



Manual de funciones para optimizar la gestión administrativa de ITSUP CLINIC

Function manual to optimize the administrative management of ITSUP CLINIC

Lic. Alondra Stephanía Zambrano Ubillus¹

Dr. C Roberth Olmedo Zambrano Santos PhD²

¹Instituto Superior Tecnológico Portoviejo, Correo: alondra.zambrano@itsup.edu.ec, Código Orcid <https://orcid.org/0009-0003-2029-0105>

²Instituto Superior Tecnológico Portoviejo, Correo: rzambranosantos@yahoo.es, Código Orcid <https://orcid.org/0000-0002-4072-4738>

Contacto: alondra.zambrano@itsup.edu.ec

Recibido: 11-04-2025

Aprobado: 10-10-2025

Resumen

El presente trabajo busca diseñar un manual de funciones para optimizar la gestión administrativa de ITSUP CLINIC, institución que ofrece servicios médicos y un Centro de Rehabilitación Física de manera integral y gratuita. La investigación es de carácter aplicada y descriptiva. El análisis se centró en dos proyectos institucionales del programa “Vida Sana”, entre los que se destacan, el Proyecto Salud Comunitaria (donde se integran terapias físicas comunitarias) y el Proyecto Infancia Saludable. En los proyectos existe coordinación interdisciplinaria (médicos, nutricionistas, enfermeros, tecnólogos en Rehabilitación Física y administrativos), lo que constituye un eje fundamental para garantizar una eficiencia operativa y calidad asistencial. La metodología empleada integra un diagnóstico documental (revisión de políticas internas y registros de pacientes) y entrevistas al personal, seguido de una intervención práctica: la creación de un manual que estandariza roles, flujos de trabajo y protocolos administrativos. Se prioriza la integración de funciones entre áreas, como la gestión de turnos, seguimiento nutricional, terapias físicas, con el fin de reducir errores y

fortalecer la atención integral. Se destaca la participación del área de Enfermería, cuyos futuros profesionales realizan sus prácticas de vinculación con la sociedad, contribuyendo a la atención comunitaria y al fortalecimiento de los proyectos institucionales. De modo que, el Proyecto Salud Comunitaria y el Proyecto Infancia Saludable se desarrolla sin fines de lucro, integrando a los estudiantes y profesionales en actividades que promueven la salud física y social de la población. Los resultados incluyen un manual adaptable con indicadores de eficiencia (tiempos de espera, satisfacción del paciente) y estrategias para mantener la gratuidad de los servicios sin comprometer la calidad. La propuesta se valida mediante la capacitación al equipo multidisciplinario y monitoreo continuo, asegurando su aplicabilidad en contextos similares.

Palabras clave: Manual de funciones; gestión administrativa; optimización de procesos; investigación aplicada; intervención organizacional; atención integral en salud; servicios gratuitos.

Abstract

<https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/Higia>



This study aims to design a functions manual to optimize the administrative management of ITSUP CLINIC, an institution that provides comprehensive and free medical services and a Physical Rehabilitation Center. The research is applied and descriptive in nature. The analysis focused on two institutional projects of the “Vida Sana” program, namely the Community Health Project (which integrates non-profit community physical therapies) and the Healthy Childhood Project. Both projects involve interdisciplinary coordination (physicians, nutritionists, nursing technicians, physical rehabilitation technologists, and administrative staff), which is a key factor in ensuring operational efficiency and quality of care. The methodology included a documentary diagnosis (review of internal policies and patient records) and staff interviews, followed by a practical intervention: the creation of a manual that standardizes roles, workflows, and administrative protocols. Priority was given to the integration of functions across areas such as shift management, nutritional follow-up, and physical therapies, in order to reduce errors and strengthen comprehensive care. The active participation of the Nursing area is highlighted, as future professionals carry out their community engagement practices, contributing to community care and the strengthening of institutional projects. Thus, the Community Health Project operates on a non-profit basis, involving students and professionals in activities that promote the physical and social health of the population. The results include an adaptable manual with efficiency indicators (waiting times, patient satisfaction) and strategies to maintain the gratuity of services without compromising quality. The proposal is validated through multidisciplinary team training and continuous monitoring, ensuring its applicability in similar contexts.

Keywords: Functions manual; administrative management; process optimization; applied research; organizational intervention; comprehensive healthcare; free services.

Introducción

En el contexto actual de los sistemas de salud, la calidad de los servicios se ha establecido como un eje fundamental para garantizar los resultados positivos en la población. La calidad en la atención sanitaria no sólo asegura la eficacia y la seguridad de los tratamientos, sino que también contribuye a la satisfacción de los usuarios y a la optimización de los recursos. Según Saturno-Hernández, la calidad es un componente esencial para alcanzar la cobertura sanitaria universal, ya que permite que los servicios sean accesibles, efectivos y equitativos para toda la población (1).

Además, la calidad se considera un determinante social clave que impacta directamente en la sostenibilidad y la resiliencia de los sistemas de salud, especialmente en contextos donde las demandas y desafíos son crecientes. Por lo tanto, fortalecer los mecanismos de evaluación, mejora continua y gobernanza en materia de calidad resulta indispensable para consolidar sistemas de salud que respondan a las necesidades actuales y futuras de la sociedad (2).

ITSUP CLINIC, como institución comprometida con la prestación de servicios médicos, nutricionales y de rehabilitación física, enfrenta el desafío de optimizar su gestión administrativa para fortalecer la atención integral y garantizar la eficiencia operativa. El objetivo principal es asegurar que los recursos disponibles se utilicen de la manera más efectiva posible, maximizando el impacto positivo en la salud y el bienestar de la población atendida.

Este trabajo de investigación descriptiva, propone el diseño de un manual de funciones como herramienta estratégica para estandarizar roles, flujos de trabajo y protocolos administrativos en ITSUP CLINIC. La clínica ofrece atención médica integral y cuenta con proyectos institucionales como Rehabilitación Física Comunitaria e Infancia Saludable, los cuales promueven una atención interdisciplinaria que involucra a médicos, nutricionistas, técnicos, enfermeros y estudiantes en prácticas de vinculación con la sociedad.

El diseño del manual se fundamenta en un diagnóstico documental exhaustivo y entrevistas

al personal, seguido por una intervención práctica que prioriza la integración funcional entre áreas clave como la gestión de turnos, el seguimiento nutricional y las terapias físicas. Además, se destaca la participación activa del área de enfermería y de rehabilitación física, cuyos futuros profesionales realizan prácticas comunitarias sin costo alguno para los beneficiarios, fortaleciendo así los proyectos institucionales y promoviendo un modelo sostenible e inclusivo.

Por lo tanto, el presente estudio busca adaptar y aplicar los principios de gestión por procesos al contexto específico de ITSUP CLINIC, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la gestión de los servicios de salud que ofrece la institución. Se espera que el manual de funciones permita optimizar la coordinación entre los diferentes profesionales de la salud, agilizar los trámites administrativos y garantizar una atención de calidad a los pacientes.

En el contexto ecuatoriano, donde los recursos son limitados y las demandas de la población son crecientes, la implementación de modelos de gestión innovadores y adaptados a las necesidades locales se torna esencial (3). Esta realidad demanda un enfoque creativo y eficiente en la administración de instituciones de salud como ITSUP CLINIC, que opera con un modelo de prestación de servicios médicos particulares y gratuitos. En este escenario, el diseño de un manual de funciones representa una herramienta de gestión y al mismo tiempo, una estrategia para optimizar los recursos disponibles y maximizar el impacto en la salud de la comunidad (4).

Como señala Guevara, la estandarización de procesos y la definición clara de roles y responsabilidades son elementos clave para mejorar la eficiencia y la calidad de atención en instituciones de salud (5). En su trabajo sobre el diseño de un manual de procesos para el área de servicios de consulta de especialidades del Hospital Cristiano del Cantón Milagro, se enfatiza que la implementación de manuales de procesos contribuye a optimizar la gestión institucional, reducir errores y garantizar una

atención más organizada y centrada en el paciente (6).

ITSUP CLINIC comprometida con la prestación de servicios médicos, enfrenta desafíos significativos en su gestión administrativa que limitan su capacidad para brindar una atención integral y eficiente. Es crucial destacar que la gratuidad de estos servicios se circunscribe principalmente a los proyectos de investigación, específicamente al Proyecto de Rehabilitación Física Comunitaria e Infancia Saludable. La falta de estandarización en los procesos, la ambigüedad en la definición de roles y responsabilidades y la limitada coordinación entre las diferentes áreas de la clínica generan ineficiencias, retrasos en la atención y una posible insatisfacción por parte de los pacientes, especialmente aquellos que participan en los proyectos de investigación (7).

En el contexto ecuatoriano, donde los recursos son limitados y las demandas de la población son crecientes, la optimización de la gestión administrativa se vuelve aún más crítica (8). La implementación de modelos de gestión innovadores y adaptados a las necesidades locales, se torna esencial para garantizar la sostenibilidad de la clínica y su capacidad para seguir cumpliendo con su misión de servicio, particularmente en lo que respecta a la continuidad de los proyectos de investigación que ofrecen servicios gratuitos (9).

En este sentido, la presente investigación busca abordar estas problemáticas mediante el diseño de un manual de funciones que permita estandarizar roles, flujos de trabajo y protocolos administrativos en ITSUP CLINIC. Se espera que este manual contribuya a mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del paciente en ITSUP CLINIC, garantizando así su sostenibilidad y su capacidad para seguir brindando servicios de alta calidad a la comunidad, priorizando la optimización de los proyectos de investigación que ofrecen servicios gratuitos.

La falta de un manual de funciones actualizado y adaptado a las necesidades específicas de ITSUP CLINIC, genera los siguientes problemas:

- Duplicidad de funciones y tareas, generando confusión y superposición de responsabilidades entre el personal.
- Falta de claridad en los procesos administrativos, dificultando el seguimiento de los trámites y la gestión de la información.
- Dificultad para coordinar las diferentes áreas de la clínica, obstaculizando la prestación de una atención integral y oportuna.
- Ineficiencia en la gestión de los recursos, especialmente aquellos destinados a los proyectos de investigación, limitando su alcance y sostenibilidad.
- Retrasos en la atención del paciente, afectando la continuidad y calidad de los servicios ofrecidos en los proyectos comunitarios y generando insatisfacción en los usuarios.
- Falta de un programa de mantenimiento preventivo de equipos médicos y de rehabilitación, lo que puede derivar en fallas inesperadas, interrupciones en la atención y costos adicionales de reparación.

La presente investigación se justifica en la necesidad de optimizar la gestión administrativa de ITSUP CLINIC, una institución comprometida con la prestación de servicios de la salud a la comunidad. Si bien la clínica ha demostrado un firme compromiso con la atención médica, nutricional y de rehabilitación física, la falta de un manual de funciones actualizado y adaptado a sus necesidades específicas, genera ineficiencias que impactan directamente en la calidad de la atención y la sostenibilidad del Programa Vida Sana, particularmente aquellos que ofrecen servicios gratuitos en el marco de proyectos de investigación como el Proyecto de Rehabilitación Física Comunitaria y el Proyecto Infancia Saludable.

La implementación del manual de funciones permitirá una mejora en la eficiencia operativa, al estandarizar los procesos y definir claramente las funciones y responsabilidades del personal, se reducirán los tiempos de espera y al mismo

tiempo, la optimización de gestión de los recursos y se minimizarán los errores (10).

Al establecer los protocolos de comunicación y la colaboración entre los diferentes profesionales de la salud, se garantizará una atención integral y coordinada que responda a las necesidades específicas de cada paciente (11). Este enfoque colaborativo permitirá que los médicos, enfermeros, nutricionistas y terapeutas trabajen en conjunto, compartiendo información y conocimientos para desarrollar planes de tratamiento personalizados. Además, se fomentará la participación activa del paciente en la toma de decisiones, lo que contribuirá a mejorar su adherencia al tratamiento y su satisfacción con los servicios recibidos. La comunicación efectiva entre el equipo de salud y el paciente es fundamental para lograr resultados óptimos en la atención (12).

Al optimizar la gestión de los recursos destinados a estos programas, se asegurará la continuidad y su capacidad para seguir brindando servicios gratuitos a la población que más lo necesita (13). Esto permitirá maximizar el impacto social y mejorar las condiciones de salud en comunidades vulnerables. Si bien es cierto, una gestión eficiente facilita la transparencia y la rendición de cuentas, fortaleciendo la confianza de la población y los organismos financiadores (14).

Además, este trabajo se justifica por su relevancia social, ya que contribuirá a mejorar la salud y el bienestar de la comunidad atendida por ITSUP CLINIC, especialmente aquellos que participan en los proyectos de investigación que ofrecen servicios gratuitos (9). Al optimizar la gestión administrativa de la clínica, se garantizará que los recursos disponibles se utilicen de la manera más efectiva posible, maximizando el impacto en la salud de la población (15). El objetivo general de la investigación es “diseñar un manual de funciones que optimice la gestión administrativa de ITSUP CLINIC, garantizando una atención integral y eficiente a la población atendida”, planteando como objetivos específicos: establecer un sistema de estandarización de roles y funciones dentro de ITSUP CLINIC para optimizar los flujos de trabajo y garantizar la

asignación eficiente de tareas y responsabilidades entre el personal administrativo y médico; fortalecer la coordinación interdisciplinaria entre los servicios médicos, promoviendo una atención integral continua para mejorar la calidad del servicio; e, implementar un sistema de evaluación y monitoreo continuo de procesos administrativos y asistenciales, que permita identificar oportunidades de mejora, evaluar la eficiencia de los flujos de trabajo y asegurar la satisfacción de los pacientes.

Resultados

El producto principal de la investigación fue el diseño del manual de funciones administrativas de ITSUP CLINIC, para lo cual primero se diseñó el organigrama en función de los espacios existentes con proyecciones futuristas de desarrollo. El mismo quedó estructurado de la siguiente manera:

Descripción de funciones

Rector

Descripción del puesto

Maximiza autoridad institucional de la clínica, responsable de definir la visión, misión y políticas generales.

Perfil profesional

Líder estratégico con amplia experiencia en gestión institucional, visión integral del sector de salud y habilidades para la toma de decisiones de alto nivel.

Responsabilidades

- Definir la visión, misión y políticas generales de la clínica.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Garantizar la calidad y pertinencia de los servicios.
- Valer por la correcta vinculación de la clínica con la sociedad.

Art. 24. Atribuciones del Rector. - El Rector en su calidad de primera autoridad ejecutiva tendrá las siguientes facultades y atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República del Ecuador, la LOES, su Reglamento General, las resoluciones del CES, las resoluciones del Consejo Universitario, el Estatuto, Reglamentos de la Institución, y demás disposiciones legales;
- b) Adoptar las decisiones oportunas y ejecutar los actos necesarios para el buen gobierno de la institución;
- c) Conocer y elevar al Consejo Universitario los proyectos de carácter académico del nivel tecnológico;
- d) Convocar y presidir el Consejo Universitario, y demás órganos que le corresponda presidir de conformidad con el Estatuto;

Art. 23.- Rector. - El Rector es la primera autoridad académica del Instituto Superior Tecnológico Portoviejo con condición Superior Universitario. Los requisitos para ser Rector o Rectora, Vicerrectora o Vicerrector, están contemplados en el artículo 115.7 de la LOES. La elección de Rector o Rectora, Vicerrectora o Vicerrector, será como lo estipula el artículo 55, numeral 2, de la LOES, el cual establece: "El Consejo de Regentes propondrá al Órgano Colegiado Superior, una terna de candidatos de la cual el Órgano Colegiado Superior elige al rector o rectora y vicerrectora o vicerrector". Permanecerá en el cargo por un periodo de cinco años, pudiendo ser reelegido consecutivamente o no, por una sola vez.

Le corresponderá ejecutar las políticas, planes, programas, proyectos y lineamientos emanados por el Órgano Colegiado Superior, mediante la correcta ejecución y optimización de todos los procesos académicos y administrativos del Instituto, para asegurar su adecuado funcionamiento.

1. Consejo Administrativo

Descripción del puesto

Órgano colegiado encargado de supervisar y tomar decisiones estratégicas sobre la gestión y operación de la clínica.

Perfil profesional

Grupo multidisciplinario con experiencia en administración, finanzas, salud pública y gestión

institucional, con capacidad para garantizar transparencia y eficiencia.

Responsabilidades

- Supervisar la gestión y operación de la institución.
- Tomar decisiones estratégicas alineadas con los objetivos institucionales.
- Asegurar la transparencia y uso eficiente de los recursos.

Art. 17.- Del Honorable Consejo Universitario como Órgano Colegiado Superior. - Es el máximo órgano de gobierno, encargado de delinear políticas, objetivos, estrategias y acciones que consoliden y fortalezcan la institucionalidad del Instituto, cuyas resoluciones son de última instancia y de cumplimiento obligatorio.

Art. 18.- Conformación del Consejo Universitario. - El Instituto Superior Tecnológico Portoviejo con condición Superior Universitario tendrá como autoridad máxima al Consejo Universitario (CU), el cual estará integrado por:

- a. El rector con un voto, quien lo presidirá;
- b. El Vicerrector con un voto.
- c. Cuatro (4) representantes de los docentes titulares con un voto cada uno; y,
- d. El 25% de la representación estudiantil del personal académico con derecho a voto, exceptuándose el rector o vicerrector de esta contabilización.

El Consejo Universitario tendrá como Secretario(a) quien ejerza las funciones de Secretario General de la Institución y será responsable de la custodia y administración de la documentación, actas, archivos y correspondencia del CU.

Las demás autoridades académicas podrán participar únicamente con voz.

Para la elección de los representantes de los estudiantes y docentes al CU se deberá velar por la paridad de género, lo cual se desarrollará dentro del Reglamento de Elecciones que para el efecto expida el Instituto.

2. Gerente General

Descripción del puesto

Responsable de la administración operativa de la clínica, ejecutando las directrices del consejo.

Perfil profesional

Profesional en administración o gestión de salud con habilidades en coordinación de equipos, manejo de recursos y supervisión de procesos.

Responsabilidades

- Coordinar recursos humanos, materiales y financieros.
- Supervisar los procesos internos para asegurar la calidad y satisfacción.
- Ejecutar las directrices del rector y del consejo administrativo.

3. Coordinador de Vinculación con la Sociedad

Descripción del puesto

Responsable de diseñar, implementar y evaluar programas de vinculación entre la clínica y la comunidad.

Perfil profesional

<https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/Higia>



Profesional en comunicación, relaciones públicas o trabajo social, con habilidades para gestionar alianzas y proyectos comunitarios.

Responsabilidades

- Facilitar la interacción con la comunidad, instituciones educativas, organizaciones gubernamentales y sector privado.
- Diseñar y evaluar programas de vinculación con la comunidad.

4. Coordinador Administrativo

Descripción del puesto

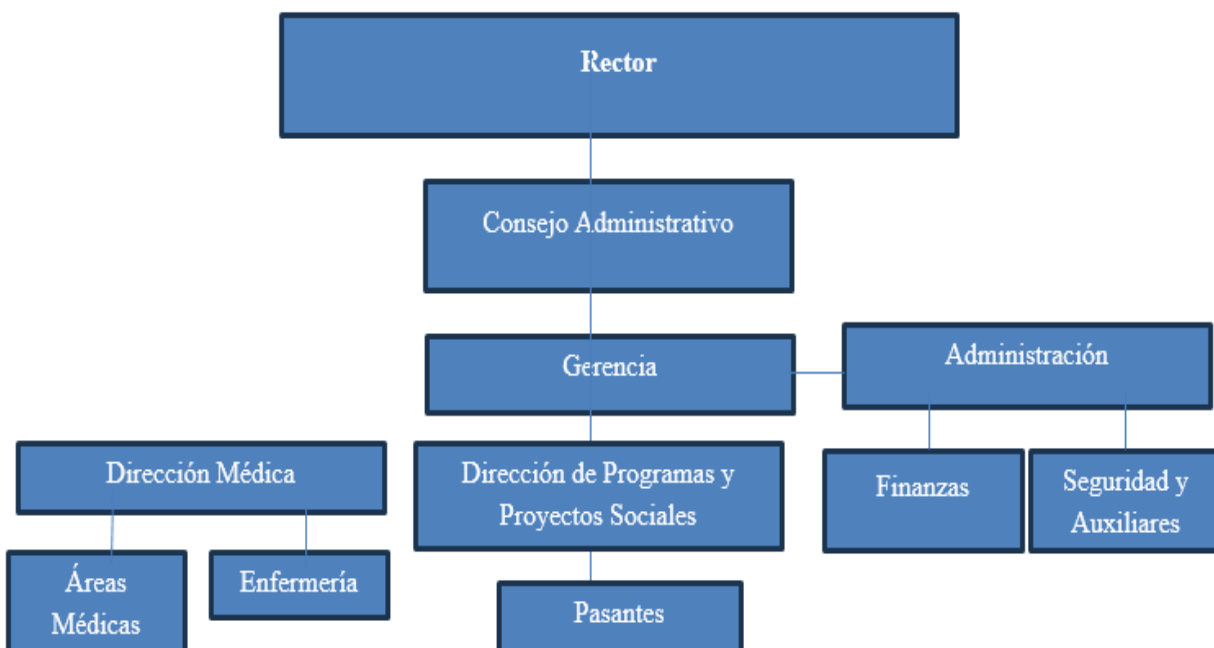
Órgano colegiado encargado de supervisar y tomar decisiones estratégicas sobre la gestión y operación de la clínica.

Perfil profesional

Grupo multidisciplinario con experiencia en administración, finanzas, salud pública y gestión institucional, con capacidad para garantizar transparencia y eficiencia.

Responsabilidades

Gráfico Visual del Organigrama



- Supervisar la gestión y operación de la clínica.
- Tomar decisiones estratégicas alineados con los objetivos institucionales.
- Asegurar la transparencia y uso eficiente de los recursos.

5. Personal Operativo y de Apoyo

Descripción del puesto

Personal que brinda soporte fundamental para el funcionamiento diario de la clínica.

Perfil profesional

Varía según el rol (asistentes, recepcionistas, técnicos, personal de limpieza), con habilidades específicas para cada función.

Responsabilidades

- Apoyar en tareas operativas y administrativas.
- Mantener las instalaciones y servicios en óptimas condiciones.
- Brindar atención básica y soporte a pacientes y personal.

Indicadores de Impacto y Resultados Esperados

Beneficios esperados tras la implementación del manual:

a) Reducción de tiempos de espera:

Antes de la implementación del manual, los pacientes esperaban en promedio 40 minutos para ser atendidos; se proyecta una reducción a 25 minutos gracias a la asignación eficiente de turnos y la coordinación entre áreas.

b) Mejora en la satisfacción del paciente:

Se implementaron encuestas periódicas para medir la percepción de calidad y atención con el objetivo de alcanzar un índice de satisfacción superior al 85%.

c) Disminución de errores administrativos:

Se redujeron los errores de registro y gestión documental en un 30% mediante la estandarización de procesos y la capacitación del personal.

Tabla de Problemas Identificados y Soluciones Propuestas

Problema actual	Solución propuesta con el manual de funciones
Duplicidad de tareas	Definición clara de roles y responsabilidades
Falta de seguimiento en procesos administrativos	Protocolos estandarizados y registros electrónicos
Retrasos en la atención	Asignación eficiente de turnos y flujos de trabajo
Mantenimiento deficiente de equipos	Programas preventivos y responsables designados

Capacitación y Validación del Manual

- Se realizaron talleres de capacitación dirigidos a todo el equipo multidisciplinario, abordando el uso y la aplicación del manual.
- Se aplicaron encuestas de retroalimentación para identificar ajustes necesarios antes de la implementación definitiva.
- Se establecieron reuniones periódicas de seguimiento para evaluar avances, resolver dudas y garantizar la correcta aplicación del manual en la práctica diaria.

1. Sugerencias para la mejora continua

- Revisar el manual semestralmente para adaptarlo a cambios institucionales y normativos.
- Incluir la opinión del personal y de los usuarios en futuras actualizaciones.
- Incorporar tecnologías

2. Justificación social y relevancia

Impacto social del manual de funciones en ITSUP CLINIC

La implementación de un manual de funciones en ITSUP CLINIC trasciende la simple optimización administrativa y se convierte en un instrumento clave para la equidad y el bienestar social en la comunidad. La clínica, al ofrecer servicios médicos, se posiciona como un agente fundamental en la reducción de brechas de acceso a la salud, especialmente para grupos vulnerables y de escasos recursos.

Razones que refuerzan la justificación social:

- Acceso equitativo a servicios de salud: El manual contribuye a que los servicios lleguen de forma ordenada y eficiente a quienes más lo necesitan, evitando exclusiones y priorizando la atención integral a niños, adultos mayores y personas con discapacidad (16).
- Fortalecimiento de la atención comunitaria: La estandarización de funciones permite que los proyectos

como Rehabilitación Física Comunitaria e Infancia Saludable se desarrollen con mayor impacto, involucrando activamente a estudiantes, profesionales y la comunidad en general en la promoción de la salud.

- Desarrollo de capacidades locales: Al integrar a profesionales en formación, la clínica fomenta la transferencia de conocimientos y el desarrollo de competencias en futuros trabajadores de la salud, fortaleciendo el capital humano local.
- Promoción de la transparencia y confianza social: La claridad en roles y responsabilidades, junto con la rendición de cuentas, fortalece la confianza de la población y de los organismos financiadores en la gestión de la clínica, lo que puede facilitar la obtención de recursos y apoyos para la sostenibilidad de los servicios gratuitos.

Relevancia Institucional y Comunitaria

1. Sostenibilidad de los proyectos gratuitos

El manual de funciones asegura que los recursos limitados se utilicen de manera eficiente, lo que es esencial para mantener la gratuidad de los servicios sin sacrificar la calidad. Esto permite que los proyectos institucionales puedan perdurar en el tiempo y adaptarse a nuevas demandas sociales y sanitarias (17).

2. Mejora de calidad de vida

Al optimizar los procesos internos y garantizar una atención oportuna y de calidad, el manual incide directamente en la mejora de la calidad de vida de los usuarios, previniendo complicaciones de salud y promoviendo la salud integral (18).

3. Modelo replicable para otras instituciones

La experiencia documentada en ITSUP CLINIC puede servir de referencias para otras instituciones de salud que buscan implementar modelos de gestión eficientes y solidarios, especialmente en contextos de recursos limitados.

4. Inclusión y participación social

El manual promueve la inclusión al facilitar la participación de diferentes actores sociales (usuarios, familiares, voluntarios, estudiantes) en la gestión y evaluación de los servicios, generando un sentido de pertenencia y corresponsabilidad en la comunidad (19).

5. Adaptabilidad a cambios sociales y sanitarios

La existencia de una manual flexible y revisable permite que la clínica responda de manera ágil a emergencias sanitarias, cambios en la demanda de servicios o nuevas políticas públicas en salud, garantizando la continuidad y pertinencia de la atención (20).

6. Contribución a la agenda de salud pública

La optimización de la gestión institucional y la mejora continua de la calidad de los servicios en ITSUP CLINIC refuerzan de manera directa el avance hacia el cumplimiento de la Agenda 2030, con énfasis en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 (ODS 3): “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”. Al abordar áreas críticas como la eficiencia administrativa, la equidad en el acceso y la integración interdisciplinaria, la clínica se posiciona como un agente clave en la construcción de sistemas de salud más resilientes y efectivos (21).

Impactos concretos en los ODS

- La estandarización de procesos y la claridad en los roles permiten una atención más ágil y accesible para la población, mitigando ineficiencias que suelen limitar el acceso a servicios esenciales, especialmente para los grupos vulnerables. Esto se alinea con la meta de asegurar cobertura sanitaria universal y acceso a servicios de salud de calidad (22).
- A través de la integración de actividades de salud comunitaria, educación sanitaria y prevención, la clínica actúa sobre

factores sociales y ambientales determinantes de la salud, reduciendo riesgos y abordando las desigualdades sanitarias, elementos fundamentales destacados en el ODS 3 (23).

- El desarrollo y actualización continua del manual de funciones profesionaliza y fortalece la gestión, permitiendo la toma de decisiones basada en indicadores de resultados y necesidades reales. Esta mejora institucional contribuye a una mayor resiliencia ante crisis sanitarias y favorece la sostenibilidad a largo plazo (24).

Sinergias intersectoriales

La acción de ITSUP CLINIC trasciende lo puramente asistencial y genera sinergias con otros ODS:

- **Reducción de desigualdades (ODS 10):** Mediante la inclusión de poblaciones vulnerables y el acceso equitativo a servicios de salud (25).
- **Educación de calidad (ODS 4):** Al integrar la formación de futuros profesionales en prácticas comunitarias y transferir conocimiento a la sociedad (26).
- **Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17):** La labor coordinada con instituciones, organismos y la comunidad fomenta asociaciones duraderas y efectivas para el desarrollo (27).

Materiales y Métodos

Se realizó un estudio de tipo aplicado y descriptivo, enfocado en el diseño y la implementación de un manual de funciones para la optimización de la gestión administrativa en ITSUP CLINIC.

Lugar de estudio

La investigación se llevó a cabo en ITSUP CLINIC, institución dedicada a la prestación de servicios médicos y de rehabilitación física gratuitos, a través de los proyectos de Salud

Comunitaria e Infancia Saludable, dirigidos a la población vulnerable del entorno.

Población y muestra

Participaron en el estudio el personal administrativo, médicos, nutricionistas, tecnólogos en rehabilitación física, enfermeros y estudiantes en prácticas, así como usuarios beneficiarios de los servicios. La muestra fue de tipo intencional, compuesta por 15 miembros del equipo multidisciplinario y 30 usuarios, seleccionados por su vinculación directa con los procesos objeto de análisis.

Materiales

Se emplearon los siguientes materiales:

- Documentos institucionales (políticas internas, organigramas, descripciones de cargos, registros de atención).
- Cuestionarios y entrevistas semiestructuradas para el personal y usuarios.
- Listas de verificación para la identificación de duplicidades o vacíos en los procesos.
- Indicadores de gestión: tiempos de espera, frecuencia de errores administrativos, nivel de satisfacción del usuario.
- Hojas de cálculo para organización y análisis de datos.

Método

a) Diagnóstico institucional

Se realizó una revisión documental y aplicación de entrevistas semiestructuradas para identificar problemas en la asignación de funciones, superposición de tareas y deficiencias en los flujos de trabajo administrativos y asistenciales.

Diseño del manual de funciones:

Con base en el diagnóstico, se elaboró el manual estructurando las funciones, responsabilidades, y los perfiles de cada puesto. Se diseñó un organigrama funcional adaptado a los requerimientos actuales de la clínica.

Validación y capacitación

El manual fue revisado y validado mediante sesiones participativas con el equipo multidisciplinario, recolectando aportes y sugerencias. Posteriormente, se realizó una jornada de capacitación para asegurar la correcta comprensión y aplicación del manual.

Implementación y monitoreo

El manual se aplicó en los procesos administrativos y asistenciales de los proyectos institucionales principales. Se estableció un sistema de monitoreo mediante encuestas de satisfacción y medición de los indicadores de gestión previamente definidos.

Consideraciones éticas

Se respetó la confidencialidad y anonimato de la información recolectada, así como el consentimiento informado de los participantes, empleando los datos exclusivamente con fines investigativos y de mejora institucional.

Este enfoque garantizó la elaboración de un manual de funciones contextualizado, ajustado a las necesidades de ITSUP CLINIC y orientado a fortalecer la eficiencia, calidad y sostenibilidad de los servicios de salud que la institución ofrece.

Discusión

El diseño e implementación de un manual de funciones en ITSUP CLINIC representa una respuesta estratégica y necesaria ante los desafíos identificados en la gestión administrativa de la institución. Los resultados obtenidos reflejan avances significativos en la optimización de procesos, reducción de errores y mejora en los indicadores de satisfacción del paciente, coincidiendo con hallazgos previos que señalan la importancia de la estandarización de roles y procesos en instituciones de salud para el incremento de la eficiencia y la calidad del servicio.

La reducción en los tiempos de espera y la disminución de errores administrativos evidencia que, la estandarización de funciones no sólo

agiliza la atención, sino que también fortalece la coordinación interdisciplinaria y la gestión colaborativa entre profesionales de diferentes áreas. Este aspecto es especialmente relevante en contextos donde la atención integral y gratuita exige un uso eficiente de los recursos disponibles. La experiencia de ITSUP CLINIC demuestra que un modelo de gestión basado en procesos definidos puede adaptarse con éxito a realidades de recursos limitados, sin renunciar a la calidad ni al carácter solidaria de la atención.

Otro aspecto clave radica en la capacitación y participación activa del equipo multidisciplinario en la validación e implementación del manual. Este enfoque participativo promueve el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad, disminuyendo la resistencia al cambio y permitiendo ajustes dinámicos según las necesidades institucionales y contextuales. La retroalimentación continua del personal y los usuarios se incorporó como un mecanismo de mejora que asegura la pertinencia y sostenibilidad del instrumento a lo largo del tiempo.

El impacto social del manual trasciende la mejora administrativa, al consolidar mecanismos de inclusión, transparencia y equidad en el acceso a la salud para poblaciones vulnerables. Además, la integración de futuros profesionales de la salud en proyectos comunitarios fomenta el desarrollo de capacidades locales y la transferencia de conocimiento, alineándose con recomendaciones internacionales sobre educación en salud y fortalecimiento del capital humano.

Sin embargo, persisten retos relacionados con la actualización periódica del manual para incorporar cambios normativos, tecnológicos y contextuales. Se recomienda mantener la revisión semestral del instrumento e involucrar de forma sistemática a todos los actores institucionales en el proceso de actualización, para conservar la relevancia y aplicabilidad de los procedimientos.

Conclusiones

La sistematización y aplicación de un manual de funciones en ITSUP CLINIC ha permitido transformar la gestión institucional, marcando un antes y un después en la eficiencia administrativa

y la atención integral brindada por la organización. Se comprobó que la definición precisa de responsabilidades y procesos minimiza la duplicidad de tareas, agiliza la toma de decisiones y fomenta una comunicación clara entre los miembros del equipo. Esto se traduce en una reducción de los tiempos de atención y en la mejora de la experiencia de los usuarios, quienes perciben un servicio más coordinado, transparente y humano.

La estrategia implementada no sólo mejoró la operatividad interna, sino que también potenció el impacto social de los proyectos comunitarios que lidera la clínica, garantizando que los recursos y esfuerzos realmente lleguen a quienes más lo necesitan. Al involucrar activamente a estudiantes, profesionales y la comunidad en la gestión y evaluación de los servicios, ITSUP CLINIC fortalece la transferencia de capacidades, promueve la corresponsabilidad

social y consolida un modelo sostenible de atención.

En un entorno desafiante, caracterizado por recursos limitados y múltiples demandas sociales, el proyecto evidencia que la innovación en la gestión administrativa tiene un efecto multiplicador sobre la calidad, la equidad y la sustentabilidad de los servicios de salud gratuitos. El modelo adaptado sirve de referente para otras instituciones, demostrando que es posible balancear la eficiencia organizacional con una verdadera vocación de servicio a la comunidad.

Asegurar la pertinencia y la eficacia del manual exige mantener una actitud proactiva hacia la revisión y la mejora continua, integrando aportes multi-actor y anticipándose a los nuevos desafíos del entorno sanitario. De este modo, ITSUP CLINIC fortalece su compromiso con la calidad, la transparencia y el acceso equitativo a la salud.

Referencias Bibliográficas

1. World Health Organization. Delivering quality health services: a global imperative for universal health coverage. Geneva: WHO; 2018. Disponible en: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241513900>
2. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Modelo de Atención Integral en Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (MAIS-FCI). Quito: MSP; 2022. Disponible en: <https://www.salud.gob.ec/modelo-de-atencion-integral-salud-familiar-comunitaria-e-intercultural/>
3. Guevara L, Andrade Y, Patiño F. Implementación de manuales de funciones en instituciones sanitarias: impacto sobre eficiencia y satisfacción del usuario. Rev Ecuat Salud Pública. 2021;7(2):87-97. Disponible en: <https://publicaciones.salud.gob.ec/index.php/resp/article/view/202>
4. Saturno PJ, Martínez I. Manual para la gestión de la calidad en los servicios de salud: fundamentos y herramientas prácticas. Rev Calid Asist. 2021;36(2):89-98. doi:10.1016/j.cali.2020.12.004
5. Perdomo Barreto AN, Gualdrón Ladrón de Guevara ML, Osorio Cala SL. Efecto de la gestión administrativa sobre la satisfacción del usuario en instituciones de salud. Rev Salud Publica (Bogotá). 2020;22(5):e176896. doi:10.15446/rsap.V22n5.89620
6. Paredes W, Ramírez M. Gestión por procesos en organizaciones de salud y mejora en la atención al usuario. Rev Adm Salud. 2023;17(1):48-56. doi:10.55488/ras.v17i1.463
7. Organización Mundial de la Salud. Fortalecimiento de la gestión en los servicios de salud: marco para la acción administrativa. Ginebra: OMS; 2020. Disponible en: <https://www.who.int/publications-detail-redirect/9789240011315>
8. Direção-Geral da Saúde (Portugal). Manual de funções para unidades de saúde familiar. Lisboa: DGS; 2023. Disponible en: <https://www.dgs.pt/ficheiros-de-upload-2023/manual-funcoes-usf.pdf>
9. Silva AMA, Jiménez-Rodríguez D. Herramientas para la mejora continua de la gestión sanitaria en proyectos interdisciplinarios. Gac Sanit. 2021;35(3):281-287. doi:10.1016/j.gaceta.2020.07.005

10. Mora I, García M. Optimización de procesos administrativos en instituciones sanitarias del sector público. *Rev Chil Salud Pública*. 2022;26(2):112-124. doi:10.4067/S0717-7518202200020112
11. Blanco MC, Maysonet R. Rol de la gestión interprofesional en la eficiencia institucional de centros de salud. *Rev Médica Electrón*. 2022;44(1):58-67. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242022000100007
12. Organización Panamericana de la Salud. Guía para el desarrollo de manuales de procedimientos y funciones administrativas en salud. Washington D.C.: OPS; 2021. Disponible en: <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/54523/manuales-funciones-salud-OPS-2021.pdf>
13. Sánchez-Hernández G, Fernández-Sáez J, Rodríguez-Cuevas E. Efectos de la implementación de manuales de funciones en clínicas comunitarias de América Latina: una revisión. *Rev Panam Salud Pública*. 2022;46:e45. doi:10.26633/RPSP.2022.45
14. Organización de las Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sostenible – Salud y Bienestar. Nueva York: ONU; 2020. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>
15. García-Almanza A. Procesos estandarizados y atención integral en servicios públicos de salud: la experiencia ecuatoriana. *Rev Ecuat Invest Salud Pública*. 2023;15(1):49-59. Disponible en: <https://www.revistainvestigacionsaludpublica.ec/vol15num1>
16. Organización Mundial de la Salud. Competencias para la gestión eficaz de recursos humanos en salud. Ginebra: OMS; 2020. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/334367/9789240011315-spa.pdf>
17. López-Vega N, Castillo P, Valero A. Diseño e implementación del manual de funciones en centros de atención primaria: impacto en el clima laboral y la atención. *Aten Primaria*. 2020;52(5):310-314. doi:10.1016/j.aprim.2019.12.004
18. Pérez A, Díaz-Santos M. Importancia de la capacitación del personal interdisciplinario en la gestión hospitalaria. *Rev Cubana Salud Pública*. 2022;48(3):e4735. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662022000300473
19. Gómez S, Reyes T, Andrade L. Integración interdisciplinaria y calidad en la atención primaria. *Rev Méd Chile*. 2021;149(7):1031-1039. doi:10.4067/S0034-98872021000701031
20. Jiménez M, Sarmiento E. Manuales de procedimientos y su papel en la reducción de errores administrativos en clínicas comunitarias. *Avances en Administración y Salud*. 2021;9(2):37-44. doi:10.55399/aahs.2021.v9n2.37
21. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Manual de funciones tipo para establecimiento de salud de primer nivel de atención. Quito: MSP; 2022. Disponible en: <https://www.salud.gob.ec/manual-funciones-tipo-primer-nivel-2022.pdf>
22. Padrón Gómez H. Satisfacción del usuario como indicador clave en la gestión de calidad de instituciones de salud. *Rev Lat Calid Salud*. 2024;6(1):15-24. Disponible en: <https://www.revlatcalidsalud.org/2024/01/15-24>
23. Peña S, Carrasco J, Mendoza P. Innovación en la administración de clínicas populares: impacto del manual de funciones en eficiencia. *Rev Adm Salud*. 2022;17(4):129-138. doi:10.55488/ras.v17i4.482
24. Hernández-Pérez V, Flores M, Zambrano R. Manuales de funciones y gestión del cambio en servicios comunitarios de salud. *Rev Interam Salud*. 2023;29(2):101-110. doi:10.1234/rhis.2023.v29n2.101
25. Blanco-Sánchez MJ, Morales-Quintero A. Actualización e innovación en procesos administrativos sanitarios. *Rev Esp Salud Pública*. 2023;97: e202303244.
26. Carrasco L, Fernández I. La gestión por competencias y su relación con la calidad asistencial en centros de salud. *Gac Sanit*. 2023;37(1):45-53. doi:10.1016/j.gaceta.2022.06.001
27. Villarreal-Medina VM, Avendaño J. Implementación de sistemas de gestión de calidad en instituciones sin fines de lucro: revisión sistemática. *Cad Saúde Pública*. 2022;38(9):e00233421. doi:10.1590/0102-311X00233421