



Maestría en

GERENCIA EN SALUD

Modelo gerencial para el servicio consulta externa del Centro de Salud DBU-UTN en el periodo enero-junio 2021.

AUTOR: Dra. Natalia Belén Iglesias Moya

TUTOR: Mgtr. Carlos Terán Puente

Dedicatoria

A mi esposo Álvaro Osejos

Por su amor, paciencia y esfuerzo que hoy me ha permitido llegar a cumplir un sueño más en mi carrera, gracias, amor por apoyarme y estar ahí en todo momento.

A mis padres Fabiola Moya y Francisco Iglesias

Quienes a lo largo de mi vida han sido un pilar fundamental para nunca darme por vencida.

A mis abuelos Alba Delgado y Gonzalo Moya

Quienes han sido mi motor y mi mayor inspiración.

A mis suegros Aida Herrería y Luis Osejos

Por su inmenso cariño y apoyo incondicional, mi gratitud infinita.

Agradecimiento

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios, quien, con sus bendiciones, ha guiado mi camino, a mis ángeles en el cielo por cuidar de mi día a día, a mi familia por ser mi motor y el pilar fundamental en mi vida.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la Universidad Internacional del Ecuador, en especial al Dr. Ernesto Torres Terán por confiar en mí, y ser parte esencial en este reto profesional y personal, al Dr. Carlos Terán, quien bajo su dirección permitió el desarrollo de este trabajo.

Índice de contenidos

Certificación de autoría del trabajo de titulación	ii
Autorización de derechos de propiedad intelectual	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	1
Abstract	2
1. Introducción	3
1.1. Contexto del establecimiento centro de Salud DBU-UTN	5
1.2. Descripción del modelo de la consulta externa	7
2. Justificación	9
2.1. Limitaciones y alcances del proyecto	9
3. Objetivos del Proyecto	10
3.1. Objetivo general	10
3.1.1. Objetivos específicos	10
4. Marco Teórico	11
4.1 Modelo gerencial	11
4.1.1 Características del modelo gerencial	11
4.1.2 Objetivo del modelo gerencial	12
4.1.3 Tipos de modelos gerenciales	12
4.1.4 Estrategia	15
4.1.5 Planificación estratégica	15
4.2 Consulta externa	16

4.2.1 Servicios que oferta la consulta externa	17
4.3 Análisis externo del centro de salud.....	17
4.4 Análisis interno de consulta externa.....	18
4.5 Plan estratégico del sistema de salud	21
4.6 Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	22
4.7 Análisis de recursos y capacidades.....	23
5. Metodología y diseño de la investigación	26
5.1. Metodología aplicada	26
5.1.1. Enfoque de la investigación	26
5.1.2. Alcance de la investigación	26
5.1.3. Tipo de investigación.....	26
5.1.4. Población y muestra.....	27
5.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información	28
5.1.6. Plan de tabulación y análisis	28
5.1.7. Procedimientos.....	28
6. Resultados.....	29
6.1. Descripción de variables	29
7. Propuesta de solución al problema	37
7.1. Diagnóstico de las necesidades	37
7.2. Objetivo de la propuesta.....	38
7.3. Beneficiarios.....	38
7.4. Oferta de recursos.....	39
7.5. Definición de recursos.....	39
7.6. Flujo de procesos.....	40
7.6.1. Calidad total para todos los servicios del centro de salud DBU UTN.....	40
7.6.2. Empowerment	41
7.6.3. Administración por objetivos.....	41

7.6.4. Balance Score Carde	42
7.7. Monitoreo y evaluación.....	42
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Bibliografía	45
Anexos	47

Índice de tablas

Tabla 1. Población estudiantil atendida año 2018.....	6
Tabla 2. Modelo Cerrado	12
Tabla 3. Modelo Autoritario	13
Tabla 4. Modelo autosuficiente.....	13
Tabla 5. Modelo comparativo	13
Tabla 6. Tipos de modelo gerencial	14
Tabla 7. Análisis FODA.....	22
Tabla 8. Perfil epidemiológico.....	24
Tabla 9. Análisis de recursos	25
Tabla 10. Datos para el cálculo de la muestra.....	27
Tabla 11. Recursos Humanos.....	40
Tabla 12. Recursos económicos.....	40
Tabla 13. Monitoreo y evaluación	42

Índice de figuras

Figura 1. Género	30
Figura 2. Edad	30
Figura 3. Nivel que se encuentra cursando	31
Figura 4. Servicios que oferta el centro de salud	31
Figura 5. Frecuencia del uso de los servicios que oferta el centro de salud	32
Figura 6. Agendamiento de citas	32
Figura 7. Reagendamiento de citas	33
Figura 8. Espera en tiempo para la atención	33
Figura 9. Atención que presta el centro de salud	34
Figura 10. Seguimiento posterior a la atención	34
Figura 11. Necesidad prioritaria	35
<i>Figura 12.</i> Servicios del centro de desarrollo infantil	35
Figura 13. Calificación de la atención del centro de salud	36
Figura 14 Definición de recursos	39

Resumen

La presente investigación se encuentra direccionada a la propuesta de un modelo gerencial para el servicio de consulta externa del Centro de Salud DBU-UTN en el periodo enero-junio 2021, enfocándose en el análisis de la situación actual del área de consulta externa y consecuentemente del estudio de las necesidades de la comunidad universitaria con relación a los servicios que brinda esta área, además se recalca la contribución de manera teórica de que un modelo gerencial es una estrategia de gestión a nivel empresarial, es decir puede constituir tanto el área operativa como la financiera, contable, recursos humanos, gestión, producción, etc., de tal manera que permite el desarrollo de un enfoque a nivel de planificación estratégica total, se aplicó una metodología con enfoque cuantitativo, descriptivo y explicativo que genera la correcta aplicación del instrumento a través de una encuesta que permitió delimitar como principales necesidades de los estudiantes, se recalcan como prioritarios la creación de una nueva área de ginecología y psicología ya que al ser parte de la investigación un mayor número de género femenino ven la necesidad de este tipo de servicio que sea oportuno y que se encuentre al alcance de todas las estudiantes, de igual manera el contar con convenios tanto con instituciones públicas como privadas permite un mejoramiento de la atención y cuidado de la salud.

Abstract

The current investigation is directed to the proposal of a managerial model for the outpatient service of the DBU-UTN Health Center between January-June 2021. they are focus analyzing current situation of the outpatient center area at health DBU UTN and consequently of the study of the needs of the students in relation to the services provided by the outpatient area of the DBU UTN health center, in addition, the theoretical contribution that a management model is a management strategy is emphasized. At the business level that can be constituted to both the operational area and financial, accounting, human resources, management, production, etc., in such a way allows the development of an approach at the level of total strategic planning a methodology was applied with quantitative approach and application of descriptive and explanatory research that generates the correct application of the instrument through a survey that allowed to define the main needs of the students in relation to the services provided by the DBU UTN health center outpatient area. the creation of a new area of gynecology and psychology is emphasized as a priority, being part of the investigation a greater number of female gender, seeing all the needs for this type of service being timely and available to all students, same way having agreements with both public and private institutions allows an improvement of the attention and Health care.

1. Introducción

El proceso de gestión es un ente importante para el crecimiento y desarrollo de las empresas y organizaciones, permite la interrelación y funcionamiento en conjunto de todas las áreas que la conforman para cumplir con los objetivos planteados, en base a estrategias eficaces y eficientes que posibiliten el manejo de la institución. Las estrategias gerenciales son las más utilizadas dentro de este proceso, permiten mejorar la productividad y desempeño de la empresa, así como tomar decisiones adecuadas en beneficio de los trabajadores y del consumidor, satisfaciendo sus expectativas y mejorando los mecanismos de atención (1).

Al generar una dirección estratégica dentro de las empresas, se puede planificar adecuadamente los procesos que se deben realizar para ofrecer el bien o servicio y generar satisfacción de las necesidades del cliente, de esta manera se cumplen las metas y objetivos propuestos, además de generar un crecimiento y competitividad eficaz. El manejo adecuado y acertado de las decisiones dentro de una organización permite la participación de todos los actores que la componen incluidos los consumidores o clientes ya que se toman en cuenta sus peticiones y requerimientos para establecer lineamientos que permitan abordar la demanda presentada (2).

Las instituciones de salud son un tipo de empresa que necesita ser dirigida eficazmente, de modo que se cumpla con los objetivos y lineamientos propuestos y se atienda a la mayor parte de la población, permitiendo el acceso a un servicio básico y que cubre necesidades esenciales para la supervivencia de las personas. Es por esta razón que necesitan de una administración de calidad que posibilite la integración de todas las áreas que conforman la institución y produzca un crecimiento sólido. El sistema de salud perteneciente a la red pública debe mantener un manejo adecuado de los recursos y del personal para cubrir la demanda que

se presenta, como retrasos o fallas que perjudican a la población y genere desigualdad de oportunidades (3).

En el Ecuador el sistema de gestión hospitalaria presenta una grave crisis debido a que se centró por completo en los establecimientos de mayor complejidad dejando de lado a las instituciones de salud de menor rango, las cuales presentaron falencias que no pudieron ser abordadas adecuadamente ya que el presupuesto no alcanzó para cubrir estos niveles de atención, ocasionando que los servicios decaigan totalmente y que el sistema genere una capacidad de respuesta de bajo nivel (4).

De esta forma, se puede observar que la crisis en la administración sanitaria a nivel nacional ha crecido en gran manera, agudizando una crisis en el segundo y tercer nivel de atención porque el programa establecido se ha enfocado solamente en prevenir y erradicar las enfermedades en la población a través de la educación y cuidado personal, sin embargo, se han desatendido los demás niveles en los cuales se presentan personas que han adquirido la enfermedad y que necesitan de atención especializada y medicamentos específicos, que son muy costosos o de difícil acceso, asimismo dentro de las instituciones de salud el gerente o administrador no ha sabido distribuir adecuadamente los recursos y se han presentado problemas a nivel general.

A partir del problema planteado, esta investigación propone el diseño y formulación de un modelo gerencial para el área de consulta externa del centro de salud DBU UTN, debido a que es un área con gran demanda de pacientes y necesita de una administración adecuada que permita la satisfacción de necesidades de las personas, tomando en cuenta la capacidad productiva y desempeño de los trabajadores. Se propone una metodología cuantitativa, descriptiva, no experimental, para conocer la situación actual del centro y establecer lineamientos adecuados.

La presente investigación se divide en tres capítulos principales, el primer capítulo aborda el contexto y situación actual del centro de salud DBU-UTN y el área de consulta externa para determinar las fortalezas y debilidades, además se presenta los objetivos del proyecto y la metodología utilizada, así como la justificación o importancia del estudio y las limitaciones y alcances del proyecto. El segundo capítulo abarca el análisis externo e interno del área de consulta externa, el análisis de recursos y capacidades, la planificación estratégica del sistema de salud y el análisis FODA.

El tercer capítulo aborda la formulación de la estrategia a implementar, en donde se presenta la definición de la estrategia para el área de consulta externa, las líneas, ejes y objetivos estratégicos, los protocolos y rutas asistenciales y el mapa estratégico como herramienta de planificación. Finalmente, se exponen las conclusiones del proyecto.

1.1.Contexto del establecimiento centro de Salud DBU-UTN

El centro de salud del Departamento de Bienestar universitario UTN (DBU-UTN) es una institución operativa que se centra en la atención de primer nivel a la comunidad universitaria, que comprende estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicio, la cual fue implementada como parte de la medicina preventiva con enfoque biopsicosocial, esta institución presenta varios servicios como, medicina general, odontología, fisioterapia y laboratorio clínico.

La comunidad estudiantil universitaria comprende a jóvenes entre los 18 a 30 años, esta población realiza varias actividades que conllevan riesgos inmediatos, como la vida sexual activa sin uso de métodos de barrera y/o métodos de planificación familiar que predisponen al desarrollo de enfermedades de transmisión sexual y embarazos no planificados, consumo de alcohol y drogas, que perjudican su estado de salud, además de ello la mayor parte de estudiantes al provenir de diferentes ciudades del país viven con otros estudiantes o muchas

veces solos, lo que incrementa aún más la exposición a dichos riesgos, sumado a ello los recursos económicos de dicha población son limitados por lo que no disponen de seguros de salud, por lo que el DBU-UTN, pretende apoyarlos en esta área para contribuir a la mejora de su bienestar personal.

La actividad principal de esta casa de salud es la realización de programas de prevención en salud integral, violencia (física, psicológica y sexual), consumo de alcohol y drogas, con la finalidad de evitar el desarrollo de enfermedades graves. A lo largo de su funcionamiento se han establecido normas en relación con la gestión administrativa para la adquisición de medicamentos e insumos acorde al perfil epidemiológico y sus necesidades.

A continuación, se muestra una tabla de las atenciones médicas que se han realizado en el año 2018.

Tabla 1. *Población estudiantil atendida año 2018*

Género	Atenciones Médicas (1 médico general)	Atenciones Odontológicas	Atenciones Laboratorio
FEMENINO	3,835	2,735	1,636
MASCULINO	2,675	1,940	1.164
TOTAL	6.510	4,675	2,800

Nota: esta tabla muestra la población estudiantil de ambos géneros atendida durante el año 2018. Tomado de. (5). Elaborado por: Iglesias, N, (2022)

El centro de salud del DBU UTN no tiene documentado el modelo de atención en salud que lleva a cabo, solo existe el Decreto emitido por el Honorable Consejo Universitario que fija las normas del servicio en concordancia con el Art.86 del capítulo 1 de la Ley Orgánica de Educación Superior Art. 6 del reglamento General de la LOES y al Estatuto de la Universidad Técnica del Norte donde en base al Art. 2 se orientara las acciones de acuerdo a las políticas

de promoción de salud integral , a través de medicina preventiva y curativa; promoviendo un ambiente de respeto a los derechos y a la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, en un ambiente libre de violencia; implementando programas de prevención integral del uso de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y derivados del tabaco, coordinada con los organismos competentes para el tratamiento y rehabilitación de adicciones.

Bajo este contexto y la normativa del centro de salud del DBU UTN, busca personal de salud que orienten sus actividades a prevenir el desarrollo de la enfermedad, empleando técnicas dirigidas a promover y mantener la salud y el bienestar de la comunidad universitaria, además al ser una unidad educativa apoya a la formación integral de profesionales mediante proyectos para mantener un equilibrio físico, psicológico, emocional y socio económico de la comunidad universitaria, dichas actividades se realizan alternando los horarios de atención con la programación anual establecida en cada proyecto.

1.2. Descripción del modelo de la consulta externa

La consulta externa se enfoca en atenciones médicas preventivas a estudiantes de primer semestre y atenciones por patologías y emergencias médicas dirigidas a la comunidad universitaria con calidad y calidez, este proceso se maneja de acuerdo con la normativa del Ministerio de Salud Pública y del Ministerio de Educación Superior. El servicio de consulta externa no cuenta con un modelo de atención adecuado o un sistema de administración específico que permita gestionar la demanda de pacientes en cada área.

El servicio se maneja bajo la administración y gestión del centro de salud el cual a su vez se rige por las normativas y leyes del Ministerio de Salud Pública y de la Ley Orgánica de Educación Superior, es decir, que el presupuesto general lo recibe del estado, por lo cual debe realizar actividades acorde a las políticas generales y gestionar las acciones en base a la aprobación y gestión de la autoridad máxima de la institución educativa.

El servicio de consulta externa carece de un sistema de gestión estratégico que le permita generar soluciones eficaces frente a las dificultades que se presentan, además de cubrir adecuadamente la demanda diaria de pacientes en todas las áreas, es necesario implementar una administración de calidad que posibilite el cumplimiento de metas y objetivos planteados, así como una toma de decisiones que involucre a todo el personal de los diferentes ámbitos.

2. Justificación

La presente investigación justifica su importancia en que un sistema de gestión que se compone de estrategias gerenciales permite una adecuada administración y el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, así como el crecimiento y desarrollo de la empresa u organización, posibilitando que mejore su productividad y desempeño, porque todas las áreas se interrelacionan para formar un equipo de trabajo y realizar las actividades bajo un mismo sistema.

Al implementar un adecuado sistema administrativo y gerencial en el servicio de consulta externa se contribuirá al alcance de metas propuestas por el centro de salud en general, es decir, se ayudará a gestionar adecuadamente los recursos humanos y materiales en el área, de forma que se pueda cubrir la demanda de pacientes y sobre todo tomar decisiones en conjunto con el personal de servicio abordando todas sus necesidades y requerimientos para mejorar la atención. Por lo tanto, el establecimiento de medidas gerenciales dentro del servicio de consulta externa en el centro de salud DBU-UTN permitirá incrementar la atención de pacientes y ofrecer un servicio de calidad, los profesionales podrán contar con los insumos necesarios para hacerlo y atenderán correctamente a los pacientes.

2.1. Limitaciones y alcances del proyecto

Una limitación dentro del proyecto fue el acercamiento a los estudiantes para la recolección de información, debido a la carga horaria que dificultó la toma de encuestas, además del distanciamiento a causa de la pandemia actual. El alcance del presente proyecto se centra en el servicio de consulta externa del centro de salud DBU-UTN, sin embargo, el modelo gerencial que se implemente en esta área puede extenderse a las demás, debido a que se puede realizar un diagnóstico de las mismas y adecuar el modelo actual a cada una de ellas, de esta manera se logrará implementar un sistema administrativo funcional dentro del centro de salud en general.

3. Objetivos del Proyecto

3.1.Objetivo general

- Formular un modelo gerencial para el servicio de consulta externa centro de salud DBU UTN direccionado a los estudiantes.

3.1.1. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del área de consulta externa centro de salud DBU UTN.
- Estudiar las necesidades de los estudiantes con relación a los servicios que brinda el área de consulta externa centro de salud DBU UTN.
- Proponer un modelo gerencial de atención e indicadores de monitoreo y evaluación de la consulta externa.

4. Marco Teórico

Dentro de este apartado se hace referencia a las principales bases teóricas científicas que permitan una comprensión mucho más específica de cuáles son los principales componentes de un modelo gerencial o a su vez de como se ejecutan, beneficios y viabilidad de aplicación dentro de una entidad u organización.

4.1 Modelo gerencial

Se define un modelo gerencial como una estrategia de gestión a nivel empresarial, es decir puede constituir tanto el área operativa como la financiera, contable, recursos humanos, gestión, producción, entre otras, de tal manera que permite el desarrollo de un enfoque a nivel de planificación estratégica total, es decir se encuentra directamente enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos a nivel empresa, permitiéndole a los interventores un mejoramiento en el aprovechamiento de los recursos y la generación de un valor potencial en rentabilidad mayor al actual (6).

4.1.1 Características del modelo gerencial

Un modelo gerencial se delimita al constituirse como un marco de referencia o estándar de enfoque administrativo con el que una empresa ejecuta cada una de sus actividades enmarcada en el cumplimiento de las políticas internas al igual que de la asignación de responsabilidades a los colaboradores para el alcance total de la satisfacción, preferencia y posicionamiento de las necesidades de los clientes, de acuerdo a la imagen empresa frente a la competencia (7), tomando en cuenta lo mencionado las principales características de un modelo gerencial se delimitan a continuación:

- Información oportuna para cada una de las áreas.
- Procesos respaldados con la documentación necesaria.

- Procesos mucho más eficientes y eficaces.
- Optimización de los costos para la minimización de los recursos.
- Proceso riguroso a través de la aplicación de controles oportunos.
- Manejo de información interna de manera confidencial.

4.1.2 Objetivo del modelo gerencial

El objetivo principal del desarrollo y aplicación de un modelo gerencial se centra en el logro de metas y objetivos propuestos por la organización, enmarcados en el aporte de manera funcional y progresiva de la gerencia con los colaboradores que componen una empresa, de tal manera que la comunicación interna se desarrolle con un enfoque eficiente y eficaz.

Otro de los objetivos es dotar a una investigación de recursos en materia de planificación estratégica, de tal manera que cada una de las actividades internas y externas se encuentren establecidas dentro de las políticas y metas entre las áreas y de manera total en una institución (8).

4.1.3 Tipos de modelos gerenciales

En el siguiente apartado se presentan los principales tipos de modelos gerenciales, de acuerdo con la visión de Limonta et al., (9).

Tabla 2. *Modelo Cerrado*

MODELO CERRADO	
Confidencialidad de la información	Se enfoca en el manejo del gerente de acuerdo con el lineamiento de que la información solo será para él.
Territorialidad	Dentro de este lineamiento la gerencia no posee ningún contacto con el equipo total de la organización.
Poder Centralizado	Toma de decisiones como única responsabilidad de la gerencia.
Incomunicación	La gerencia solo se encarga de la emisión de órdenes y únicamente recibe retroalimentación.

Fuente: Tomado de Limonta et al., (9)

Tabla 3. Modelo Autoritario

MODELO AUTORITARIO	
Poder e imposición	La gerencia ejecuta sus funciones solo con la imposición de normas personales.
Juicios de poder	La gerencia posee la opción de escuchar la opinión por parte de los colaboradores, pero la toma de decisión es ejecutada de manera permanente por el área mencionada.
Comunicación unilateral	La comunicación es única y exclusiva por parte de la gerencia.
Presión Constante	La gerencia ejerce demasiada presión en los colaboradores generando un ambiente no apto para laborar.

Fuente: Tomado de Limonta et al., (9)

Tabla 4. Modelo autosuficiente

MODELO AUTOSUFICIENTE	
Gestión no delegada	Poco conocimiento por parte de la gerencia en aspectos de cambio o evolución.
Información Controlada	La información se emite a todas las áreas, pero a través de la autorización gerencial.
Inexistencia de estándares	Inconformidad por parte de la gerencia gastando tiempo y recursos en procesos repetitivos.
Comunicación en base a metas cumplidas	Para la gerencia los triunfos no son compartidos sino él es el único ganador.

Fuente: Tomado de Limonta et al., (9)

Tabla 5. Modelo comparativo

MODELO COMPARTIDO	
Comités	La participación del gerente no se hace evidente ya que se incluye la compartición de responsabilidades a nivel empresa.
Trabajo en equipo	Todos los colaboradores de la empresa deben ejecutar sus responsabilidades basados en el alcance de metas y objetivos planteados con anterioridad.

Empoderamiento	El gerente se encuentra direccionado a brindar órdenes y herramientas necesarias para que cada uno de los colaboradores puedan ejecutar su trabajo de la mejor manera posible.
Comunicación bilateral	Dentro de esta socialización se toma en cuenta la opinión del colaborador de acuerdo a las dificultades o presencia de buenos resultados.

Fuente: Tomado de Limonta et al., (9)

Los modelos gerenciales se entienden como aquellas estrategias de gestión con direccionamiento operativo que se aplican para el direccionamiento de la parte interna y estratégica de una empresa, es decir que se enfocan de manera prioritaria en el cumplimiento de los objetivos operacionales y de brindar información enfocada en la toma de decisiones (10).

Por otra parte, se recalca de acuerdo con la visión de Gonzáles et al., (2), los tipos de modelo gerencial son los mencionados a continuación:

Tabla 6. *Tipos de modelo gerencial*

Modelo	Características
Modelo burocrático	Estabilidad interna y externa. Integrantes de la organización con comportamiento lógico.
Modelo evolucionista	Desarrollo de la institución. Uso de lógica evolucionista. Uso de las fortalezas.
Modelo cognitivo	Organización con auto aprendizaje. Crecimiento organizacional.
Modelo educativo	Cultura organizacional. Realidad interpretativa. No existe participación externa.
Modelo político	Uso de procesos, reglas y otros medios de control Dinámica de distintos intereses. Alianzas estratégicas.
Modelo psicoanalítico	Comportamiento y control. Psicoanálisis en los colaboradores. Mejoramiento de las condiciones de avance de la institución.
Modelo dialectico	Sistemas de auto reproducción. Retroinformación positiva. Lógica dialéctica.

Modelo hegemónico	Apropiación del poder. Imposición de actividades.
Modelo relacional	Espacio multidimensional con redes formales. Procesos dinámicos. Organizaciones independientes.
Modelo estratégico	Organización de desarrollo. Relaciones internas y externas. Uso de la negociación.
Modelo icónico	Uso de proyecciones. Situaciones de estudio con enfoque en los procesos.
Modelo analógico	Organización de relaciones. Situación para considerar.

Nota. Adaptado de González et. al.(2)

4.1.4 Estrategia

Las estrategias en salud son acciones que se realizan bajo un análisis interno y externo ante una situación específica que obtiene resultados que permiten garantizar el cumplimiento de metas y aspectos de asistencia sanitaria.

4.1.5 Planificación estratégica

Es un proceso gerencia que establece metas a través de la implementación de objetivos que permitan a las unidades de salud direccionar sus acciones de manera integral que, empieza por la formulación estratégica, implementación de estrategias y la evaluación, este proceso es indispensable para el análisis del funcionamiento interno y externo aplicando el modelo se aplica los siguientes pasos:

- Planeación: parte del compromiso organizacional de involucrar a la gerencia con el equipo de forma continua.
- Búsqueda de valores: es la cultura organizacional de la cual partirá la filosofía de trabajo.
- Formulación de la misión: el objetivo de la organización.

- Diseño de la estrategia del negocio: establece objetivos, identifica líneas de acción y establece los indicadores.
- Auditoria del desempeño: el estudio de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Integración de los planes de acción: determina los potenciales neurálgicos.
- Implementación: inicio del plan táctico y operativo.

4.2 Consulta externa

La consulta externa se define como un servicio de carácter ambulatorio direccionado a pacientes que se encuentran localizados dentro de un área con una cita previa que posee acciones para atenciones médicas para diferentes tipos de diagnósticos. Es decir, el servicio se encuentra brindado por un número máximo de 4 personas integrando por un médico especialista o subespecialista. Además, un médico graduado que está ejecutando estudios de especialización y 1 o 2 estudiantes de medicina que estén ejecutando sus prácticas (11).

La consulta externa es un servicio ambulatorio para pacientes con una cita asignada de manera previa que permite el acceso a las diferentes áreas de atención médica, que se direccionan con enfoque en los diferentes diagnósticos actuales. Es decir, este tipo de servicio se centra en la atención médica preventiva, curativa y de rehabilitación de la población de una de sus áreas con enfoque en la rentabilidad de acuerdo a diferentes servicios de consulta interna, según las urgencias y hospitalización (12).

La unidad de medicina externa oferta la mejor calidad en medicina especializada para los pacientes que acceden a los servicios por primera vez y aquellos controles para seguimiento de post-operatorios.

4.2.1 Servicios que oferta la consulta externa

Servicio

Un servicio se entiende como un conjunto de actividades que se direccionan a las necesidades de un cliente, es decir se basa en la prestación de una diversidad de actividades que permitan la satisfacción de los clientes, de tal manera que la persona que brinde el servicio encuentre obtenga un beneficio de carácter económico a cambio del mencionado (13).

Por otra parte, desde la visión de Terán et al., (14), se presentan los siguientes tipos de servicio:

Servicio público: se direccionan de manera puntual en las que el Estado ofrece a la ciudadanía de acuerdo con las administraciones públicas y que poseen como objetivo principal ayudar a las demás personas.

Servicio privado: se conoce como el servicio que se oferta a una persona o empresa privada que se concentra en la satisfacción de las necesidades con enfoque particular.

Servicios de mantenimiento: se entienden como aquellos que se designan como método preventivo de algunos lugares o maquinaria que necesite un mantenimiento.

Servicio a domicilio: son los más utilizados cuando el cliente no desea salir de su hogar y que generalmente se contratan por vía telefónica o internet.

Por otra parte, un área de consulta externa se encuentra estructurada de manera que se ejecute un servicio especializado y enmarcado en la satisfacción del cliente (13).

4.3 Análisis externo del centro de salud

Para el análisis externo del centro de salud se aplicó una encuesta a los estudiantes para conocer cuáles son las principales necesidades con relación al centro de salud DBU-UTN de tal manera que les permita una mejor opción en parámetros de atención prioritaria.

4.4 Análisis interno de consulta externa

Consecuentemente, se presenta la estructura interna de acuerdo con el enfoque administrativo del centro de salud DBU-UTN, que posteriormente permita la creación de estrategias de mejora enmarcadas en el bienestar estudiantil

4.4.1 Objetivo del centro de salud DBU-UTN

Se enfoca en el Bienestar Universitario dentro de la Educación Superior, es decir en la satisfacción de las necesidades de las personas articuladas a la comunidad universitaria, debido a que posee una relación con el desarrollo integral del ser humano y la institución, tomando en cuenta las dimensiones biológicas, psicológicas, sociales y espirituales de las personas.

Misión

El departamento de Bienestar Universitario es la unidad administrativa que contribuye a la formación integral de profesionales, mediante el equilibrio físico, psicológico, emocional y socio económico de la comunidad universitaria.

Visión

En 10 años el DBU, es una unidad líder en la promoción del desarrollo humano, brindando atención de calidad en los diferentes servicios.

4.4.2 Servicio de orientación profesional

Este tipo de servicio se direcciona a proporcionar el mejor aprovechamiento dentro de los estudios universitarios de tal manera que permita la resolución de problemas enmarcados en:

- Asesoría pedagógica.
- Promoción de la oferta académica.

- Pruebas de aptitud psicológica a los aspirantes.
- Seguimiento académico a los estudiantes becados.
- Seguimiento académico a los estudiantes con discapacidad.
- Atención de problemas psicosociales (ansiedad, depresión, relaciones familiares conflictivas, relaciones de pareja, violencia, baja autoestima, adicciones), entre otras.
- Recepción de la ficha socio-económica.

4.4.3 Servicio de medicina

El servicio médico se direcciona a la mantención de la salud dentro de la comunidad universitaria mediante las siguientes directrices:

- Atención de salud preventiva a través de exámenes de laboratorio y chequeo médico.
- Atención por enfermedades y emergencias.
- Atención integral en salud sexual y reproductiva.

Se recalca que los estudiantes que tienen derecho a gozar de este servicio deben encontrarse legalmente matriculados, así como los docentes y trabajadores de la UTN gracias a los convenios manejados con el IEES.

Por otra parte, los estudiantes que se encuentran en el primer semestre deben acudir al centro de salud para la obtención del certificado médico-odontológico previo a los respectivos exámenes de laboratorio (sangre, orina y heces).

Dentro de las atenciones del servicio se encuentra la otorgación de los certificados en caso de enfermedad o a su vez se validan los certificados otorgados por otros centros de salud dentro de las 48 horas posteriores a la atención, que se presenta como requisito para rendir pruebas o exámenes atrasados.

4.4.4 Servicio de odontología

Se enfoca en brindar un servicio en salud bucal de los estudiantes, docentes y empleados mediante las siguientes especificaciones:

- Diagnóstico
- Profilaxis
- Operatorias
- Exodoncias
- Endodoncias

4.4.5 Servicio de nutrición

En el servicio direccionado para la asesoría técnica en nutrición y alimentación con enfoque en la prevención de los desórdenes alimenticios y asesoría en caso de enfermedades que deriven de la alimentación.

4.4.6 Servicio de Laboratorio Clínico

Presenta un servicio para la ejecución de exámenes que permiten un diagnóstico oportuno en las siguientes áreas:

- Hematología
- Química sanguínea
- Tipificación
- Uroanálisis
- Parasitología
- Test de embarazo

4.4.7 Servicio de trabajo social

Esta área brinda un servicio de asesoría y apoya a las actividades de carácter solidario para la estimulación del buen rendimiento académico y para garantizar la permanencia de acuerdo con las condiciones adecuadas para los estudiantes a través de:

- Identificación de la problemática individual y familiar a través de un estudio socio económico para brindar el apoyo a estudiantes en situaciones de emergencia.
- Becas estudiantiles por excelencia académica, discapacidades y bajos recursos
- Seguro de accidentes.
- Recepción de la ficha socio-económica.

4.4.8 Servicio del Centro de Desarrollo Infantil

El centro de Desarrollo Infantil es un servicio de cuidado y atención integral para el respectivo desarrollo de las potencialidades de los/as hijos/as de estudiantes de 1 año y 6 meses a 4 años enmarcados en:

- Educación prioritaria.
- Alimentación adecuada.
- Estimulación temprana.

4.5 Plan estratégico del sistema de salud

La Universidad presenta un programa en enfoque del desarrollo del ser humano de tal manera que se encuentra ofertado varias oportunidades en el aprendizaje de una vida enmarcada en la productividad y salud, que permita el mejoramiento a los estudiantes y la potencialidad en aspectos biológicos, psicológicos, sociales y espirituales de acuerdo con las siguientes directrices:

- Enfoque en el desarrollo de las habilidades para la generación de convivencias en grupos de tal manera que se refuercen el diálogo entre las personas.
- Desarrollo de una conciencia enmarcada en el ámbito vital de la interacción que sea constructiva y con enfoque en el respeto.
- Educación en salud que permita el mejoramiento de la calidad de vida con enfoque social y familiar que genere un mejor comportamiento a nivel educativo.
- Análisis crítico y reflexivo de acuerdo con las condiciones y estilos de vida, acordes con los valores y principios de promoción de la salud.
- Participación de toda la comunidad universitaria en los diferentes programas de estudio y generación de nuevas propuestas de mejoramiento en la inclusión.

4.6 Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Se presenta el análisis FODA con enfoque en el centro de salud DBU-UTN que permita una visión más amplia de cómo se ejecutan las actividades internas de la institución:

Tabla 7. *Análisis FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo técnico dentro del sector salud. • Formación del personal de consulta externa. • Existencia de convenios con instituciones privadas. • Monitoreo y seguimiento constante. • Mejor coordinación en atención de emisión de certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No trabajo en equipo. • Dificultad en la organización y seguimientos a los estudiantes. • Escasa difusión de las atenciones prioritarias de la institución. • Poco liderazgo y empoderamiento en gestión de salud. • Escaso recurso humano.

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Nuevas alianzas estratégicas con empresas privadas.• Incorporación de nuevo personal a la institución.• Creación de nuevas promociones de educación sexual y planificación familiar.• Optimización del tiempo de espera para la atención. | <ul style="list-style-type: none">• Cambio en las políticas internas del centro de salud.• Falta de recursos económicos institucionales.• Anomalías en los recursos internos de la organización.• Cierre del centro de salud. |
|--|--|
-

4.7 Análisis de recursos y capacidades

La atención que realiza el centro de salud es de carácter preventivo abarcando más del cincuenta por ciento del total de las atenciones, sin embargo, el restante se lo realiza entre canjes de certificados y atención por patologías agudas, lo que se considera demanda espontánea, acorde al perfil epidemiológico del servicio médico las principales patologías que se consultan son las respiratorias, gastrointestinales y los trastornos genitourinarios, con una evidente diferencia en el porcentaje de atención entre hombres y mujeres. Otros diagnósticos como los episodios depresivos que, si bien no se ha determinado dentro de los diez más frecuentes se observa un incremento en el número de casos atendidos en relación con periodos anteriores.

Tabla 8. Perfil epidemiológico

	Mujer	Hombre	Total
Diagnóstico / codificación CIE10	Porcentaje / Atención		
<i>Rinofaringitis aguda resfriado común) - J00</i>	59%	41%	415
<i>Faringitis aguda - J02</i>	56%	44%	310
<i>Otros trastornos del sistema urinario - N390</i>	93%	7%	298
<i>Diarrea y gastroenteritis de presunto origen infeccioso - A09</i>	49%	51%	254
<i>Amigdalitis aguda - J03</i>	50%	50%	240
<i>Parasitosis intestinal, sin otra especificación - B829</i>	55%	45%	230
<i>Otras inflamaciones de vagina y vulva N768</i>	100%	0%	173
<i>Enfermedad pélvica inflamatoria femenina N739</i>	100%	0%	100
<i>Dispepsia - K30</i>	78%	22%	89
<i>Verrugas anogenitales A630</i>	62%	38%	68
TOTAL	70.2%	29.8%	2177

Nota: esta tabla muestra el perfil epidemiológico del año 2018. Tomado de. (5). Elaborado por: Iglesias, N, (2022)

El centro de salud DBU-UTN cuenta con una capacidad de atención en servicios de salud de alrededor de 100 pacientes por día; en relación a los servicios la consulta externa de medicina cuenta con 2 médicos generales en un horario de 8 horas para los cuales se agenda un total de 24 pacientes por cada uno con intervalo de 20 minutos entre cada cita, en odontología se cuenta con 2 odontólogos generales en un horario de 4 horas diarias para los cuales se agenda un total de 12 pacientes por cada uno, el servicio de psicología es atendido por un psicólogo educativo quien centra su atención hacia las actividades académicas dejando desabastecida el área de psicología clínica.

La utilización de indicadores de calidad permite organizar, monitorizar y garantizar que los servicios respondan a las necesidades de los usuarios y a su vez permite evidenciar el correcto funcionamiento de la institución, por lo que, ante el incremento anual en la comunidad

universitaria y la demanda de los servicios del centro de salud se hace visible la ampliación en la cartera de servicios a fin de solventar las diferentes necesidades de los estudiantes.

Tabla 9. *Análisis de recursos*

Área de consulta externa	Total, de atenciones estimadas por año por profesional	Total, de atenciones generadas por año por profesional	Porcentaje de atención
Medicina General	5280	6510	123%
Odontología	2640	2337	88.5%

Nota: esta tabla muestra la población estudiantil atendida durante el año 2018. Tomado de. (5).

Elaborado por: Iglesias, N, (2022)

5. Metodología y diseño de la investigación

5.1. Metodología aplicada

5.1.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se basó en un enfoque cuantitativo, debido a que se recolectaron datos a través de una encuesta a los estudiantes que permitió conocer cuáles son las principales necesidades en los servicios que brinda la consulta externa, los cuales fueron analizados a través de figuras que representan los principales datos evidenciados.

5.1.2. Alcance de la investigación

La presente investigación fue de tipo descriptivo, se detallaron las características y aspectos de la situación actual del centro de salud en relación con su sistema de gestión y estrategias gerenciales, determinando que no existe una administración apropiada, y que denoten las principales necesidades por parte de los estudiantes con relación a la actual atención del área de consulta externa.

El estudio fue de alcance explicativo, permitió analizar el contexto en el que se desarrolla la variable de estudio y conocer las razones, situaciones en las que se manifiesta, de este modo, se pudo determinar la falta de un modelo gerencial y, por tanto, la falta de estrategias directivas dentro del servicio de consulta externa.

5.1.3. Tipo de investigación

El estudio fue de tipo bibliográfico, se recolectaron varios documentos acerca del centro de salud DBU-UTN, para conocer la situación administrativa y directiva actual, así como el servicio de consulta externa. Además del fundamento teórico y científico basado en la visión de varios autores.

El presente documento investigativo fue de campo, se recogieron datos e información del personal del centro de salud y del servicio de consulta externa para conocer su situación

actual respecto al sistema de dirección que se aplica y si ha resultado beneficioso o no. Además, se hace uso de la información con relación a las principales necesidades de los estudiantes por parte del área de consulta externa de la entidad.

5.1.4. Población y muestra

La población se encuentra compuesta por 13.985 adscritos entre estudiantes docentes personal administrativo y de servicio según la estimación de atención que han brindado los servicios del centro de salud DBU-UTN en el registro UTN en cifras.

Muestra

Se aplicó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra respectiva para la aplicación del instrumento:

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * P * Q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

P =probabilidad de que el evento ocurra (50%)

Q = probabilidad de que el evento no ocurra (50%)

e = margen de error permitido (5%)

z = Unidad de desviación estándar = 1,96

Los datos tomados en cuenta para el cálculo de la muestra son los siguientes:

Tabla 10. Datos para el cálculo de la muestra

SÍMBOLO	DATOS
N=	13.985 población
Z=	1,96 confianza
P=	50% probabilidad de aceptación
Q=	50% probabilidad de rechazo
e=	5% error

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{3,84 * 0,50 * 0,50 * 13.985}{0,0025(13.985 - 1) + 3,84 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{13425,60}{0,0025(13425,60) + 3,84 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{13425,60}{33.564 + 0,96}$$

$$n = \frac{13426,60}{33564,96}$$

$$n = 375$$

Muestra: 375 personas

La muestra obtenida se encuentra compuesta por 375 estudiantes de la Universidad.

5.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

La técnica utilizada para recolectar información necesaria para el estudio fue la encuesta que permitió tener un acercamiento directo con la población y recoger su opinión o percepción acerca del problema de estudio, lo cual resultó favorable en la investigación, se recolectó información sobre el sistema gerencial del servicio y del centro de salud.

El instrumento utilizado fue una encuesta compuesta por un cuestionario que es una herramienta que recoge varias preguntas sobre un tema en particular y aborda todos los aspectos importantes del mismo.

5.1.6. Plan de tabulación y análisis

La tabulación de datos se ejecutó a través de Excel para obtener tanto tablas como gráficos que facilitaron el análisis e interpretación y de esta manera llegar a formular las conclusiones.

5.1.7. Procedimientos

Se aplicó la encuesta como trabajo de campo, posteriormente se realizó el conteo y procesamiento dentro del Excel para la obtención de gráficos con frecuencias para conocer la situación actual de las variables de investigación.

6. Resultados

Dentro del apartado se presentan los principales resultados que refleja la encuesta planteada de tal manera que se pueda evidenciar los principales inconvenientes que se presentan dentro de la institución.

6.1. Descripción de variables

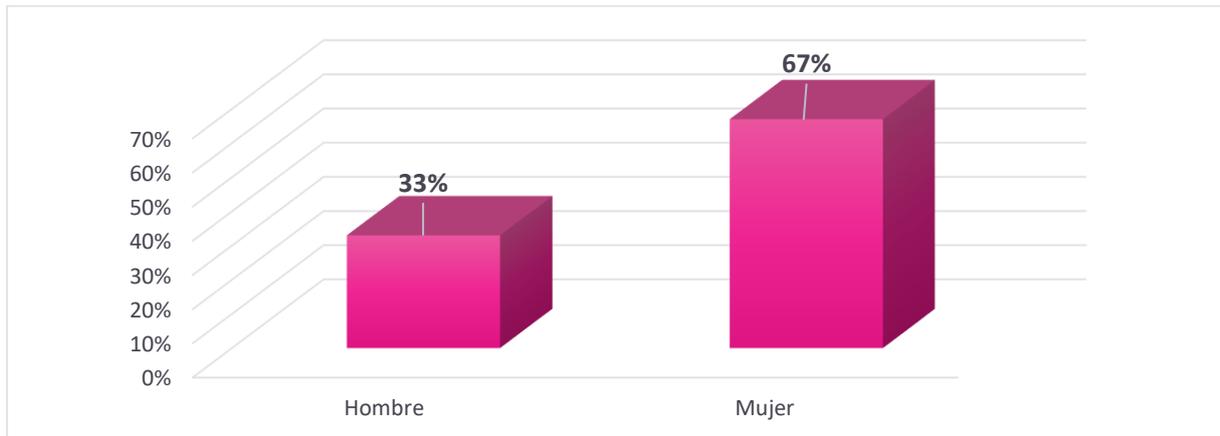
El presente objeto investigativo se encuentra direccionado a brindar una contribución mucho más amena y enmarcada en la satisfacción de los estudiantes, de tal manera que el área de consulta externa de centro de salud DBU-UTN emita una estructura mucho más específica de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.

Por otra parte, se recalca que la propuesta posterior se encuentra enfocada en los ciclos de planificación gerencial dentro del área de la salud, compuesto por las siguientes directrices:

- Diagnóstico de necesidades.
- Oferta de servicios.
- Definición de recursos.
- Flujo de procesos.
- Monitoreo y evaluación.

Es decir, el cuestionario evidenciado en el anexo 1, ratifica la creación de un modelo gerencial que permita la atención a las necesidades de atención del estudiantado universitario, que a través del uso de variables como edad y género se pueden enfocar a la atención de enfermedades, prevención de educación sexual y reproductiva, atención por género, uso de convenios con otras instituciones, entre otras directrices que proporciona la encuesta, los principales resultados evidenciados se muestran de la siguiente manera:

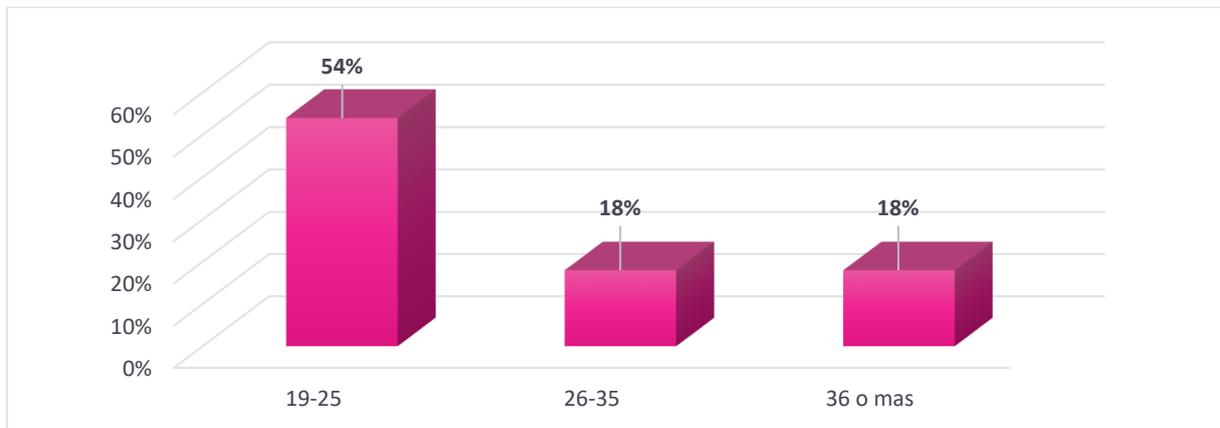
Figura 1. Sexo



Análisis

De acuerdo con la figura 1, se refleja que la mayoría de los estudiantes universitarios se encuentran constituidos por mujeres enfatizando la atención de manera más puntual a este grupo de la población, sin dejar a un lado a los hombres que representa un desafío en atención de sus necesidades.

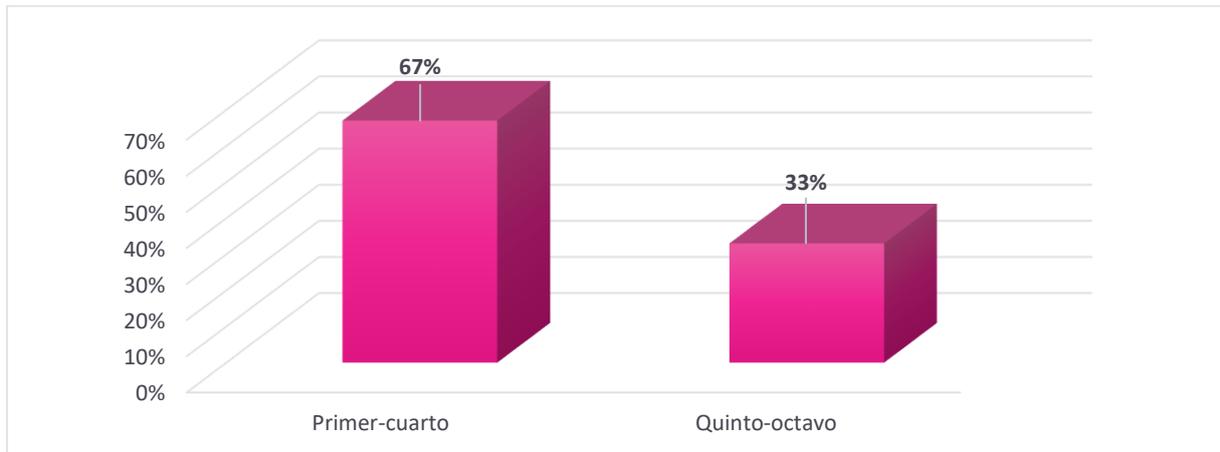
Figura 2. Edad



Análisis

De acuerdo con esta información, la mayoría de los estudiantes encuestados se encuentra en un rango de edad de entre 19-25 años, mientras que el 28% consecuentemente en entre 26-35, finalmente el 18% supera los 36, siendo este un indicador para determinar qué servicios debe ofertar el área de consulta externa durante la vida universitaria.

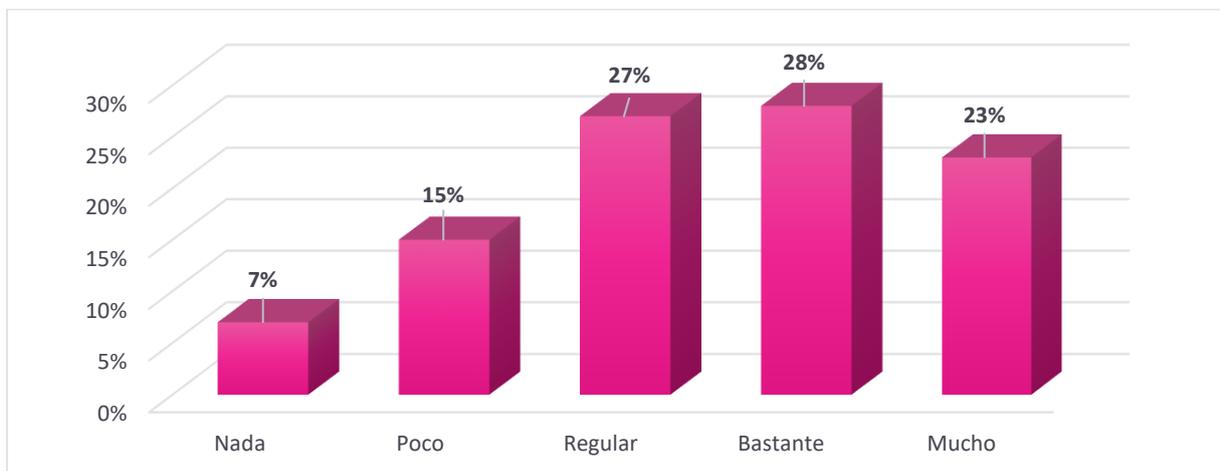
Figura 3. Nivel que se encuentra cursando



Análisis

La información mencionada recae en que los estudiantes con mayor demanda en el uso del área de consulta externa son de los primeros semestres, por lo que se debe direccionar a brindar un servicio que proporcione a los estudiantes una mejora continua y preferencia en los servicios.

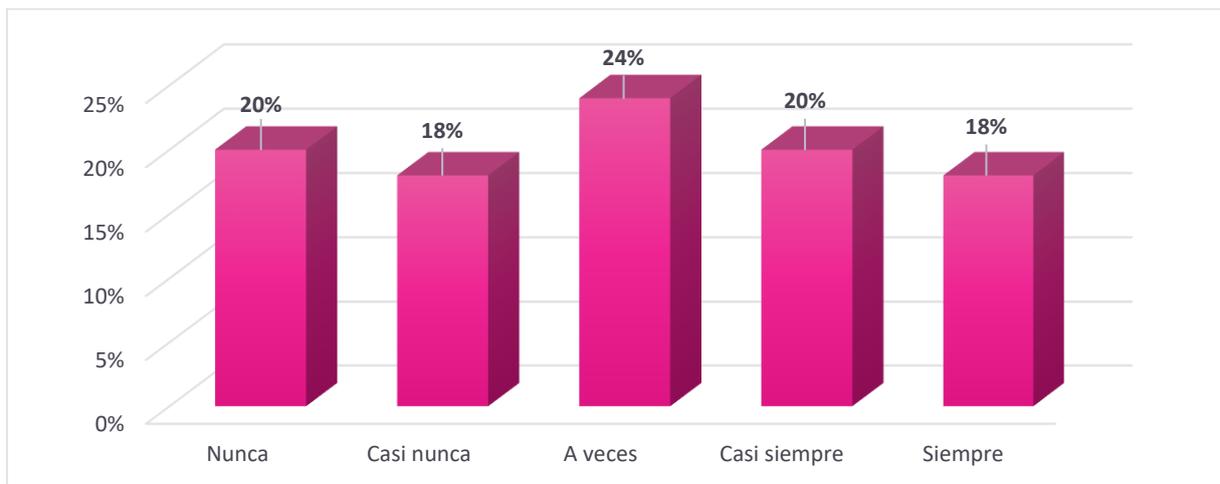
Figura 4. Servicios que oferta el centro de salud



Análisis

Tomando en cuenta la información revelada en la figura anterior, el 51% afirma conocer sobre los principales servicios que oferta el centro de salud DBU-UTN, mientras que el 49% no tiene un conocimiento claro de los mismos, esto refleja un punto vulnerable en la socialización de cada una de las actividades que esta área ofrece a la comunidad universitaria.

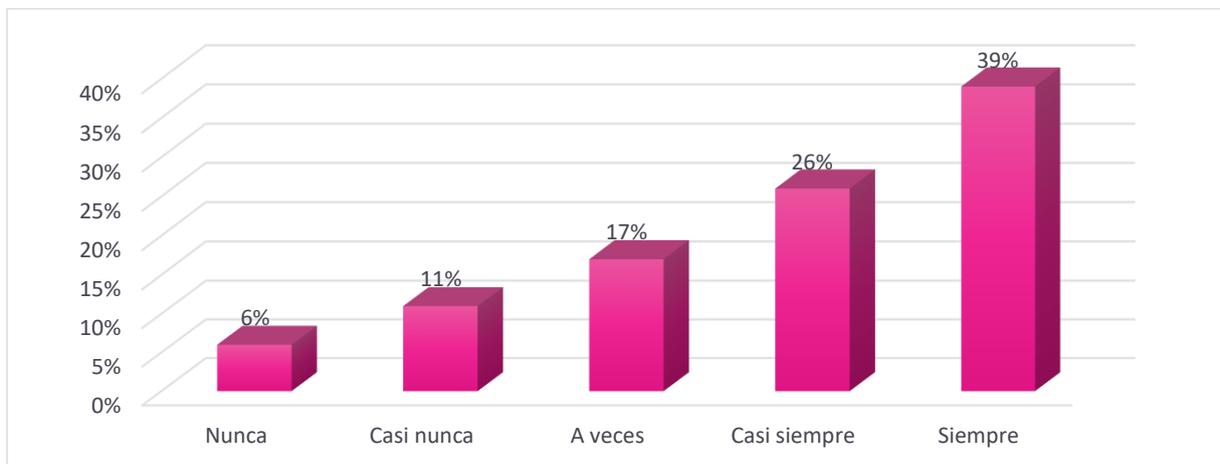
Figura 5. Frecuencia del uso de los servicios que oferta el centro de salud



Análisis

La figura 5 refleja que el mayor porcentaje de estudiantes no hacen uso frecuente de los servicios que se ofertan y si bien es cierto poseen conocimiento no acuden por la dificultad que representa su carga horaria frente al horario de atención de los servicios consulta externa.

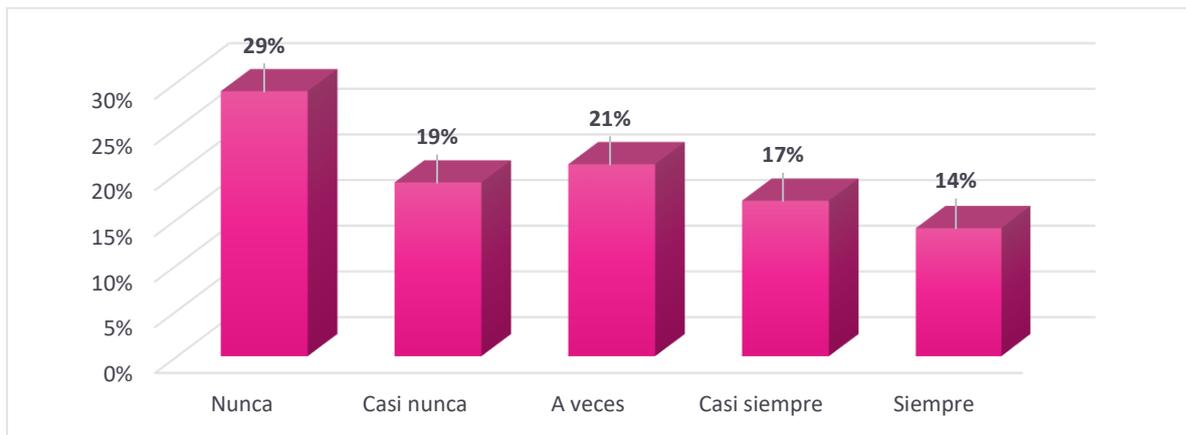
Figura 6. Agendamiento de citas



Análisis

En relación con la figura 6, la mayoría de los estudiantes recibe atención previo agendamiento esto se debe al porcentaje de atención preventiva que se realiza a los estudiantes de primer semestre mientras que la diferencia es considerada demanda espontanea, misma que es atendida acorde al triaje de Manchester.

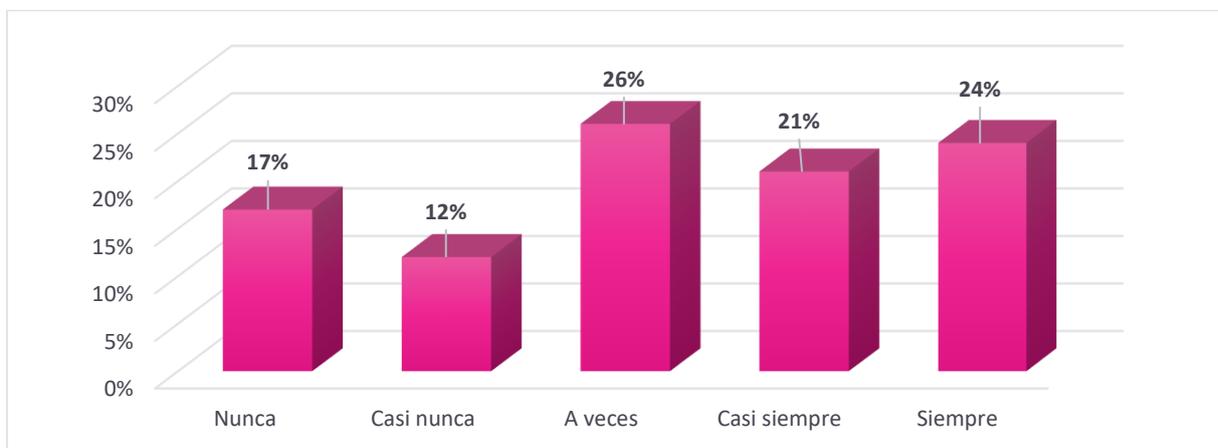
Figura 7. Reagenda miento de citas



Análisis

La figura 7 indica, que al 31% de estudiantes se les ha reagendado su cita médica esto debido a los programas institucionales o a su vez por causas de fuerza mayor, sin embargo, un porcentaje similar afirma no haber tenido inconvenientes en el agendamiento de sus citas médicas.

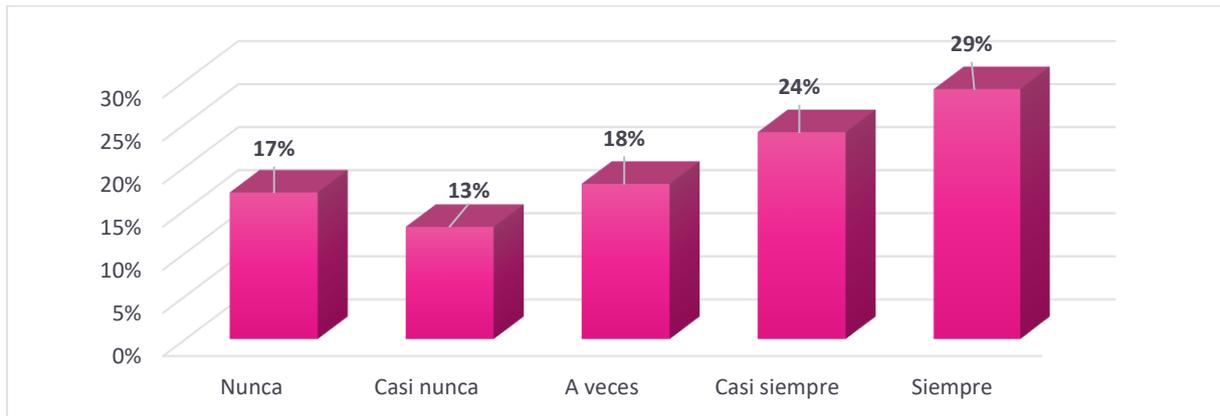
Figura 8. Espera en tiempo para la atención



Análisis

En relación con la figura anterior, se evidencia que el tiempo de espera para la atención en consulta externa es larga, esto se debe a que el flujo de pacientes para atención medica por demanda espontanea es superior frente a la capacidad operativa de los servicios.

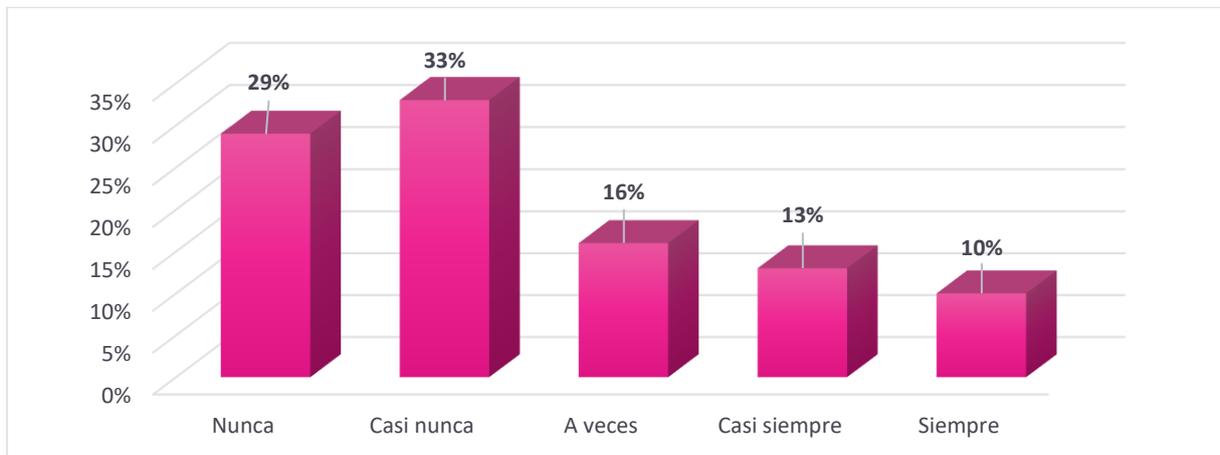
Figura 9. Atención que presta el centro de salud



Análisis

Para el 53% de estudiantes la atención brindada por los profesionales del centro de salud DBU UTN es eficaz y eficiente, sin embargo, la complejidad de los cuadros limita la resolución inmediata generando malestar en la comunidad universitaria que se ve reflejado en el 47% de los encuestados.

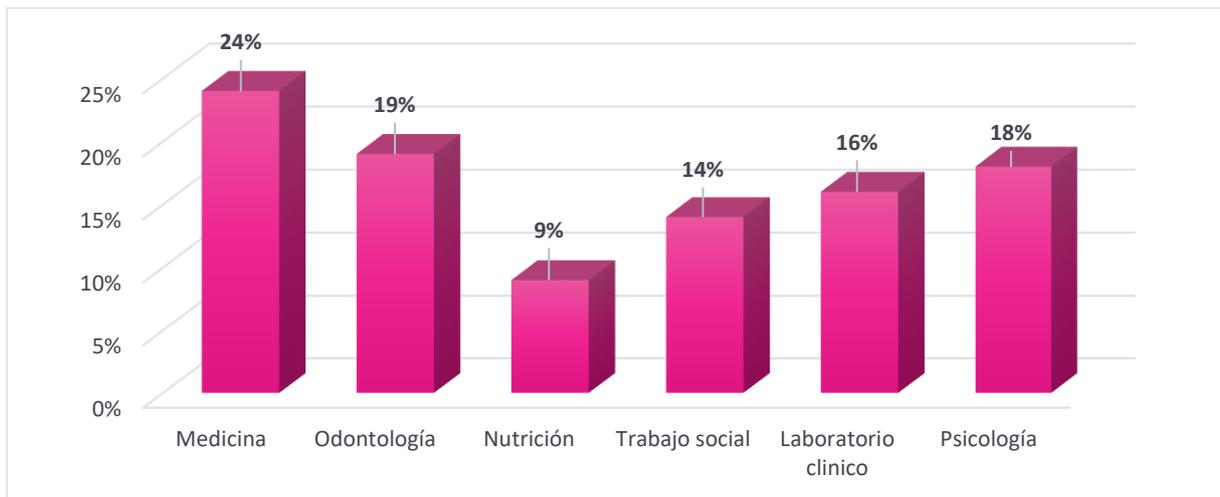
Figura 10. Seguimiento posterior a la atención



Análisis

Debido a la gran afluencia de pacientes y a la diversidad de los cuadros se realiza seguimientos a los grupos prioritarios lo que se ve reflejado por apenas el 23% de estudiantes que afirman haber tenido este servicio, mientras que al 62% no se ha realizado dicho seguimiento por tratarse de patologías agudas y/o preventivas.

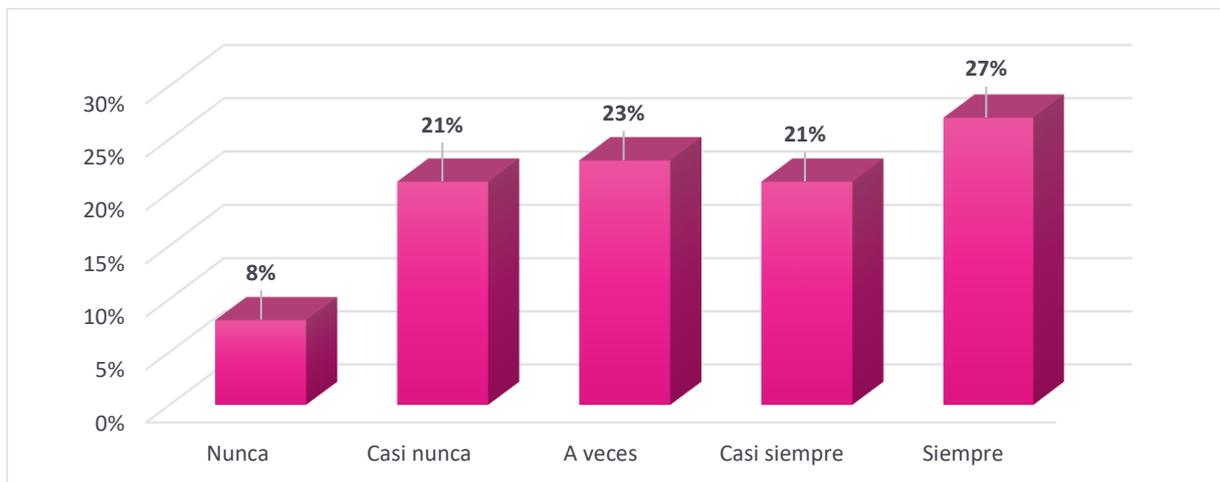
Figura 11. Necesidad prioritaria



Análisis

La figura 11 demuestra el requerimiento de mejorar los servicios médico y odontológico en relación con el flujo de pacientes y a su vez incurre la necesidad de implementar el servicio de psicología clínica a fin de brindar una atención integral.

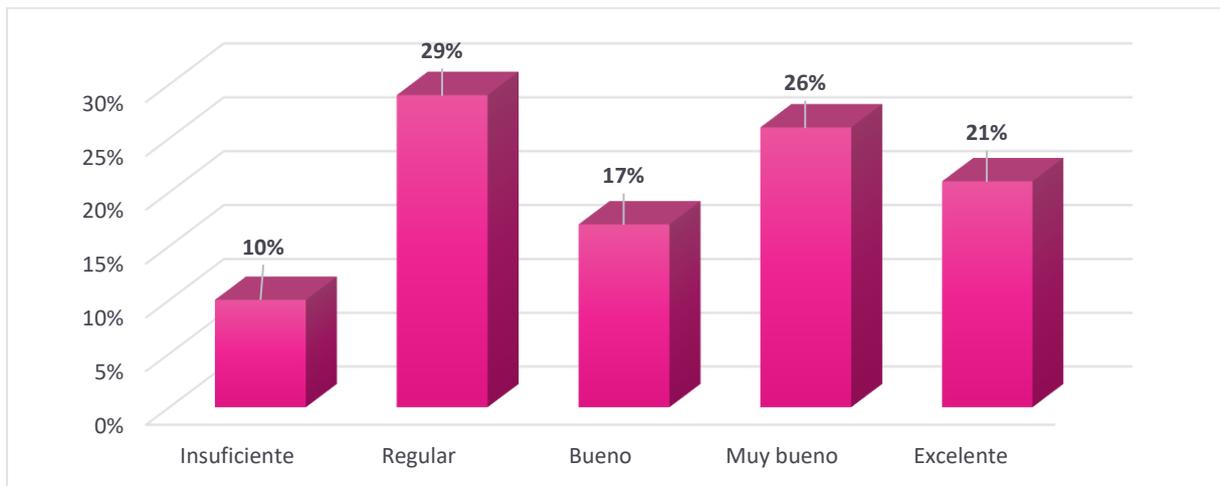
Figura 12. Servicios del centro de desarrollo infantil



Análisis

La Universidad Técnica del Norte implementó el Centro de Desarrollo Infantil con la finalidad de brindar la atención necesaria a los hijos de los estudiantes lo cual se evidencia en el porcentaje de satisfacción frente a este servicio.

Figura 13. Calificación de la atención del centro de salud



Análisis

En relación con la figura 13, el mayor porcentaje de estudiantes afirma que la atención que prestan los servicios el centro de salud DBU-UTN son buenos, sin embargo, un 39 % afirma que no, lo que recae en la necesidad de realizar una mejora continua con la finalidad de prestar servicios de calidad a la comunidad universitaria.

Análisis:

La encuesta aplicada fue una herramienta útil para recolectar información, con relación a cada una de las necesidades que presentan los estudiantes universitarios lo que permitió identificar las siguientes necesidades:

- Creación de una nueva área de ginecología.
- Creación de un área de psicología clínica.
- Atención prioritaria y especializada para mujeres embarazadas.
- Planes para prevención de embarazos no planificados.
- Reducción de los tiempos de espera para la atención.
- Convenios con instituciones privadas y públicas para exámenes de laboratorio más completos.

7. Propuesta de solución al problema

La presente propuesta se fundamenta en una metodología con aplicación a los ciclos de planificación gerencial distribuidos de la siguiente manera:

- Diagnóstico de necesidades.
- Oferta de servicios.
- Definición de recursos.
- Flujo de procesos.
- Monitoreo y evaluación.

7.1. Diagnóstico de las necesidades

El presente apartado se direcciona a brindar una solución al problema planteado de tal manera que se puedan obtener beneficios con enfoque en las dificultades que enfrenta el área de consulta externa del centro de salud DBU UTN, reflejando que de acuerdo con el instrumento planteado poseen las siguientes necesidades:

- Ante el aumento de la comunidad universitaria, el número de usuarios que acuden al servicio médico ha ido en ascenso lo que ha generado la saturación de la consulta externa, incrementado los tiempos de espera y la adecuada atención médica lesionando así la calidad en la atención brindada.
- La creación del servicio de ginecología es necesaria ya que acorde al perfil epidemiológico el mayor porcentaje de atenciones se lo realiza a mujeres con necesidades y patologías propias de esta especialidad.
- La creación de un área de psicología clínica se hace evidente al observar un incremento en el perfil epidemiológico de usuarios con diferentes psicopatologías mismas que reciben una atención parcial dejando inconcluso el seguimiento correspondiente.

- De acuerdo con el análisis FODA se ha determinado varias fortalezas en el talento humano del centro de salud evidenciando la importancia de las capacidades de liderazgo, sin embargo, lo plantean en sus áreas específicas generando una debilidad en el trabajo en equipo lo que a su vez repercute directamente en el tipo de prestación de servicios por lo que es indispensable que se promueva e incentive un modelo de gestión participativa

7.2. Objetivo de la propuesta

- Proponer un modelo gerencial de atención e indicadores de monitoreo y evaluación de la consulta externa.

7.3. Beneficiarios

Esta propuesta se direcciona de manera puntual a 2 beneficiarios, en primera instancia se enfoca en los estudiantes que acceden a los servicios del centro de salud DBU UTN, que les permita optimizar su tiempo en cada una de las áreas del centro, es decir que tengan preferencia por hacerse atender dentro de la unidad, mas no fuera de ella. Esto recae en la elaboración de un nuevo modelo gerencial que permita a los profesionales de la institución conocer cuáles son las estrategias más viables para el mejoramiento de la atención a los usuarios lo que les permitirá aprovechar sus recursos.

Por otra parte, también se desea beneficiar al centro dotándolo de estrategias enmarcadas en el bienestar del estudiante pero con el uso correcto de los recursos que se brindan a la institución, de tal manera que se ejecute un trabajo en equipo donde los colaboradores conozcan cada una de las responsabilidades que deben desempeñar de manera interna en la institución y también el incentivo de participar en ideas innovadoras y proporcionales al conocimiento e invitación a los estudiantes de gozar de los servicios que oferta el centro.

7.4.Oferta de recursos

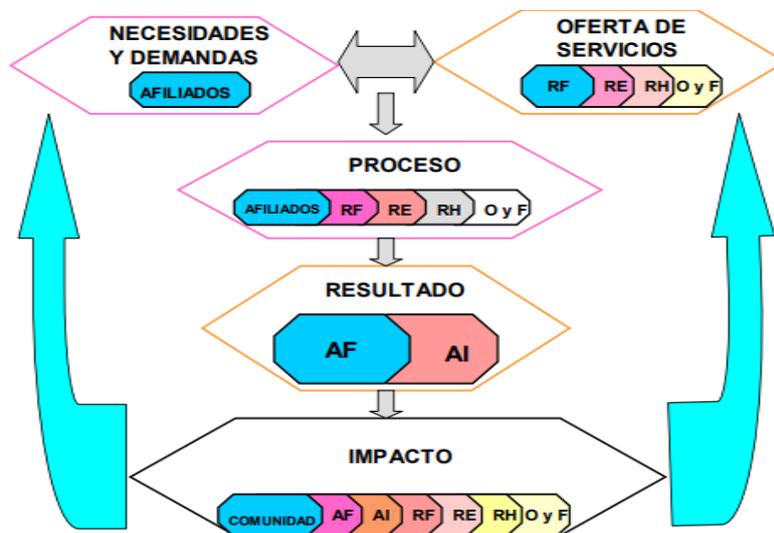
Se encuentra direccionada a cada uno de los recursos que posee el centro de salud DBU UTN, enfocados en el bienestar de los estudiantes universitarios para la satisfacción de las necesidades de los mismos, los principales recursos se mencionan a continuación:

- Presupuesto adecuado para el planteamiento de convenios con instituciones tanto públicas como privadas para la atención a necesidades prioritarias de los estudiantes universitarios.
- Presupuesto adecuado para la creación de un área de ginecología que permita la emisión de nuevos servicios y atención especializada.
- Creación de manuales enmarcados en la optimización del tiempo para el área de medicina, laboratorio clínico.

7.5. Definición de recursos

Es un instrumento de análisis que permite una distribución adecuada de recursos humanos y económicos en respuestas a las necesidades, mediante mecanismos que determinan y condicionan la distribución de los servicios de salud

Figura 14 Definición de recursos



La definición de los recursos se direcciona de la siguiente manera:

Recursos Humanos

Se recalca la necesidad de contratación de más profesionales que puedan cubrir la demanda completa de los estudiantes de tal manera que el tiempo de espera se reduzca de manera considerable.

Tabla 11. *Recursos Humanos*

Profesionales área de consulta externa	Número
Ginecología	1
Psicología	1

Recursos económicos

Los recursos económicos serán otorgados por parte de la administración de la universidad para la nueva creación de las áreas y concertación de los convenios con instituciones externas en beneficio de los estudiantes, detallado de la siguiente manera:

Tabla 12. *Recursos económicos*

Presupuesto	Valor total
Área de ginecología	\$50.000
Área de psicología	\$10,000
Nuevas contrataciones	\$40.000
TOTAL	\$100.000

7.6. Flujo de procesos

La presente propuesta se basa en varias estrategias para el mejoramiento de los servicios de atención del centro de salud DBU UTN, mismas que se presentan a continuación:

7.6.1. Calidad total para todos los servicios del centro de salud DBU UTN

Esta estrategia se basa en la búsqueda de una gestión enmarcada en la calidad de mejoramiento en el servicio y de la calidad de vida de los usuarios o también llamados consumidores. Es decir, se centra en el aprovechamiento de cada uno de los recursos que la

empresa posee y aquellos beneficios que puede brindar a la institución, basada en los siguientes principios:

Principios reguladores

- Conocimiento de las principales expectativas de los estudiantes.
- Participación proactiva de cada uno de los empleados de la institución.
- Formación de calidad.
- Creación de una filosofía enmarcada en una cultura organizacional efectiva.
- Mejoramiento de la eficiencia en los servicios.

7.6.2. Empowerment

Este tipo de estrategia permite a cada uno de los colaboradores una base de independencia y toma de decisiones propia que permita a la institución en general una contribución de mejora en las operaciones y preferencia del usuario, esto refleja que la alta gerencia lleva la filosofía de que aquellos empleados que se hallan directamente relacionados con una tarea son los más idóneos para la toma de decisiones, mismos que se basan en los siguientes principios:

- Aprendizaje y capacitación en equipo.
- Formación permanente.
- Riesgo comparativo.
- Ética empresarial.

7.6.3. Administración por objetivos

Esta herramienta se centra en la creación de un sistema interno basado en la empatía y compromiso de alcanzar los objetivos empresariales y conseguir un crecimiento en su totalidad, enfocado en los siguientes principios:

- Establecimiento de los objetivos a nivel total.
- Establecimiento de los objetivos por cada uno de los colaboradores.

- Socialización de los objetivos planeados.
- Elaboración de los planes tácticos y operacionales.
- Aplicación de la evaluación.
- Participación activa de la gerencia.

7.6.4. Balance Score Carde

Se centra en una estrategia enmarcada en la creación e implementación de un plan estratégico de una empresa, este tipo de herramienta maneja varias expectativas mencionadas a continuación:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva de los usuarios.
- Perspectiva de los procesos.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

7.7. Monitoreo y evaluación

Finalmente, el monitoreo y evaluación se debe ejecutar de la siguiente manera:

Tabla 13. *Monitoreo y evaluación*

Principales Actividades a desarrollarse	Monitoreo	Evaluación
Creación del área de ginecología.	Evaluación de cumplimiento de manera mensual.	Verificación de la mantención y alcance del presupuesto otorgado.
Creación del área de psicología.	Verificación del avance de manera mensual con enfoque en la planificación de ejecución.	Verificación del cumplimiento de planificación y presupuesto.
Contratación de nuevos profesionales.	Evidencia de los indicadores de cumplimiento por parte de los profesionales contratados.	Indicadores de gestión, eficiencia y eficacia que permitan la medición de cumplimiento.
Convenios con otras entidades.	Verificación de la documentación con referencia a los convenios firmados.	Indicadores de uso por parte de los estudiantes a instituciones dentro de convenios.

Conclusiones

- Se concluye que de acuerdo con el análisis ejecutado dentro del área de consulta externa centro de salud DBU UTN, se denotan que como parte de los servicios que se brindan a la comunidad universitaria no cuenta con la correcta estructura de planificación interna de tal manera que se generan dificultades para el alcance de los objetivos y atención prioritaria a los estudiantes.
- Se identifica varias fortalezas en el talento humano del centro de salud demostrando la importancia de las capacidades de liderazgo, sin embargo, al plantearlo en sus áreas específicas genera una debilidad en el trabajo en equipo lo que a su vez repercute directamente en el tipo de prestación de servicios.
- A través del estudio de las necesidades de los estudiantes con relación a los servicios que brinda el área de consulta externa centro de salud DBU UTN, se recalcan como prioritarios la creación de una nueva área de ginecología y psicología ya que al ser parte de la investigación un mayor número de género femenino ven la necesidad de este tipo de servicio que sea oportuno y que se encuentre al alcance de todas las estudiantes, de igual manera el contar con convenios tanto con instituciones públicas como privadas permite un mejoramiento de la atención y cuidado de la salud.
- La propuesta del modelo gerencial de atención e indicadores de monitoreo y evaluación de la consulta externa, permitirán a la institución el correcto manejo de los recursos y aprovechamiento de estos, al igual que el alcance de nuevas expectativas para los estudiantes y reducción del tiempo de atención.

Recomendaciones

- La satisfacción del usuario es un indicador de calidad de atención prestada en los servicios de salud, por lo que se recomienda tomar en cuenta las necesidades de los estudiantes de manera constante.
- Se debería tomar en cuenta los requerimientos para el mejoramiento e implementación de servicios enfocados en las necesidades de los estudiantes.
- La aplicación del monitoreo y evaluación del cumplimiento de la propuesta del modelo gerencial es la base para mejorar falencias y reafirmar fortalezas del centro de salud DBU UTN mismo que permitirá brindar una atención de calidad a la comunidad universitaria.

Bibliografía

1. Cedeño A, Asencio L, Villegas M. Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad*. 2019;; p. 11(5): 191-200.
2. Gonzáles , Salazar , Ortiz , Verdugo. Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*. 2019; 21(11).
3. Perea L, Rojas I. Modelos de gestión en instituciones hospitalarias. *RFevista Gerencia y Políticas de Salud*. 2019;; p. 18(36): 1-12.
4. García M, Cumbai F. Modelo de Gestión Hospitalario. *Revista de Ciencias Sociales*. 2017;; p. (41): 125-134.
5. Universidad Técnica del Norte. Proyecto de Universidad Saludable. Ibarra;; 2019.
6. Landazury , Jaafar , Cristofani , Canales. Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Revista Espacios*. 2018; 39(13).
7. Romero , Jaramillo , Aguirre , Quezada. Modelos gerenciales en las medianas empresas de Ecuador y Perú. *Revista de la Universidad del Zulia*. 2021; 12(32).
8. Huertas , Suárez , Salgado , Jadán , Jiménez. Diseño de un modelo de gestión. base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*. 2020; 12(1).
9. Limonta , Andraus , Lazo. Análisis de modelos de branding corporativo. *Sinergia*. 2020.
10. Landazury , Jaafar , Cristofani. Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Revista Espacios*. 2018; 39(13): p. 20.
11. Rodríguez M. Protocolo de atención médica para mejorar la consulta externa en el hospital IESS Milagro, Guayas-Ecuador. 2020. *Ciencia Latina*. 2021; 5(5).

12. Rodríguez M. Protocolos de atención médica para mejorar la consulta externa en el hospital IESS Milagro, Guayas-Ecuador 2020. Ciencia Latina. 2021.
13. García , Díaz , Montiel , Gonzáles , Vásquez , Morales. Validez y consistencia de una escala rápida de satisfacción del paciente de consulta externa. Scielo. 2020.
14. Terán , Gonzáles , Ramirez , Palomino. Calidad de servicio en las organizaciones de Latinoamérica. Ciencia Latina. 2020.
15. Cadena P, Rendón R, Aguilar J, Salinas E, Morales F, Sangerman D. Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación; un acercamiento en las ciencias sociales. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas. 2017;; p. 8(7): 1603-1617.
16. Pineda J, Cervera A, Oviedo W. Revisión bibliográfica de la aplicación de la metodología DEA en Colombia por actividad económica. Civilizar. 2017;; p. 17(32): 133-160.
17. Nájera C, Paredes B. Identidad e Identificación: Investigación de Campo como herramienta de aprendizaje en el diseño de marcas. INNOVA. 2017;; p. 10(1): 155-164.
18. Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la Investigación: MacGrawHill; 2014.
19. García E. Entrenamiento en asertividad y habilidades sociales. España; 2019.
20. Bakerjian D. Atención hospitalaria en los ancianos. MANUAL MSD Versión para profesionales. 2020 julio; 1(1).

Anexos

Anexo 1 Modelo de encuesta

Objetivo: Recaudar información con relación a los principales requerimientos por parte de los mismos con enfoque en atención de consulta externa.

Género

- Femenino
- Masculino

Edad

- 19-25
- 26-35
- 36 en adelante

Nivel que se encuentra cursando

- Primer semestre- cuarto semestre
- Quinto semestre- octavo semestre

1.- ¿Conoce usted los servicios que oferta el centro de salud DBU-UTN?

Nada

Poco

Regular

Bastante

Mucho

2.- ¿Con que frecuencia hace uso de los servicios que ofrece el centro de salud DBU-UTN?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

3.- ¿Le solicitan dentro del centro de salud DBU-UTN que se agende una cita antes de obtener la atención?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

4.- ¿En alguna ocasión ha tenido que reagendar su cita médica?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

5.- ¿De acuerdo con su visión considera que la espera en tiempo para la atención dentro del centro de salud DBU-UTN es muy larga?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

6.- ¿Desde su criterio la atención que presta el centro de salud DBU-UTN es efectiva para las necesidades de los estudiantes?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

7.- ¿Cómo estudiante ha recibido algún seguimiento posterior a su atención dentro de las áreas de consulta externa?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

8.- ¿Desde su perspectiva cual sería la necesidad prioritaria que requeriría para la buena atención para los estudiantes?

Medicina

Odontología

Trabajo social

Laboratorio clínico

Nutrición

9.- Dentro del servicio del centro de desarrollo infantil, considera que se brinda la atención necesaria como aporte para las madres y padres que son estudiantes?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

10.- ¿De manera general cómo calificaría la atención del centro de salud DBU-UTN?

Insuficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente