



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CENTRO DE SALUD  
TENIENTE HUGO ORTIZ DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA

LANCHI OCHOA EDINSON ALEXANDER  
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA  
2019



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CENTRO DE SALUD  
TENIENTE HUGO ORTIZ DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA

LANCHI OCHOA EDINSON ALEXANDER  
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA  
2019



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

EXAMEN COMPLEXIVO

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CENTRO DE SALUD TENIENTE HUGO  
ORTIZ DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA

LANCHI OCHOA EDINSON ALEXANDER  
INGENIERO EN MARKETING

SARMIENTO CHUGCHO CARLOS BOLIVAR

MACHALA, 23 DE AGOSTO DE 2019

MACHALA  
23 de agosto de 2019

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CENTRO DE SALUD TENIENTE HUGO ORTIZ DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



---

SARMIENTO CHUGCHO CARLOS BOLIVAR

0702592593

TUTOR - ESPECIALISTA 1

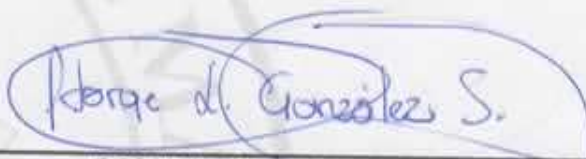


---

ZAMBRANO BARRETO JACINTO ALBERTO

0703449744

ESPECIALISTA 2



---

GONZALEZ SANCHEZ JORGE LUIS

0703333898

ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: viernes 23 de agosto de 2019 - 17:15

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CENTRO DE SALUD  
TENIENTE HUGO ORTIZ DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA..docx  
(D54769131)

**Submitted:** 8/10/2019 9:46:00 PM

**Submitted By:** elanchi\_est@utmachala.edu.ec

**Significance:** 1 %

### Sources included in the report:

Tesis Mariela HOSPITAL.pdf (D11462484)

### Instances where selected sources appear:

1

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, LANCHI OCHOA EDINSON ALEXANDER, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CENTRO DE SALUD TENIENTE HUGO ORTIZ DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 23 de agosto de 2019



LANCHI OCHOA EDINSON ALEXANDER  
0704985100

## **Resumen**

El presente trabajo investigativo trata de la elaboración de un modelo de planificación estratégica para el centro de salud Teniente Hugo Ortiz que brinda servicio médico en la ciudad de Santa Rosa, el objetivo principal es desarrollar una planificación estratégica de gestión por medio de matrices esenciales para el proceso de toma de decisiones y poder direccionar a la empresa. La planificación estratégica es una pieza clave porque nos sirve como guía para alcanzar los objetivos que las empresas plantean y poder tener éxito en el mercado.

La metodología utilizada en la investigación es de carácter bibliográfico basado en información de artículos científicos, recolección de datos por medio de entrevistas al personal médico del centro de salud, revisión de planes estratégicos de Hospitales públicos y centros de salud del Ecuador. Esta investigación tiene como ventaja competitiva ser utilizada como ejemplo para futuros trabajos similares de planeación estratégica del área de la salud.

El resultado es buscar un modelo adecuado para el centro de salud estableciendo la misión, visión, valores, objetivos y estrategias importantes con las cuales ayuden a mejorar tanto interna como externamente al centro de salud Teniente Hugo Ortiz y poder brindar un servicio con calidad y calidez satisfaciendo las necesidades de todos los moradores que viven allí.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, desarrollo, gestión, matrices

## **Abstract**

This research work deals with the development of a strategic planning model for the Teniente Hugo Ortiz health center that provides medical service in the city of Santa Rosa, the main objective is to develop a strategic management planning through essential matrices for the decision-making process and be able to direct the company. Strategic planning is a key piece because it serves as a guide to achieve the objectives that companies raise and be able to succeed in the market.

The methodology used in the research is bibliographic based on information from scientific articles, data collection through interviews with the medical staff of the health center, review of strategic plans of public hospitals and health centers in Ecuador. This research has the competitive advantage of being used as an example for future similar works of strategic planning in the area of health.

The result is to find a suitable model for the health center by establishing the mission, vision, values, objectives and important strategies with which they help to improve both the Teniente Hugo Ortiz health center internally and externally and to be able to provide a service with quality and warmth meeting the needs of all the inhabitants that live there.

**Keywords:** Strategic planning, development, management, matrices.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. DESARROLLO .....	6
Estrategias .....	6
Planificación estratégica .....	6
Planificación de gestión .....	7
Planificación operativa .....	8
Planificación estratégica de gestión .....	9
Ley orgánica del Sistema Nacional de Salud (Ley No. 2002-80) .....	9
Norma ISO 9001:2008 .....	9
Estructura de un plan estratégico en el área de la salud .....	10
Indicadores de la planeación estratégica de gestión .....	11
Metodología .....	11
3. SOLUCIÓN DEL CASO .....	12
PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CENTRO DE SALUD TENIENTE HUGO ORTIZ DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA. ....	12
Competitividad del Centro de Salud .....	12
Análisis FODA .....	13
Análisis interno .....	13
Análisis externo .....	14
Misión .....	14
Visión .....	14
Valores del Centro de Salud .....	15
Objetivos estratégicos .....	15
Estrategias a realizar. ....	15



CONCLUSIONES.....	17
BIBLIOGRAFIA.....	18
Anexos.....	20

#### Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Ámbitos de la planificación.....	8
Tabla 2. Fortalezas y Debilidades.....	13
Tabla 3. Oportunidades y Amenazas.....	14

#### Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura de un plan estratégico en el área de la salud.....	10
Figura 2. Estructura organizacional.....	13

## 1. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica en el área de la salud pública o privado es de carácter administrativo, “buscan un plan de acción que, a su vez, también desarrolle la ventaja competitiva y resalte de tal forma que esta logre crecer y expandirse” (Ascencio, Campo, Ramírez, & Liliana, 2016) es así que la planeación tiene como finalidad decidir hacia donde se quiere llegar, cuales son los medio o recursos, los responsables, las acciones a seguir que se necesitan para alcanzar los objetivos planteados a futuro. Para lo antes mencionado se debe crear estrategias de gestión y operacionales de mejoramiento continuo para las instituciones salud, por medio de programas, proyectos, planes, actividades que conlleven a prestar un servicio eficiente y eficaz para los usuarios conjuntamente con el personal médico y de Talento Humano.

Según Mendoza, López, & Salas (2016) La planificación estratégica es el conjunto de acciones a desarrollar con la finalidad de cumplirlos objetivos estratégicos. También Galarza & Almuíña (2015) también hacen referencia que la planeación estratégica permite es un proceso que permite coordinar acciones para obtener resultados a futuro, de las decisiones tomadas por la organización.

Entonces se puede definir a la planeación estratégica en tres fases que son: la planeación, la ejecución y evaluación de los resultados, entorno a estas faces se desarrollan las diferentes estrategias y actividades dependiendo el tamaño de la casa o centro de salud. En Ecuador se realizan planes de estrategias de Gestión en los diferentes hospitales públicos para un periodo de diez años aproximadamente, así mismo se realizan planes estratégicos estandarizados para los centros de salud rurales urbanos a los cuales ellos e acogen. Por dicha razón es que se presentan inconvenientes y malestares por parte de la comunidad y usuarios, así como también el personal médico, los cuales hacen referencia de no tener un plan estratégico de acuerdo a sus necesidades.

El objetivo de la investigación es diseñar un Plan Estratégico de Gestión del Centro de Salud Teniente Hugo Ortiz de la Ciudad De Santa Rosa.

La metodología utilizada en la investigación es de carácter bibliográfico basado en información de artículos científicos, recolección de datos por medio de entrevistas al personal médico del centro de salud, revisión de planes estratégicos de Hospitales público y centros de salud del Ecuador. Esta investigación tiene como ventaja competitiva ser utilizada como ejemplo para futuros trabajos similares de planeación estratégica del área de la salud.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1 Estrategias**

Según Contreras (2013) “Las estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”

Drucker padre de la Administración define que las estrategias es saber la finalidad del negocio que se tiene, ya sea la prestación en servicio o la venta de un producto, cómo ejecutarlas ya que en algunas empresas se les olvida para que fueron creadas, haciendo que tomen otro rumbo lejano a su objetivo.

Según David Fred, define que los conceptos y herramientas de las estrategias no existe una gran diferencia si a empresa es pequeña, grande, con fines de lucro o sin fines de lucro. La implantación de estrategias requiere acciones tales como la modificación de los territorios de ventas, la inclusión de nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio de la estrategia de establecimiento de precios de una empresa, la elaboración de presupuestos financieros, la creación de nuevas prestaciones para los empleados (David, 2003).

### **2.2 Planificación estratégica**

La planeación estratégica se caracteriza por plantearse objetivos a medianos y largo plazo, conjuntamente con indicadores y metas a conseguir, se establecen las acciones a seguir para cada estrategia planteada, en el área de la salud el plan estratégico es una herramienta fundamental con la cual debe contar la casa de salud ya que por medio de este se toman las diferentes decisiones por parte de todos los grupos involucrados para llevar al objetivo principal

### **2.3 Mejoras en el proceso de planificación**

Las planeaciones pueden desarrollar en cualquier sistema organizacional sea esta de carácter académico, de salud, inversión, entre otras., la planeación se basa en tres ejes principales que

son: “que hacer académico de excelencia, fortalecer la relación con el entorno y establecer una organización moderna al servicio del quehacer académico” (Sánchez, 2017). Es importante la planificación estratégica en las áreas de la salud ya que la mayor parte de centros de salud realizan una planificación a largo plazo, las estrategias son planeadas a largo plazo para poder evaluar los patrones y las decisiones se toman en las diferentes áreas del hospital o centro de salud.

Los planes estratégicos se ejecutan pero así mismo se debe realizar una retroalimentación debida a la falta de experiencias sobre planificación estratégica en algunas casas de salud, ya que se desconoce de los incentivos y beneficios necesarios dentro de la planificación, así mismo se debe establecer claramente cuáles son las acciones a seguir de una manera ordenada en cada proceso a desarrollar para poder garantizar la eficiencia de la planeación estratégica (Robles, y otros, 2017)

La planificación estratégica es utilizada como herramienta fundamental por la dirección de la empresa o institución de carácter público o privado del área de la salud. Se considera el tamaño de la institución para determinar la planificación estratégica a seguir considerándolos diferentes servicio que presta sus usuarios (Basurto, 2016).

En el área sanitaria existen dos tipos de planificación: la de gestión y la operativa.

A continuación, una breve explicación de ambas para un mayor entendimiento de que trata cada una de ellas.

#### **2.4 Planificación de gestión**

La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.

Según Bustos., y otros (2015) menciona que los métodos para identificar y diagnosticara los problemas que existen en las redes de salud, en cuanto a provisión de servicios se basa en delinear las necesidades de los usuarios, para ello debe intervenir el área de Gestión de Talento Humano. Se debe tomar en cuenta que no todo el problema lo resuelve el área de

Talento humano, la dirección administrativa es quien conoce la capacidad que tiene el centro para satisfacer las necesidades de salud que tiene la población.

## 2.5 Planificación operativa

Cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario. Desde esta perspectiva, la información proporcionada a través de indicadores de gestión, tiene menor interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas a la ciudadanía y al Congreso.

*La planificación estratégica, se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planificación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad. (Jaya, Sarmiento, & Novillo).*

Tabla 1. Ámbitos de la planificación

ÁMBITOS DE LA PLANIFICACIÓN	TIPOS DE INDICADORES	METAS
<b>INSTITUCIONAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados finales</li> <li>• Resultados finales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediano plazo</li> <li>• Largo plazo</li> </ul>
<b>OPERATIVO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión programa</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Indicadores</li> <li>• Productos finales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados intermedios, producto y gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediano plazo</li> <li>• Resultados anuales (corto plazo)</li> </ul>

Elaborado por el autor

Fuente: (Domínguez & Salcedo, 2016)

## **2.6 Planificación estratégica de gestión**

La gestión estratégica organizacional, como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. (Brume, 2017)

## **2.7 Ley orgánica del Sistema Nacional de Salud (Ley No. 2002-80)**

En el Art. 1.- Objeto y Ámbito de la Ley.- se menciona que la presente ley tiene como objeto, “establecer los principios y normas generales para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud que regirá en todo el territorio nacional” (MSP, 2002)

En el Capítulo II Del plan integral de salud., Art. 5 se menciona que para el cumplimiento de los objetivos del Sistema Nacional de Salud implementará el Plan Integral de Salud, como estrategia tiene cumplir con la cobertura obligatoria de toda la población ecuatoriana en la red pública y privada manteniendo el enfoque pluricultural de los usuarios.

El plan de la salud debe contener prestaciones de:

- Prevención
- Detección
- Diagnostico
- Recuperación y rehabilitación

## **2.8 Norma ISO 9001:2008**

La norma ISO 9001:2008 está en basada en los enfoques de procesos, esa es su caracterización, teniendo como objetivos principales; la satisfacción de los clientes y al mejora continua (Cristina, y otros, 2015). En cuanto al sector de la salud la norma ISO 9001 ha generado un beneficio que es el Sistema de Salud que tiene el Ecuador en cuanto a la prestación de sus servicios.

La red de hospitales publica del Ecuador cuenta con la certificación ISO 9001:2018, mencionaremos algunos hospitales:

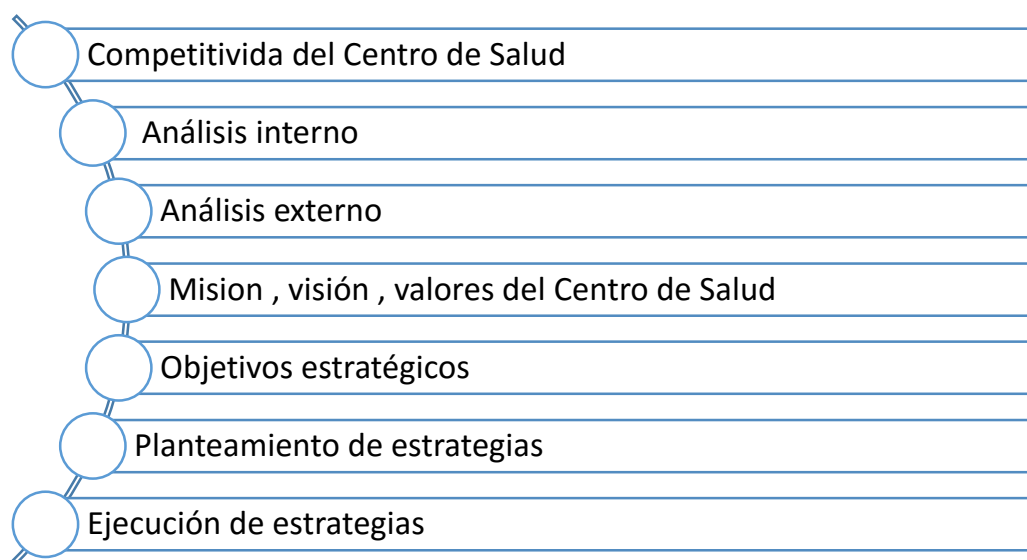
- Hospital general de Chone
- Hospital Dr. Gustavo Domínguez Zambrano (Santo Domingo)
- Hospital Abel Gilbert Pontón (Hospital Guayaquil)
- Hospital Teófilo Dávila
- Hospital General de Machala (IESS)

## 2.9 Estructura de un plan estratégico en el área de la salud

La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

El desconocimiento de los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, influye en gran medida en las metas y objetivos de ésta y ello se debe principalmente a que, si no se conocen los procesos y sus repercusiones, aumenta la probabilidad de ocurrencia de errores y la gestión deficiente tanto de recursos como de las personas. (Domínguez & Salcedo, 2016)

Figura 1. Estructura de un plan estratégico en el área de la salud



Elaborado por el autor

Fuente: (Domínguez & Salcedo, 2016)



## **2.10 Indicadores de la planeación estratégica de gestión**

Para una buena planificación estratégica de gestión en el área de la salud se debe de tomar en cuenta los siguientes indicadores, debido a que están relacionados directamente con los usuarios y los colaboradores de la entidad de salud:

- Lo usuarios están cada día más inconformes con la atención recibida, son más exigentes.
- Los profesionales de la salud más capacitados y preparados.
- Las competencias de los médicos internistas deben de ser más actualizadas, con la capacitación se ha logrado:
  - a) Encontrar con facilidad profesionales más preparados ya sea en el país o en el extranjero.
  - b) Existen más especialistas.
- La limitación de recursos para el funcionamiento del centro hospitalario, es un factor que se relaciona siempre con la crisis económica.

## **2.11 Metodología**

La metodología utilizada en la investigación es de carácter bibliográfico basado en la revisión de artículos científicos, documentos estadísticos del Ministerio de Salud Pública, Ley Orgánica de Salud Pública del Ecuador, y normativa ISO 9001.

También se realizó una entrevista al personal médico del centro de salud para recabar información directa de cómo se maneja la planificación estratégica de la institución.

### **3. SOLUCIÓN DEL CASO**

Para la solución del caso se ha tomado como referencia el Centro de Salud San Isidro Urbano del cantón de Huaquillas de la Zona 7 Distrito 5., y el Hospital Dr. Gustavo Domínguez Zambrano de Santo Domingo, los cuales están enmarcados a la Ley Organiza de la Salud del Ecuador y cuentan con certificación ISO 9001:2008

## **PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CENTRO DE SALUD TENIENTE HUGO ORTIZ DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA.**

### **Introducción**

En la actualidad la red de salud pública del Ecuador cuenta con más cobertura que hace 10 años atrás, se ha repotenciado las instalaciones de los diferentes centros hospitalarios, para poder cubrir la demanda de usuarios a nivel nacional. Además de crear más centros tipo C para descongestionar los grandes hospitales.

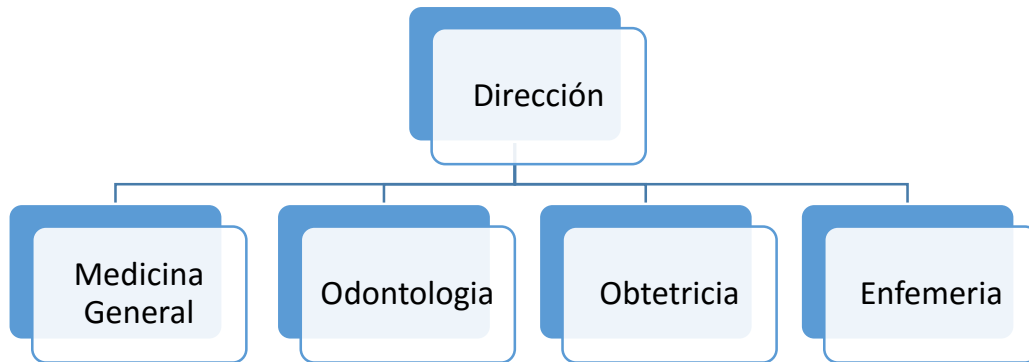
Los pequeños centros de salud cumplen un rol importante, por ser la primera instancia de prevención y diagnóstico de enfermedades o planificación familiar con la que se cuenta en la red de salud ecuatoriana.

### **Competitividad del Centro de Salud**

El centro de Salud Teniente Hugo Ortiz tiene como finalidad “Dar a conocer información exacta acerca de la problemática que existen en cada de las ciudadelas y barrios que se encuentran dentro del área de cobertura del centro de salud, de tal manera que se pueda prestar atención primaria con una excelente calidad y calidez, satisfaciendo oportunamente las necesidades y expectativas del usuario interno - externo, optimizando los recursos humanos materiales y financieros”.

El centro de Salud Teniente Hugo Ortiz se encuentra ubicado en la ciudad de Santa Rosa provincia de El Oro, en el barrio Teniente Hugo Ortiz dentro del perímetro urbano, en las calles Teresa Arcaya y Napo.

Figura 2. Estructura organizacional



Elaborado por el Autor

Fuente: Centro de Salud Teniente Hugo Ortiz

**Análisis FODA**

*Análisis interno*

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades

<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Centro de salud cuenta con sistema de agendamiento de citas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones con espacios adecuados para la atención medica de cada área.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación en un lugar con fácil acceso para los usuarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano comprometido con su servicio profesional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de mejoras basado en un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 aportado por el MSP.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco presupuesto para cubrir las necesidades del Centro de Salud</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación interna y externa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de calidez en la atención a los usuarios.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de incentivo no socializados con los profesionales de la medicina</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una enfermera para todo el Centro de Salud</li> </ul>

Elaborado por el Autor

### *Análisis externo*

Tabla 3. Oportunidades y Amenazas

<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Call center para el agendamiento de citas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software de estadísticas del MSP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de modelo de atención integral MSP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con la Red Pública Integral de Salud (RIPS)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del Subsistema de referencias, derivaciones.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica y financiera eleva el número de pacientes disminuyendo el presupuesto del centro de salud.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspensión de autogestión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La demanda de usuarios supera la oferta del centro de salud.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de activación de pacientes convenio RPIS</li> </ul>

Elaborado por el Autor

### **Misión**

El centro de salud Teniente Hugo Ortiz tiene como misión brindar una atención de calidad a sus usuarios con respeto, compromiso y solidaridad, considerando las fases de atención de la prevención, diagnóstico, y rehabilitación de enfermedades de los usuarios, conjuntamente con la institución.

### **Visión**

Ser el mejor centro de salud de la ciudad, utilizando la promoción de los servicios brindados como; prevención, diagnóstico y curaciones por parte de su personal médico, de tal manera que los servicios prestados se consideren de calidad.

Ver anexo

### Valores del Centro de Salud

- Respeto
- Inclusión
- Compromiso
- Integrada
- Vocación de servicio
- Solidaridad

### Objetivos estratégicos

- Cumplir con los diferentes estándares aplicables a los centros de salud Urbanos y lograr la estabilidad con los usuarios.
- Fortalecer la calidad y eficiencia de los servicios de salud prestados por el centro de salud.
- Fortalecer la eficiencia operativa del Recurso Humano.

### Estrategias a realizar

Tabla 4. Estrategia, Plan de Acción Y Resultados

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
Gestionar el sistema de agendamiento de citas directamente desde el centro de salud	Solicitar por medio del director del centro de salud al MSP, la autorización de agendamiento de citas desde el centro de salud.	Tener un sistema de agendamiento interno de citas, para las diferentes especialidades.
Readecuar los espacios físicos del centro de salud.	Solicitar al MSP, por parte del director del centro y representantes de comunidad la readecuación de los espacios de atención.	Brindar una mejor atención médica, en un espacio confortable y agradable para el paciente y el médico.
Implementar los modelos de gestión integral para la atención de pacientes en centros de salud del MSP.	Implementar modelos de gestión basado en la ISO 9001:2008 los cuales trabaja el MSP	Un Centro de salud ejemplo para la ciudad y el país.

Agilizar las derivaciones de pacientes a hospitales.	Revisar el protocolo de derivaciones y tratar de reducir los tiempos.	Reducir tiempos de espera y trámites para una derivación a un hospital.
Permitir la autogestión de los moradores para las mejoras del centro de salud.	Solicitar a la junta de moradores al MSP, la autorización para crear mejoras al centro de salud.	Tener un centro médico modelo a seguir por otras ciudades.
Realizar capacitaciones al personal médico.	Gestionar capacitación para los médicos ante el MSP.	Médicos eficientes y eficaces.
Capacitar al personal de talento humano del centro de salud.	Gestionar capacitaciones sobre atención al usuario en el área médica, cada 6 meses.	Tener colaboradores eficientes y eficaces preparados para atender a los usuarios
Remunerar a los médicos y colaboradores según sus actividades o puesto de trabajo	Solicitar una actualizada tabla de remuneraciones salariales a los médicos	Médicos satisfechos salarialmente.

Elaborado por: el autor

En la tabla se estableció la elaboración de 7 estrategias con lo cual nos permitirá cumplir con el mejoramiento el centro de salud y tener una mejor planificación, así mismo contar con capacitaciones de los médicos para dar un mejor servicio, el cual es muy importante para poder operar, se debe tomar en cuenta la realización de matrices como el dafo, efi y efe para poder tomar las mejores decisiones al momento de desarrollar las estrategias y así mismo llevar un cronograma para poder implementar cada estrategia en los próximos 4 años.

## **Conclusiones**

1. Se determinó que la planificación estratégica para el centro de salud teniente Hugo Ortiz, es una pieza clave que le permite cumplir con los objetivos propuestos generando buenas estrategias para dar una mejor atención a los usuarios.
2. Se debe tener en cuenta que para una buena planificación debemos realizar matrices como efi, fe y peyea las cuales nos ayuda a plantear las mejores estrategias que le permitirán al centro de salud cumplir con sus objetivos
3. El principal factor clave que tendrá el centro de salud es contar con profesionales capacitados de calidad los cuales den una mejor atención a los usuarios y contar con una buena infraestructura para una atención de calidad y calidez.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ascencio, A., Campo, J., Ramírez, A., & Liliana, Z. (2016). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES. 3(1). Obtenido de <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/download/.../1513>
- Basurto, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Ciencias de la salud*, 2(3), 3-14. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761614.pdf>
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 38(51). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Bustos., V., Villarroel, G., Ariza, F., Guillou, M., Palacios, I., Cortez, L., . . . Huamán, L. (2015). Análisis de la gestión de recursos humanos en los modelos de salud familiar, comunitaria e intercultural de los países andinos. *Anales de la Facultad de Medicina*, 76, 49-55. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/379/37938588006.pdf>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cristina, V., Cuerda, C., Alba, A., Frías, L., Cambior, M., Bretón, I., . . . García, P. (2015). Implantación de un sistema de gestión de calidad en una unidad de nutrición según la norma UNE-EN-ISO 9001:2008. *Nutrición Hospitalaria*, 32(3), 1386-1392. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/nh/v32n3/57originalotros07.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (Vol. Novena edición ). Obtenido de libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf
- Domínguez, C., & Salcedo, R. (2016). Planificación estratégica como herramienta de gestión para mejorar la calidad de atención a los usuarios en la Microred de Salud Usquil Provincia de Otuzco Departamento de La Libertad año 2013. *Ciencia y Tecnología*, 12(4), 167 - 182. Obtenido de [revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/download/1523/1528](http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/download/1523/1528)



- Galarza, J., & Almuiña, J. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142015000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142015000200005)
- Jaya, I., Sarmiento, C., & Novillo, E. (s.f.). *GERENCIA ESTRATÉGICA- 1era Edición* . Machala .
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5794127.pdf>
- MSP, M. d. (2002). LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD (Ley No. 2002-80). Quito, Pichincha, Ecuador .
- Robles, R., Serrano, H., Serrano, G., Gaibor, F., Armijo, G., & Fernández, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ibi/v36n3/ibi18317.pdf>
- Sánchez, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *MEDISAN*, 21(5), 635-641. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3684/368450965019.pdf>

## Anexo 1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<input type="checkbox"/> El Centro de salud cuenta con sistema de agentamiento de citas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Call center para el agentamiento de citas</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Instalaciones con espacios adecuados para la atención medica de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software de estadísticas del MSP</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Ubicación en un lugar con fácil acceso para los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de modelo de atención integral MSP</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Talento Humano comprometido con su servicio profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con la Red Pública Integral de Salud (RIPS)</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Plan de mejoras baso en un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 aportado por el MSP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del Subsistema de referencias, derivaciones.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<input type="checkbox"/> Poco presupuesto para cubrir las necesidades del Centro de Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica y financiera eleva el número de pacientes disminuyendo el presupuesto del centro de salud.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Falta de comunicación interna y externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspensión de autogestión</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Falta de calidez en la atención a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La demanda de usuarios supera la oferta del centro de salud.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Plan de incentivo no socializados con los profesionales de la medicina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de activación de pacientes convenio RPIS</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Una enfermera para todo el Centro de Salud	

Elaborado por: el autor

**Anexo 2**

**MATRIZ ESTRATEGICO DOFA**

<p align="center"><b>Factores externos</b></p> <p align="center"><b>Factores internos</b></p>	<p align="center"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p><b>O1</b> Call center para el agendamiento de citas</p> <p><b>O2</b> Software de estadísticas del MSP</p> <p><b>O3</b> Implementación de modelo de atención integral MSP</p> <p><b>O4</b> Coordinación con la Red Pública Integral de Salud (RIPS)</p> <p><b>O5</b> Implementación del Subsistema de referencias, derivaciones.</p>	<p align="center"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A1</b> Crisis económica y financiera eleva el número de pacientes disminuyendo el presupuesto del centro de salud.</li> <li>• <b>A2</b> Suspensión de autogestión</li> <li>• <b>A3</b> La demanda de usuarios supera la oferta del centro de salud.</li> <li>• <b>A4</b> Sistema de activación de pacientes convenio RPIS</li> </ul>
<p align="center"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <p><b>F1</b> El Centro de salud cuenta con sistema de agentamiento de citas.</p> <p><b>F2</b> Instalaciones con espacios adecuados para la atención medica de cada área.</p> <p><b>F3</b> Ubicación en un lugar con fácil acceso para los usuarios.</p> <p><b>F4</b> Talento Humano comprometido con su servicio profesional.</p>	<p align="center"><b><u>FO</u></b></p> <p>Contar con un agendamiento de citas integral para los usuarios por medio del call center. (<b>O1, O2, F1,F2</b>)</p> <p>Readecuar las instalaciones de los diferentes consultorios basado en nuevos modelos integrales de atención que cuenta el MSP (<b>O3, O4 F2, F3, F5</b>)</p> <p>Implementar del sistema de derivaciones omitiendo los tramites demorados, facilitar</p>	<p align="center"><b><u>FA</u></b></p> <p>Gestionar el sistema de agendamiento debido al elevado número de pacientes (<b>A1, A3, F1</b>)</p> <p>Permitir la autogestión de la comunidad (<b>A2,FA, F3</b>)</p> <p>Aprovechar los sistemas y planes de mejorar del MSP (<b>A4, F4, F5</b>)</p>

<p><b>F5</b> Plan de mejoras baso en un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 aportado por el MSP.</p>	<p>al usuario un pronto servicio <b>(O5, F4)</b></p>	
<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <p><b>D1</b> Poco presupuesto para cubrir las necesidades del Centro de Salud</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•<b>D2</b> Falta de comunicación interna y externa.</li> <li>• <b>D3</b> Falta de calidez en la atención a los usuarios.</li> <li>•<b>D4</b> Plan de incentivo no socializados con los profesionales de la medicina</li> <li>•<b>D5</b> Una enfermera para todo el Centro de Salud.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <p>Capacitación al personal médico <b>(D2 O3)</b></p> <p>Derivar más pasantes enfermeras a los centros de salud <b>(D5 O4)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DA</b></p> <p>Acogerse a los proyectos de profesionales de manera gratuita. <b>(D1 A1)</b></p> <p>Salario de acuerdo a sus prestaciones de <b>servicios</b> <b>(D4 A4)</b></p>

Elaborado por: el autor

### Anexo 3

#### Matriz EFE.

	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>			
· Call center para el agentamiento de citas	0.30	3	0.90
· Software de estadísticas del MSP	0.20	4	0.80
· Implementación de modelo de atención integral MSP	0.20	4	0.80
· Coordinación con la Red Pública Integral de Salud (RIPS)	0.20	4	0.80
· Implementación del Subsistema de referencias, derivaciones.	0.10	2	0.20
	<b>1.00</b>		<b>3.50</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Crisis económica y financiera eleva el número de pacientes disminuyendo el presupuesto del centro de salud.	0.25	4	1.00
Suspensión de autogestión	0.25	4	1.00
La demanda de usuarios supera la oferta del centro de salud.	0.25	4	1.00
Sistema de activación de pacientes convenio RPIS	0.25	4	1.00
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>4.00</b>

Elaborado por: el autor

**Anexo 4**  
**Matriz EFI.**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<i>Fortalezas</i>			
· El Centro de salud cuenta con sistema de agendamento de citas.	0.20	4	0.80
· Instalaciones con espacios adecuados para la atención medica de cada área.	0.20	4	0.80
· Ubicación en un lugar con fácil acceso para los usuarios.	0.20	4	0.80
· Talento Humano comprometido con su servicio profesional.	0.20	4	0.80
· Plan de mejoras baso en un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 aportado por el MSP.	0.20	4	0.80
	<b>1.00</b>		<b>4.00</b>
<i>Debilidades</i>			
Poco presupuesto para cubrir las necesidades del Centro de Salud	0.200	4	0.80
Falta de comunicación interna y externa.	0.200	4	0.80
Falta de calidez en la atención a los usuarios.	0.200	4	0.80
Plan de incentivo no socializados con los profesionales de la medicina	0.200	4	0.80
Una enfermera para todo el Centro de Salud	0.200	4	0.80
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>4.00</b>

Elaborado por: El autor

### Anexo 5

<b>Direccionamiento Estratégico</b>		
<b>Misión</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Misión</b>
Actividad	Prestación de servicios de servicios médicos	El centro de salud Teniente Hugo Ortiz tiene como misión brindar una atención de calidad a sus usuarios con respeto, compromiso y solidaridad, considerando las fases de atención de la prevención, diagnóstico, y rehabilitación de enfermedades de los usuarios, conjuntamente con la institución y ellos.
Razón de ser	Cubrir la demanda de salud	
Cliente	Cuidarnos de del barrio Teniente Hugo Ortiz convencionales de energía	
Productos / Servicios	Servicios médicos, como prevención diagnóstico, cuidado de enfermedades	
Ventaja competitiva	Los usuarios dispone del centro de salud todo el tiempo	
Valores o Filosofía	Respeto , Inclusión, Compromiso, Integridad, Vocación de servicio, Solidaridad	
Principios organizacionales	Eficiencia y eficacia.	
<b>VISIÓN</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Visión</b>
¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	Ser la mejor estación de servicios médicos	Ser el mejor centro de salud de la ciudad, utilizando la promoción de los servicios brindados como; prevención, diagnóstico y curaciones por parte de su personal médico, de tal manera que los servicios prestados se consideren de calidad.
Horizonte de tiempo	2021	
Posicionamiento en el mercado	Prestar servicios de prevención , diagnóstico y curaciones	
Principios organizacionales	Calidad de servicios médicos	
Valores		
Ámbito de acción	Cantonal	

**Elaborado por:** El autor

**Anexo 6**  
Matriz PEYEA

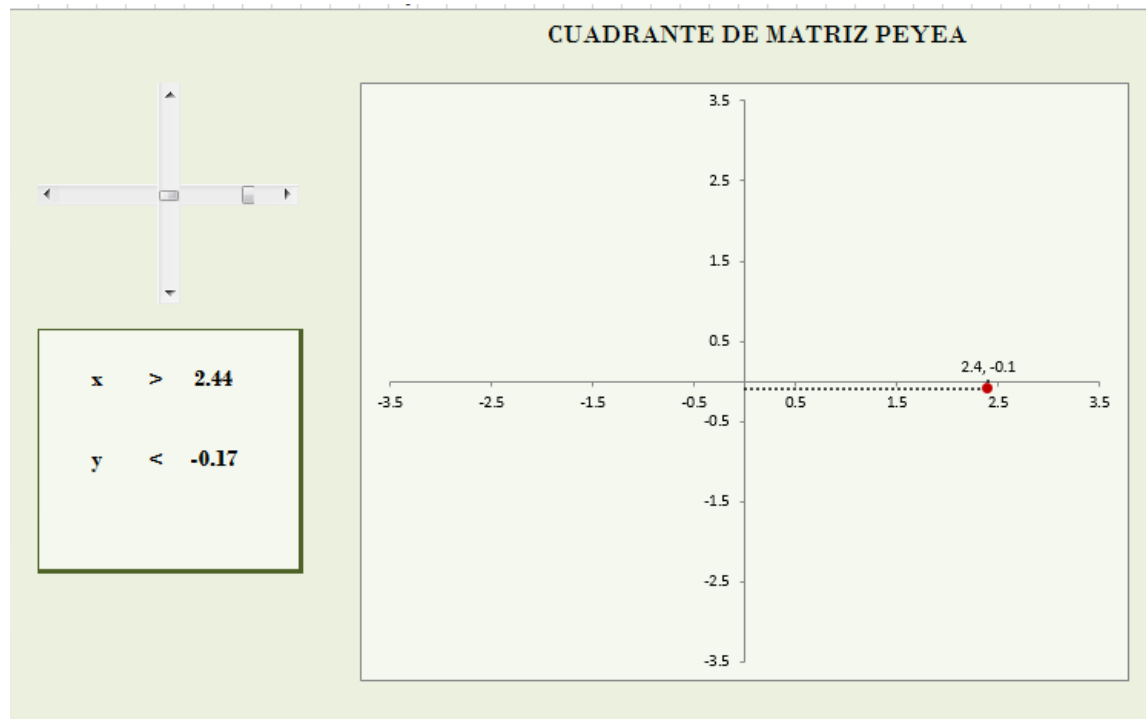
<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>		<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA.</b>	
<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>		<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)</b>	
Liquidez	1	Crecimiento de la oferta en sectores productivos	-4
Capital de Trabajo	3	Cambios tecnológicos	-2
Disponibilidad de recursos	3	Competencia agresiva	-1
Flujos de Efectivo	1	Estabilidad política y social	-6
	<b>2</b>		<b>-2.17</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		<b>FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)</b>	
Participación en el mercado	-3	Potencial de Crecimiento	4
Capacidad competitiva	-3	Demanda	5
Control sobre proveedores y distribuidores	-7	Conocimientos Tecnológicos	6
Calidad de servicios	-1	Entrada de nuevos centros médicos privados	5
Alto grado de planificación	-4		<b>5</b>
Tecnología de punta	-4		
Atención medica personalizada	-1		
	<b>-2.56</b>		
<b>Eje Y</b>	<b>2.44</b>		
<b>Eje X</b>	<b>-0.17</b>		



Anexo 7

Coordenada. (2.44, -0.17)

CUADRANTE DE MATRIZ PEYEA



Elaborado por el Autor