundir la información y generar confianza.</p>	<p>Personal médico del Centro de Salud El Calvario.</p>
<p>Desafíos en la gestión de la atención médica debido a la ausencia de sistemas eficientes para la organización de citas y recordatorios para los pacientes. Esta falta</p>	<p>La carencia de sistemas de cita previa o recordatorios deriva de la ausencia de herramientas tecnológicas o procedimientos adecuados para la programación y</p>	<p>La carencia de un sistema de citas o recordatorios contribuye a largos tiempos de espera para los pacientes, un uso ineficiente del tiempo del personal médico y una menor satisfacción del</p>	<p>El principal desafío es implementar un sistema eficaz que sea fácil de usar para la comunidad y el personal médico, considerando la capacitación necesaria y la adaptación a</p>	<p>-Implementar un sistema de gestión de citas en línea o mediante aplicaciones móviles que permita a los pacientes programar sus consultas de manera anticipada. -Establecer recordatorios automáticos a los pacientes a través de mensajes de texto, correos</p>	<p>Personal médico del Centro de Salud El Calvario.</p>

<p>de herramientas de programación genera largos tiempos de espera, una atención poco organizada y una asignación ineficiente del personal médico.</p>	<p>seguimiento de las citas médicas. Esta falta de organización puede resultar en una gestión ineficiente de los recursos del centro de salud.</p>	<p>paciente debido a la falta de previsibilidad en la atención. Además, puede causar interrupciones en el flujo de trabajo y la atención médica intermitente.</p>	<p>posibles limitaciones tecnológicas o presupuestarias del centro de salud.</p>	<p>electrónicos o llamadas telefónicas para evitar ausencias y retrasos. -Capacitar al personal médico en la implementación y gestión de este sistema, asegurando que se familiaricen con la nueva tecnología y sus procedimientos. -Realizar campañas de sensibilización y educación en la comunidad sobre la importancia de utilizar estos sistemas para mejorar la calidad y eficiencia de la atención médica.</p>	
--	--	---	--	---	--

Tabla 5. Propuesta y justificación de alternativas de solución

La información proporcionada se basa en la experiencia directa y socialización en el Centro de Salud "El Calvario", obtenida a través de reuniones de trabajo, conversaciones con la comunidad, resolución de peticiones y un diálogo continuo con el equipo de trabajo. Esta aproximación nos ha permitido identificar diversos problemas, causas, efectos, desafíos y alternativas de solución en el funcionamiento del centro médico.

En primer lugar, se destaca la rotación sustancial del personal médico en el centro, generando discontinuidad en la atención a la comunidad debido a la falta de incentivos para retener a dicho personal, lo que provoca su desplazamiento hacia otras unidades de atención. Esta rotación constante interrumpe la prestación de servicios médicos, generando percepciones de inestabilidad y disminución en la calidad de la atención, afectando la confianza de la comunidad en el centro de salud.

Otro desafío identificado está relacionado con las dificultades para atender eficazmente los periodos de mayor demanda de atención médica. La falta de un horario establecido para el personal médico impide una distribución efectiva y adaptable de recursos humanos durante los periodos de alta demanda. Este desfase en los horarios no permite ajustarse a las variaciones en la necesidad de atención médica, resultando en una respuesta inadecuada, largos tiempos de espera y escasez de personal durante los momentos cruciales. Provocando a su vez la insatisfacción de los pacientes y una disminución en la confianza en la capacidad del centro para ofrecer atención oportuna y efectiva.

Adicionalmente, se ha observado una falta de confianza y conocimiento sobre los servicios ofrecidos por el Centro de Salud en la comunidad, ocasionando en una baja asistencia de pacientes. Esta carencia de información se origina en la ausencia de campañas de concientización y promoción, lo que limita la difusión de los servicios disponibles, disminuyendo la asistencia y contribuyendo a la subutilización de los recursos médicos.

Finalmente, se ha identificado un desafío en la gestión de la atención médica debido a la falta de sistemas eficientes para la organización de citas y recordatorios para los pacientes generando largos tiempos de espera, atención desorganizada y asignación ineficiente del personal, afectando la calidad y eficiencia de la atención médica ofrecida a la comunidad.

CAPITULO II

3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

3.1 Justificación y aplicación de la Metodología a utilizar

El presente estudio se ha llevado a cabo siguiendo un enfoque mixto, el cual engloba un conjunto de procedimientos metódicos, prácticos y críticos de investigación, que abarcan tanto la recopilación como el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Este enfoque se inicia a partir de la recopilación de datos teóricos obtenidos de fuentes bibliográficas y de instrumentos de estudio de información recopilada del documento ASIS (Análisis Situacional del Sistema de Salud) 2022 del Ministerio de Salud Pública, elaborado por el personal del Centro de Salud El Calvario.

El enfoque de la investigación se centra en la comunidad de El Calvario del Cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua, con el propósito de proponer soluciones a la baja afluencia de pacientes al Centro de Salud y a la escasa demanda de un centro médico integral capaz de ofrecer una amplia gama de especialidades, tratamientos y seguimiento médico.

Estos desafíos fundamentales resultan en la itinerancia del personal hacia otros Centros de Salud ocasionando que se reitere el proceso de falta del personal y la desconfianza y preferencia por otros Centros de Salud por parte de la población.

A su vez se ha implementado una investigación descriptiva, donde se captó las características de la población de la comunidad del Calvario del Cantón Tisaleo, para así poder explicar la deficiencia de la atención de salud que existe por parte del C.S. El Calvario hacia su población.

Esta investigación pretende encontrar todas las fallas y falta de coordinación que se pueda tener para brindar una atención de calidad y calidez a la población, recobrando la confianza y apoyando el crecimiento del centro de salud el cual busca mejoras en la cantidad de atención a la ciudadanía y a su vez afianzar la atención tanto medica como odontológica y de enfermería para promulgar el desarrollo de la salud.

3.2 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la Unidad de Salud

El diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en el Centro de Salud El Calvario revela varios aspectos críticos que contribuyen a la baja afluencia de pacientes y la necesidad de itinerancia del personal médico. Este análisis se basa en información verídica y en la comprensión de los desafíos específicos que enfrenta la unidad de salud.

Adicionalmente, es crucial destacar que este diagnóstico se fundamenta en la experiencia directa y socialización en el centro médico, obtenida a través de reuniones de trabajo, interacciones con la comunidad, resolución de peticiones y diálogo continuo con el equipo de salud. Este enfoque integral permite una evaluación detallada de los factores que afectan la prestación de servicios médicos y ayuda a identificar oportunidades para mejoras significativas. La validez y pertinencia de la información recopilada contribuyen a una comprensión precisa de la situación actual, sentando las bases para estrategias efectivas de intervención y fortalecimiento de la unidad de salud.

3.3 Servicios Ofrecidos:

- **Atención Médica Integral:** El Centro de Salud "El Calvario" proporciona una atención médica completa que abarca diversos servicios, tales como medicina general, vacunación, odontología y visitas domiciliarias. Asimismo, el personal tiene la capacidad de solicitar, en caso de ser necesario, atención especializada en áreas como nutrición, psicología y obstetricia para atender las necesidades específicas de la población del Calvario. A pesar de la disponibilidad de estos servicios adicionales, su implementación se ve limitada por la baja afluencia de pacientes, lo que sugiere una oportunidad para mejorar la conciencia y participación de la comunidad en estas acciones complementarias.
- **Especialidades Médicas:** Aunque el centro cuenta con especialidades médicas, la baja demanda sugiere que la comunidad puede no estar completamente informada sobre estas ofertas. Es crucial destacar estas especialidades médicas y promover su disponibilidad para garantizar que los residentes estén plenamente conscientes de las

opciones de atención médica disponibles localmente. Además, el Centro de Salud "El Calvario" reconoce la necesidad de referir a los pacientes a centros de salud más grandes y especializados cuando sea necesario, asegurando una atención eficaz y completa para la población, demostrando una visión integral y coordinada en la gestión de la salud.

3.4 Recursos Humanos:

- **Rotación del Personal Médico:** La rotación constante del personal médico afecta la continuidad de la atención y contribuye a la falta de confianza de los pacientes.

- **Capacitación del Personal:** Se reconoce la capacitación y preparación del personal médico, pero se enfrentan a desafíos para retenerlos en el centro.

5.3. Recursos Tecnológicos y de Infraestructura:

- **Sistema de Citas y Recordatorios:** La falta de un sistema eficiente para la organización de citas contribuye a largos tiempos de espera y una atención menos organizada. Aunque no es común en el sistema de salud público de Ecuador, esta podría ser una herramienta eficaz en la captación de pacientes.

- **Herramientas de Comunicación:** La ausencia de herramientas tecnológicas eficaces para la comunicación interna y con la comunidad afecta la eficiencia en la gestión de la atención médica.

5.4. Capacidades Funcionales:

- **Capacidad de Adaptación:** La falta de adaptabilidad en los horarios del personal médico dificulta la gestión eficiente durante los periodos de alta demanda.

- **Conciencia Comunitaria:** La unidad de salud enfrenta desafíos para crear conciencia en la comunidad sobre la calidad de los servicios ofrecidos.

5.5. Factores Críticos:

- **Baja Afluencia de Pacientes:** La baja demanda de servicios indica una falta de confianza o conocimiento sobre el centro de salud.

- **Rotación del Personal:** La itinerancia del personal médico afecta la disponibilidad y la continuidad en la atención, contribuyendo a la insatisfacción de los pacientes.

3.5 Oportunidades Identificadas:

- **Campañas de Concientización:** La creación de campañas de información efectivas podría aumentar la conciencia y la confianza en los servicios del centro.

- **Apoyo por parte de la población y disposición del personal médico para la mejora de la atención y la captación de pacientes:** La comunidad de El Calvario cuenta con el respaldo del Comité de Salud, el cual se encuentra comprometido en fomentar la participación de los residentes en el Centro de Salud El Calvario. Este comité busca reestablecer la confianza de la población en el centro de salud, promoviendo la búsqueda de atención médica de alta calidad y alentando la participación en diversas actividades diseñadas para mejorar la salud y el bienestar. Estas actividades incluyen talleres sobre nutrición, lactancia, y cuidado del adulto mayor, entre otros. La disposición del personal médico es evidente, ya que están comprometidos a proporcionar una atención eficiente. Este respaldo comunitario y la colaboración del personal médico buscan aumentar la afluencia de pacientes, reduciendo la necesidad de que el personal realice desplazamientos a otros centros de salud debido a la baja demanda en El Calvario.

a) **Análisis FODA**

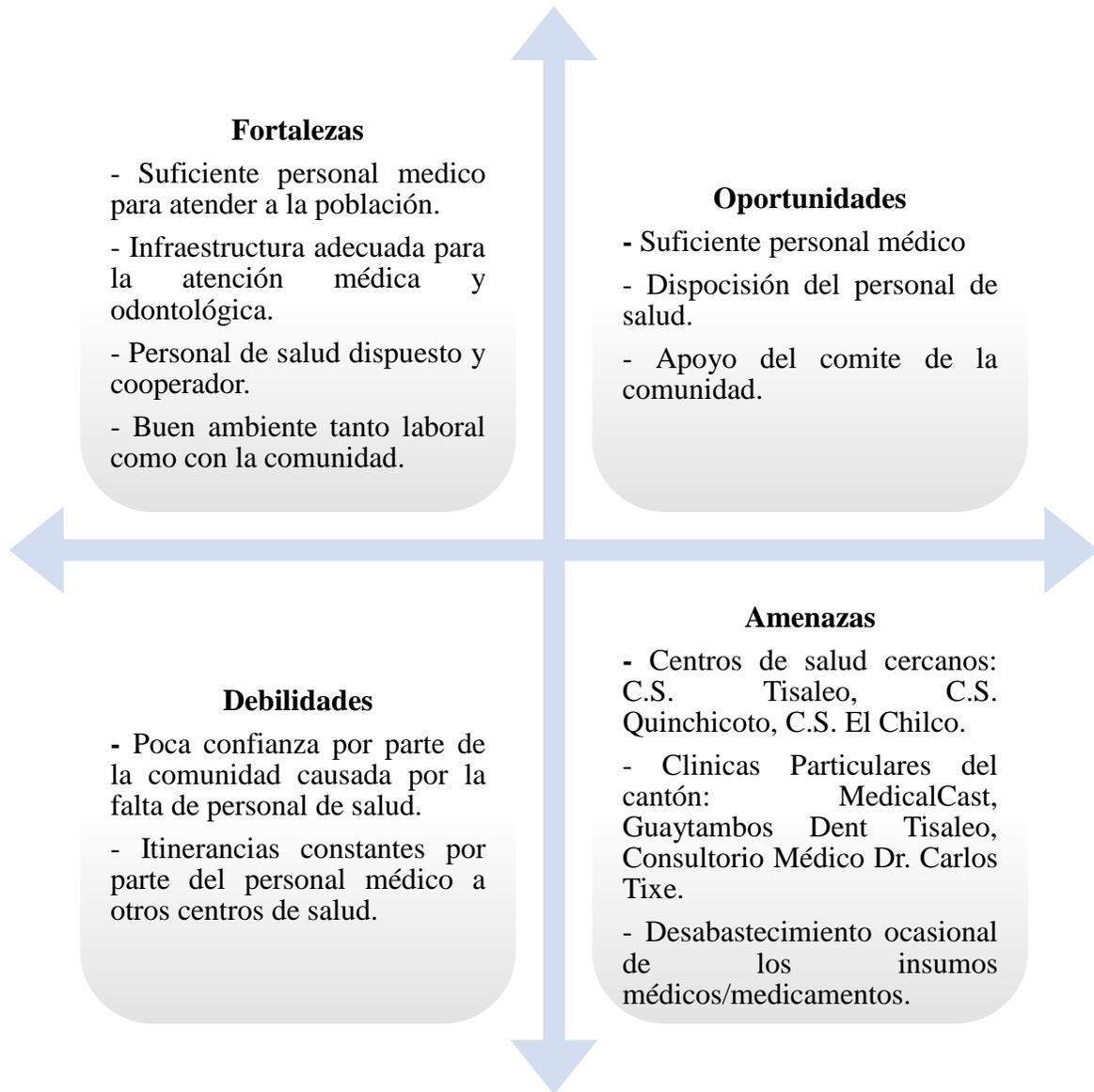


Ilustración 5. Análisis FODA del C.S. El Calvario

El presente análisis FODA revela que el Centro de Salud presenta importantes fortalezas que incluyen un personal médico suficiente, una infraestructura adecuada para la atención médica y odontológica, un equipo de salud cooperador y un ambiente laboral positivo. Estas fortalezas forman una base sólida para brindar servicios de calidad a la comunidad.

Las oportunidades identificadas, como la disponibilidad del personal médico y el apoyo del comité de la comunidad, proporcionan un terreno propicio para mejorar aún más la prestación de servicios de salud en el centro.

Sin embargo, también se evidencian debilidades, principalmente la falta de confianza por parte de la comunidad debido a la escasez de personal de salud y las itinerancias constantes del personal médico a otros centros. Estos aspectos deben ser abordados para fortalecer la relación entre el centro y la comunidad, mejorando así la percepción y participación de los pacientes.

En cuanto a las amenazas, la presencia de centros de salud cercanos y clínicas particulares, junto con el riesgo ocasional de desabastecimiento de insumos médicos, destaca la importancia de mantener la competitividad y la gestión eficiente de recursos para asegurar la sostenibilidad y relevancia del Centro de Salud en el contexto de la oferta de servicios de salud en la región.

b) Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor del Centro de Salud "El Calvario" abarca diversas etapas clave. Inicialmente, se enfoca en atraer a la comunidad mediante campañas de concientización y estrategias de marketing que resalten la proximidad y calidad de la atención médica. Luego, se establece un sistema eficiente de registro y programación de citas, seguido por la provisión de servicios médicos integrales, tanto generales como especializados, con la garantía de personal capacitado. La cadena también incluye la implementación de programas de capacitación continua y estrategias de retención de personal, así como el fortalecimiento de la comunicación interna y externa. Se desarrollan protocolos para gestionar emergencias y se exploran oportunidades para expandir los servicios. La evaluación continua y la retroalimentación, junto con la participación comunitaria y programas de promoción de la salud, cierran la cadena. La adaptabilidad, mejora continua y participación activa son elementos esenciales para fortalecer la cadena de valor y mejorar la oferta de servicios médicos en el centro.

Conclusión del Diagnóstico:

El Centro de Salud El Calvario cuenta con recursos y servicios que tienen el potencial de satisfacer las necesidades de la comunidad, pero enfrenta desafíos significativos en términos de baja afluencia de pacientes y rotación del personal médico. Se identifican oportunidades clave en la implementación de campañas de concientización, mejoras en la gestión de citas y una mayor adaptabilidad en la programación del personal. Abordar estos desafíos y aprovechar las oportunidades contribuirá a mejorar la percepción de la comunidad, aumentar la demanda de servicios y retener al personal médico en el Centro de Salud El Calvario, fortaleciendo así su posición como un recurso vital para la salud comunitaria.

CAPITULO III

4. DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL

- **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional en el contexto de un centro de salud o ministerio de salud pública en Ecuador se refiere al conjunto de valores compartidos, normas, creencias y prácticas que caracterizan la forma en que se llevan a cabo las actividades y se toman decisiones dentro de la institución. Esta cultura influye en la manera en que los empleados interactúan entre sí, con los pacientes y con la comunidad en general.

En el ámbito de la salud pública, la cultura organizacional puede abordar aspectos como el compromiso con la atención integral de la salud, la equidad en el acceso a los servicios, la colaboración interdisciplinaria, la transparencia en la gestión de recursos y la adaptabilidad a los cambios en el entorno sanitario.

En el caso específico de Ecuador, la cultura organizacional en el ámbito de la salud puede estar influenciada por valores culturales y sociales propios del país, así como por las políticas y estrategias del Ministerio de Salud Pública. Puede enfocarse en la promoción de la prevención, la participación comunitaria, la eficiencia en la atención médica y la mejora continua de la calidad de los servicios de salud. La cultura organizacional también puede reflejar el compromiso con la diversidad, la inclusión y el respeto a los derechos de los pacientes.

- **Misión**

Brindar servicios de salud integrales y de calidad a la comunidad de El Calvario, Tisaleo, garantizando el acceso equitativo a atención médica, promoviendo la prevención, y trabajando de manera comprometida para mejorar el bienestar y la salud de la población.

- **Visión**

Ser reconocidos al año 2024 como el centro de salud líder en el Distrito 18D04 y referente en el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, destacándonos por nuestra excelencia en la atención médica, compromiso con la comunidad, y la implementación de prácticas innovadoras para la mejora continua.

- **Valores**

1. **Compromiso:** Comprometerse con la salud y bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios de calidad con empatía y responsabilidad.
2. **Equidad:** Garantizar un acceso equitativo a servicios de salud, sin distinciones, promoviendo la igualdad de oportunidades para todos.
3. **Colaboración:** Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración interdisciplinaria para ofrecer una atención integral y coordinada.
4. **Calidad:** Buscar la excelencia en la prestación de servicios médicos, aplicando estándares de calidad y mejorando continuamente nuestros procesos.
5. **Prevención:** Priorizar la prevención de enfermedades a través de programas y campañas de salud, promoviendo estilos de vida saludables en la comunidad.

- **Objetivos Institucionales**

1. Identificar y abordar las causas de la baja afluencia de pacientes para aumentar la demanda de servicios médicos.
2. Desarrollar e implementar estrategias efectivas para retener al personal médico en el Centro de Salud y evitar la itinerancia constante.
3. Mejorar la disponibilidad de atención médica en horarios de mayor demanda, garantizando una respuesta oportuna a las necesidades de la comunidad.
4. Promover activamente el Centro de Salud en la comunidad mediante campañas de concientización y educación sobre los servicios ofrecidos.
5. Aumentar la satisfacción del paciente a través de una atención médica oportuna, cálida y de calidad.

- **Principios Éticos**

1. **Respeto a la Dignidad:** Garantizar un trato digno y respetuoso a todos los pacientes, reconociendo sus derechos y valores.

2. **Confidencialidad:** Mantener la confidencialidad de la información médica, asegurando la privacidad de los pacientes.
3. **Integridad:** Actuar con honestidad y transparencia en todas nuestras interacciones, promoviendo la confianza de la comunidad.
4. **Equidad:** Ofrecer servicios de salud de manera justa, sin discriminación por género, edad, raza o condición social.

- **Políticas**

1. **Política de Captación de Pacientes:** Implementar estrategias efectivas de promoción y concientización para atraer a la comunidad hacia el Centro de Salud y aumentar la demanda de servicios. Además, se promoverá la participación activa de líderes comunitarios y se establecerán alianzas con instituciones locales para maximizar el alcance de las campañas de captación.
2. **Política de Retención de Personal Médico:** Desarrollar programas de incentivos y condiciones laborales atractivas para retener al personal médico en el Centro de Salud, evitando la itinerancia constante.
3. **Política de Disponibilidad de Atención:** Establecer horarios flexibles y ajustados a la demanda de la comunidad, garantizando la disponibilidad de atención médica cuando sea necesario. Se explorarán soluciones tecnológicas, como sistemas de citas en línea, para facilitar a los pacientes la programación de consultas y reducir los tiempos de espera.
4. **Política de Promoción y Comunicación:** Realizar campañas periódicas de promoción y comunicación para informar a la comunidad sobre los servicios, especialidades y programas de salud disponibles en el centro.
5. **Política de Evaluación Continua:** Implementar mecanismos de evaluación continua de la calidad de los servicios, recopilando feedback de los pacientes y el personal para realizar mejoras constantes.

4. Propuesta de solución: formulación del plan de gestión gerencial

4.1. Planteamiento Estratégico

En aras de convertir al Centro de Salud El Calvario en un referente activo y líder en el Distrito 18D04, se propone un plan gerencial integral. Este busca fortalecer la confianza de la población y fomentar una participación activa en los servicios médicos. Para lograrlo, se propone una estrategia basada en los siguientes pilares:

1. Mejora Continua de la Calidad Asistencial:

- Implementación de incentivos para aquellos que utilicen los servicios médicos, destacando la excelencia en la atención.

2. Proximidad y Accesibilidad:

- Campañas que destaquen la proximidad del Centro de Salud a la población del Calvario, asegurando que la elección del centro no solo se base en la ubicación, sino en la calidad y eficacia de los servicios ofrecidos.

3. Promoción de la Salud y Prevención:

- Desarrollo de brigadas médicas y odontológicas para la prevención de enfermedades.
- Talleres de nutrición y activación de clubs de lactancia materna, adultos mayores y adolescentes.
- Reuniones quincenales para motivar a la población a mejorar su estilo de vida.

4. Disposición del Personal de Salud:

- Garantizar la disponibilidad del personal de salud en situaciones de emergencia y no emergencia.
- Establecer canales de comunicación efectiva con la comunidad para atender sus necesidades de manera oportuna.

5. Participación Comunitaria:

- Fomentar la participación activa de la población en actividades de interés para la salud.
- Crear espacios de diálogo y retroalimentación para fortalecer la relación entre el centro de salud y la comunidad.

Objetivo Final:

El propósito es consolidar al Centro de Salud El Calvario como un referente de confianza y eficiencia en la atención médica, promoviendo la salud integral de la comunidad a través de iniciativas proactivas y una gestión gerencial enfocada en la calidad y la participación ciudadana. La implementación de este plan estratégico se traducirá en un beneficio tangible para la población, generando un impacto positivo en la percepción y utilización de los servicios de salud ofrecidos por el centro.

c) Análisis del Entorno Social

El entorno social del Centro de Salud El Calvario en Tisaleo, Ecuador, está marcado por varios factores que influyen en su baja afluencia de pacientes.

1. Distribución Desigual de Servicios Médicos:

- **Descripción:** La distribución desigual de servicios médicos a nivel nacional contribuye a la falta de acceso a atención especializada en áreas rurales como Tisaleo.

- **Impacto:** La escasez de servicios especializados puede hacer que los residentes prefieran centros de salud en áreas urbanas con una oferta más completa.

2. Preferencia por Servicios Médicos Privados o Reconocidos:

- **Descripción:** La preferencia por servicios médicos privados o de mayor renombre afecta la elección de los pacientes, incluso si el Centro de Salud El Calvario ofrece atención de calidad.

- **Impacto:** La competencia con centros de salud más reconocidos puede llevar a la pérdida de pacientes, a pesar de la capacidad y preparación del personal.

3. Falta de Conciencia sobre los Servicios del Centro:

- **Descripción:** La falta de campañas de concientización en la comunidad ha llevado a una percepción limitada o negativa sobre la calidad y alcance de la atención médica en El Calvario.

- **Impacto:** La falta de conocimiento de los horarios de atención y de la oferta de servicios que se brinda en el centro de salud, contribuye a la desconfianza y baja asistencia de pacientes al centro.

4. Demandas Insatisfechas a Nivel Nacional:

- **Descripción:** La demanda insatisfecha de servicios de salud a nivel nacional destaca la necesidad de reformas y mejoras en la oferta de atención médica.

- **Impacto:** La baja afluencia de pacientes en el centro de salud El Calvario refleja desafíos similares a nivel nacional tanto en centros de salud como en hospitales, y destaca la importancia de abordar esta problemática de manera integral.

d) Análisis de la Industria de Servicios de Salud (Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter):

El análisis de Porter proporciona una herramienta invaluable para comprender las complejas fuerzas que influyen en la competitividad de la industria de servicios de salud en el entorno específico del Centro de Salud El Calvario.

Al desglosar estas fuerzas, se obtiene una visión detallada de los factores clave que moldean la dinámica competitiva y afectan el desempeño del centro en el sector de la salud.

Al basarse en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se proporciona una base sólida para desarrollar estrategias específicas que fortalezcan la posición del Centro de Salud El Calvario en la industria de servicios de salud, impulsando la competitividad y la eficiencia en la prestación de servicios médicos a la comunidad.

1. Rivalidad entre competidores:

- **Intensidad:** Moderada. La baja afluencia de pacientes indica una competencia menos intensa, pero la preferencia por otros centros de salud puede generar rivalidad.

2. Poder de negociación de los Proveedores (Personal Médico):

- **Intensidad:** Alta. La rotación del personal médico hacia otros centros de salud indica un poder significativo del personal al no poder trabajar constante mente en la plaza que eligieron en un inicio para brindar la atención.

3. Poder de negociación de los Compradores (Pacientes):

- **Intensidad:** Alta. Los pacientes tienen diversas opciones y pueden elegir otros centros si no están satisfechos con El Calvario.

4. Amenaza de nuevos entrantes:

- **Intensidad:** Alta La presencia de un centro de salud inestable y la necesidad de recursos médicos especializados facilitan la entrada de nuevos competidores.

5. Amenaza de Productos Sustitutos:

- **Intensidad:** Moderada. La preferencia por servicios médicos privados o de renombre actúa como un sustituto, pero las mejoras en El Calvario podrían reducir significativamente esta amenaza.

Recapitulando, el Centro de Salud El Calvario enfrenta desafíos en un entorno social donde la distribución desigual de servicios, la preferencia por servicios reconocidos y la falta de conciencia sobre su la cetera de servicios que se brinda, contribuyen a la baja afluencia de pacientes.

El análisis de Porter destaca la importancia de retener al personal médico, mejorar la percepción de los pacientes y posicionarse como una opción atractiva en la industria de servicios de salud local. La implementación de estrategias para abordar estas fuerzas contribuirá a mejorar la competitividad y la eficacia del centro.

4.2. Planteamiento de Gestión Gerencial

Propuesta de Solución: Formulación del plan de Gestión Gerencial de acuerdo con los Objetivos Estratégicos:

1. Incrementar la Afluencia de Pacientes:

- **Actividad:** Implementar campañas de concientización y promoción en la comunidad sobre los servicios ofrecidos, destacando la calidad de atención y especialidades médicas disponibles.
- **Escenario Actual:** Baja afluencia de pacientes y falta de conocimiento sobre los servicios del Centro de Salud El Calvario.
- **Indicador de éxito:** Aumentar el número de pacientes atendidos.
- **Meta:** Incrementar en un 20% la afluencia de pacientes en los primeros seis meses.
- **Escenario futuro:** Aumento sostenido en la participación activa de la comunidad, con un flujo constante de pacientes hacia el Centro de Salud.

2. Retener del Personal Médico:

- **Actividad:** Establecer un sistema de evaluación y retroalimentación para comprender las necesidades del personal, ajustando las políticas de retención de acuerdo con sus inquietudes y ofreciendo programas de incentivos y condiciones laborales atractivas.
- **Estrategia:** Establecer un sistema de evaluación y retroalimentación para comprender las necesidades del personal, ajustando las políticas de retención de acuerdo con sus inquietudes.
- **Escenario Actual:** Rotación constante del personal médico.
- **Indicador de éxito:** Reducción del 15% en la rotación del personal médico en el primer año.

- **Meta:** Lograr una tasa de retención del personal médico del 85% al final del primer año.
- **Escenario Futuro:** Personal médico comprometido y estable, contribuyendo a una atención médica más consistente y de calidad para la comunidad.

3. Mejorar en la Disponibilidad de Atención Médica:

- **Actividad:** Implementar un sistema de gestión de citas y recordatorios automáticos para optimizar la asignación de recursos y reducir los tiempos de espera.
- **Escenario Actual:** Dificultades para atender eficazmente periodos de alta demanda.
- **Indicador de éxito:** Reducción del 25% en los tiempos de espera y mejora en la asignación de personal.
- **Meta:** Lograr una reducción del 25% en los tiempos de espera en los primeros seis meses.
- **Escenario Futuro:** Mayor eficiencia en la atención médica, con tiempos de espera reducidos y una distribución efectiva del personal.

4. Promocionar del Centro de Salud:

- **Actividad:** Desarrollar campañas de información a través de diferentes canales de comunicación, involucrando a líderes comunitarios y figuras locales para aumentar la confianza en el centro.
- **Escenario Actual:** Falta de confianza y conocimiento sobre los servicios ofrecidos.
- **Indicador de éxito:** Aumento del 30% en la percepción positiva de la comunidad sobre el Centro de Salud en los primeros seis meses.

- **Meta:** Alcanzar un aumento del 30% en la percepción positiva de la comunidad hacia el Centro de Salud al final del primer semestre.
- **Escenario Futuro:** Mayor participación comunitaria, confianza consolidada y una comunidad bien informada sobre los servicios disponibles.

5. Mejorar en la Satisfacción del Paciente:

- **Actividad:** Implementar un sistema de retroalimentación del paciente y realizar ajustes según sus comentarios, asegurando una atención médica más personalizada y oportuna.
- **Escenario Actual:** Insatisfacción del paciente.
- **Indicador de éxito:** Aumento del 20% en la satisfacción del paciente en el primer año.
- **Meta:** Lograr un aumento del 20% en la satisfacción del paciente al final del primer año.
- **Escenario Futuro:** Pacientes más satisfechos, lo que contribuye a una imagen positiva del Centro de Salud y a una mayor fidelización de la comunidad.

4.2.1 Tabla de estrategias planteando la propuesta de solución

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	ESCENARIO ACTUAL	META	ESCENARIO FUTURO
Incrementar la Afluencia de Pacientes	Implementar campañas de concientización y promoción en la comunidad sobre los servicios ofrecidos, destacando la calidad de atención y especialidades médicas disponibles.	Aumentar el número de pacientes atendidos.	Baja afluencia de pacientes y falta de conocimiento sobre los servicios del Centro de Salud El Calvario.	Incrementar en un 20% la afluencia de pacientes en los primeros seis meses.	Aumento sostenido en la participación activa de la comunidad, con un flujo constante de pacientes hacia el Centro de Salud.
Retener del Personal Médico	Establecer un sistema de evaluación y retroalimentación para comprender las necesidades del personal, ajustando las políticas de retención de acuerdo con sus inquietudes y ofreciendo programas de incentivos y condiciones laborales atractivas.	Reducción del 15% en la rotación del personal médico en el primer año.	Rotación constante del personal médico.	Lograr una tasa de retención del personal médico del 85% al final del primer año.	Personal médico comprometido y estable, contribuyendo a una atención médica más consistente y de calidad para la comunidad.

Mejorar en la Disponibilidad de Atención Médica	Implementar un sistema de gestión de citas y recordatorios automáticos para optimizar la asignación de recursos y reducir los tiempos de espera.	Reducción del 25% en los tiempos de espera y mejora en la asignación de personal.	Dificultades para atender eficazmente periodos de alta demanda.	Lograr una reducción del 25% en los tiempos de espera en los primeros seis meses.	Mayor eficiencia en la atención médica, con tiempos de espera reducidos y una distribución efectiva del personal.
Promocionar del Centro de Salud	Desarrollar campañas de información a través de diferentes canales de comunicación, involucrando a líderes comunitarios y figuras locales para aumentar la confianza en el centro.	Aumento del 30% en la percepción positiva de la comunidad sobre el Centro de Salud en los primeros seis meses.	Falta de confianza y conocimiento sobre los servicios ofrecidos.	Alcanzar un aumento del 30% en la percepción positiva de la comunidad hacia el Centro de Salud al final del primer semestre.	Mayor participación comunitaria, confianza consolidada y una comunidad bien informada sobre los servicios disponibles.
Mejorar en la Satisfacción del Paciente	Implementar un sistema de retroalimentación del paciente y realizar ajustes según sus comentarios,	Aumento del 20% en la satisfacción del	Insatisfacción del paciente.	Lograr un aumento del 20% en la satisfacción del paciente al	Pacientes más satisfechos, lo que contribuye a una imagen positiva del

	asegurando una atención médica más personalizada y oportuna.	paciente en el primer año.		final del primer año.	Centro de Salud y a una mayor fidelización de la comunidad.
--	--	----------------------------	--	-----------------------	---

Tabla 6. Plan de Gestión Gerencial de acuerdo con los Objetivos Estratégicos

CAPITULO IV

5. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL

La evaluación e implementación integral es un proceso continuo y holístico de análisis, seguimiento y ejecución de estrategias en un centro de salud. Este enfoque implica no solo la identificación de desafíos y oportunidades, sino también la aplicación de medidas específicas para abordar áreas críticas y mejorar la atención médica y la afluencia de pacientes.

Realizar una evaluación integral implica un análisis exhaustivo de diversos aspectos del centro de salud, incluyendo la gestión gerencial, la satisfacción del personal y la comunidad, la eficiencia operativa y la calidad de los servicios médicos. Se busca comprender a fondo los desafíos y fortalezas para informar estrategias efectivas. A su vez, la implementación guía la ejecución práctica de las estrategias identificadas durante la evaluación. Esto implica traducir los hallazgos en acciones concretas, estableciendo metas claras y asignando recursos adecuados para llevar a cabo mejoras significativas (Matzumura, J. P., & Gutierrez, H., 2016).

La evaluación e implementación no son eventos aislados, sino un ciclo continuo. El monitoreo constante implica la supervisión regular de las actividades implementadas, la recolección de datos y la adaptación de estrategias según sea necesario. Esto garantiza la sostenibilidad y efectividad a largo plazo. Como consecuencia, desarrollar todas las actividades propuestas implica no dejar ningún aspecto sin abordar. Cada componente de la estrategia debe ser ejecutado y monitoreado para garantizar una mejora completa y sostenible en la afluencia de pacientes y la calidad de la atención.

Adicionalmente, el compromiso interdisciplinario en la evaluación e implementación integral de los diversos profesionales y departamentos dentro del centro de salud es de suma importancia. El trabajo colaborativo entre personal médico, administrativo y de apoyo es esencial para abordar integralmente los desafíos identificados y cumplir también con un ciclo de Retroalimentación constante, tanto interna como externa, ya que esto es esencial para el éxito a largo plazo.

Aprender de los éxitos y desafíos, ajustar estrategias según la retroalimentación del personal y la comunidad, y adaptarse a cambios en el entorno de atención médica son elementos clave.

Siendo así que, la evaluación e implementación integral son fundamentales para el desarrollo y éxito de estrategias en centros de salud. Este enfoque garantiza que todas las actividades propuestas se lleven a cabo de manera efectiva, abordando los desafíos identificados y mejorando la capacidad del centro para brindar una atención médica de calidad y aumentar la afluencia de pacientes.

A continuación, se presenta la tabla de monitorio y evaluación de las actividades planeadas para aumentar el flujo de pacientes en el Centro de Salud El Calvario en Tisaleo.

Monitorio de Evaluación de Actividades

MONITOREO EVALUACION			MONITOREO				RESPONSABLE
	AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	
Gestión administrativa	Implementar campañas de concientización y promoción en la comunidad.	Informe de control de actividades		x			Área de Comunicación, Subdirección C.S. El Calvario.
Gestión financiera y económica	Realizar el correcto abastecimiento de medicamento y vacunación.	Informe de seguimiento		x			Personal de Enfermería, estadística y análisis
Gestión técnica y tecnológica	Implementar un sistema de gestión de citas y recordatorios automáticos	Informe	x				Personal de Enfermería
	Desarrollar campañas de información a través de	Informes		x			

	diferentes canales de comunicación.						
Gestión política y social	Participación ciudadana y de los jefes políticos del Caserío	Informes			x		Dirección y Subdirección del C.S. El Calvario
	Desarrollar campañas de información a través de diferentes canales de comunicación, involucrando a líderes comunitarios y figuras locales para aumentar la confianza en el centro.						

Tabla 7. Monitorio de Evaluación de Actividades para el C.S. El Calvario

5.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

A pesar de los esfuerzos realizados para diseñar un plan de gestión gerencial integral, se reconocen algunas limitaciones y restricciones que podrían afectar la implementación y el éxito de este:

1. Recursos Financieros Limitados:

La disponibilidad de recursos financieros puede afectar la ejecución completa de las estrategias propuestas. La búsqueda de financiamiento adicional puede ser necesaria para asegurar la implementación efectiva del plan.

2. Resistencia al Cambio:

La resistencia al cambio dentro del personal y la comunidad podría obstaculizar la adopción de nuevas prácticas y estrategias. Se requerirá un esfuerzo adicional para fomentar una mentalidad receptiva al cambio.

3. Factores Externos Imprevisibles:

Eventos externos no anticipados, como crisis de salud pública o cambios en las políticas gubernamentales, pueden tener un impacto significativo en la implementación y continuidad del plan.

4. Complejidad en la Coordinación Interdepartamental:

La coordinación entre diferentes departamentos y entidades puede ser un desafío, especialmente en un entorno de salud donde se requiere una colaboración estrecha para la gestión eficiente.

5. Limitaciones Tecnológicas:

La falta de infraestructura tecnológica avanzada podría afectar la implementación de herramientas como sistemas de citas en línea y comunicación eficiente.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

a) Identificación de Causas Raíz:

- El análisis detallado reveló que la baja afluencia de pacientes se debe a factores multifacéticos, incluyendo la falta de conciencia, la rotación del personal y la preferencia por otros centros de salud.

b) Potencial para Mejoras Significativas:

- A pesar de los desafíos, el Centro de Salud El Calvario posee recursos y un equipo capacitado, lo que sugiere un gran potencial para mejorar la prestación de servicios y aumentar la participación de la comunidad.

c) Importancia de la Participación Comunitaria:

- La participación activa de la comunidad, respaldada por el Comité de Salud, emerge como un factor clave para el éxito. Involucrar a la población en decisiones y actividades de salud fortalecerá la relación entre el centro y la comunidad.

La baja afluencia de pacientes en el Centro de Salud El Calvario se atribuye a varios factores, como la falta de conciencia, la rotación del personal y la preferencia por otros centros de salud, según un análisis detallado de causas raíz. A pesar de los desafíos, el centro cuenta con recursos y un equipo capacitado, lo que sugiere un considerable potencial para mejorar la prestación de servicios y aumentar la participación comunitaria. La participación activa de la comunidad, respaldada por el Comité de Salud, se destaca como un factor clave para el éxito, enfatizando que involucrar a la población en decisiones y actividades de salud fortalecerá la relación entre el centro y la comunidad.

6.2. Recomendaciones

a) **Desarrollar Alianzas Estratégicas:**

- Explorar alianzas con organizaciones externas y gubernamentales para asegurar recursos financieros adicionales y apoyo en la implementación de mejoras.

b) **Campañas de Concientización Continua:**

- Establecer campañas de concientización continuas utilizando múltiples canales para informar a la comunidad sobre los servicios y mejoras implementadas.

c) **Implementar Tecnologías Gradualmente:**

- Introducir tecnologías, como sistemas de citas en línea, de manera gradual, asegurando que el personal y la comunidad se adapten progresivamente a estas nuevas herramientas.

d) **Programas de Retención de Personal:**

- Desarrollar programas de retención de personal médico, como oportunidades de capacitación continua y beneficios adicionales, para garantizar una fuerza laboral estable.

e) **Monitoreo y Evaluación Continua:**

- Establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua para evaluar el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

f) **Fomentar la Retroalimentación de los Pacientes:**

- Implementar un sistema robusto de retroalimentación de los pacientes para entender sus necesidades y mejorar constantemente la calidad de la atención médica.

La implementación exitosa de este plan de gestión gerencial requiere una combinación de esfuerzos financieros, cambios culturales, y participación activa de la comunidad. La adaptabilidad y la disposición para ajustar estrategias según las circunstancias contribuirán significativamente al logro de los objetivos propuestos.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional del Ecuador. (2022). *Ley Orgánica de Salud (Última Reforma 29-04-2022)*. Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3426>

Fariño J, Cercado A, Vera E . (2018). Satisfacción de los usuarios y la calidad de atención que se brinda en las unidades operativas de atención primaria de salud . *Revista Espacios* , 32, 22.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tisaleo. (2019). Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial., (págs. 1-833). Tisaleo.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2022). *VIII Censo de Población, VII de Vivienda y I de Comunidades de Ecuador del 2022*. Ecuador.

8. ANEXOS

Tabla de Presupuesto

PRESUPUESTO:				
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	TOTAL
Gestión administrativa	Implementar campañas de concientización y promoción en la comunidad.	Personal de comunicación y estadística.	Desarrollo reuniones, activación de clubes y asociación con los jefes políticos y reina cantonal.	\$100
	Ajustando las políticas de retención de acuerdo con sus inquietudes y establecer un programa de retención	Dirección y subdirección	Conversaciones y peticiones con la dirección y el responsable del Distrito 18D04.	\$0
Gestión financiera y económica	Trabajo en conjunto con los jefes políticos del caserío.	Dirección y subdirección.	Implementación de rifas y actividades comunitarias para activar clubes y aumentar el presupuesto.	\$150
Gestión técnica y tecnológica	Implementar un sistema de gestión de citas y recordatorios automáticos.	Personal de enfermería, estadística y análisis.	Implementar un medio de comunicación del Centro de	\$200

			Salud, para agendamiento y recordatorios.	
Gestión política y social	Participación activa del reinado del cantón con la colaboración y donativos.	Dirección del C.S. y reina Intercantonal.	Realizar actividades con la colaboración externa donde se incentive a la comunidad y conozcan los servicios de la unidad de salud.	\$300
Total Presupuesto				\$750

Tabla 8. Presupuesto según el Área de Gestión implementada

Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA			MESES											
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestión administrativa	Implementar campañas de concientización y promoción en la comunidad.	Personal médico y de enfermería del C.S. El Calvario		x	x		x	x	x	x				x
	Activación de los Clubes y asociaciones (talleres de nutrición, lactancia, club del adulto mayor, se realizarán actividades de bailoterapia, cocina saludable técnicas de amamantamiento).	Área de comunicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestión financiera y económica	Comunicación con jefes políticos y Reina Cantonal (se realizarán peticiones y colaboraciones en conjunto con la reina).	Dirección y subdirección	x		x		x						x	x

	Trabajo en conjunto con el Comité de Salud y los jefes políticos del caserío El Calvario	Dirección y subdirección		x		x			x					x	
Gestión técnica y tecnológica	Implementar un buzón de encuesta de satisfacción activo en línea	Área de comunicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Implementar un sistema de gestión de citas y recordatorios automáticos.	Personal de enfermería, estadística y análisis.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestión política y social	Participación activa del reinado del cantón con la colaboración y donativos.	Dirección del C.S. y reina Intercantonal		x					x						x

Tabla 9. Cronograma de actividades

Memoria fotográfica de las Actividades Ejecutadas

<i>Memoria Fotográfica</i>	<i>Responsable</i>	<i>Descripción</i>
 	<p><i>Dirección y subdirección del C.S. El Calvario</i></p>	<p><i>Agasajo Navideño a los Niños/as y Adultos Mayores y embarazadas de la Comunidad</i></p>
  	<p><i>Dirección y subdirección del C.S. El Calvario</i></p>	<p><i>Taller nutricional con madres lactantes y entrega de huevos a madres dentro de proyecto libre de desnutrición</i></p>



*Dirección y
subdirección del
C.S. El Calvario*

*Dirección y
participación
con el Club de
Adolescentes*

Tabla 10. Ilustraciones, memorias fotográficas de las actividades realizadas para aumentar la afluencia de pacientes en el C.S. El Calvario