



MINISTERIO
DE SALUD



**RECONOCIMIENTO INTERNO A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN SALUD
EDICIÓN 2023**

**BUENAS PRÁCTICAS APLICADAS A LA ESTRATEGIA DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA EN LOS
ESTABLECIMIENTOS DE LA UNIDAD ATENCIÓN INTEGRAL MATERNO PERINATAL E INFANTIL FOSALUD AÑO
2022**

Dr. Carlos Emilio Núñez Sandoval
Director Ejecutivo
Fondo Solidario para la Salud



Autoridades

Ministerio de Salud

Dr. Francisco José Alabí Montoya
Ministro de Salud

Dr. Carlos Gabriel Alvarenga Cardoza
Viceministro de Gestión y Desarrollo en Salud

Dra. Karla Marina Díaz de Naves
Viceministra de Operaciones en Salud

Fondo Solidario para la Salud

Dr. Carlos Núñez
Director Ejecutivo

Dr. José Ángel Portillo
Gerente Técnico

Dra. Evelyn Patricia Rivera
Jefe Unidad Atención Integral Materno Perinatal
e Infantil

Equipo Gestor y postulador

Buenas prácticas aplicadas a la estrategia de estimulación temprana en los establecimientos de la unidad atención integral materno perinatal e infantil Fosalud año 2022

Nombre	Cargo
Dra. Evelyn Patricia Rivera	Jefe Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil
Lic. Elizabeth Abigail Escobar	Supervisora Materno Infantil
Lic. Eva Margarita Mojica	Nutricionista

Reconocimiento interno a las mejores prácticas en el Sistema Nacional Integrado de Salud 1ª Edición, 2023

Índice

Autoridades	1
Equipo Gestor y postulador	1
Presentación	2
Objetivos de la práctica	3
Descripción del cumplimiento de los criterios y subcriterios de evaluación.	4
1. Liderazgo y compromiso de la alta dirección.	4
1.2 Fortalecimiento del rol y responsabilidades del equipo.	5
1.3 Reconocimiento a equipos de mejora.	6
2. Identificación y análisis de la oportunidad de mejora.	8
2.1 Identificación y selección de la oportunidad de mejora.	8
2.2 Recolección y análisis de la información.	13
3. Gestión de la intervención, proyecto o práctica implementada	14
3.1 Planificación de la mejor práctica	14
Consejo Nacional para la Inclusión de las Personas con Discapacidad	18
3.2 Implementación de la mejor práctica.	20
3.3. Control y seguimiento	24
4. Gestión del equipo de mejora	26
4.1 Integración al equipo de mejora	26
4.2 Desarrollo del equipo de mejora	27
5. Gestión del conocimiento e innovación de las mejores prácticas	28
5.1 Gestión del conocimiento en la mejor práctica	28
5.2 Gestión de la innovación en las mejores prácticas.	29
6. Resultados de la mejor práctica.	29
6.1. Resultados en la eficacia / eficiencia organizacional	29
6.2 Resultados en la orientación al ciudadano	31
6.3 Resultados relacionados a otras partes interesadas	31

6.4 Resultados financieros o de la relación costo beneficio	32
7. Sostenibilidad y mejora	34
7.1 Sostenibilidad	34
7.2 Mejora	36
Anexos	38

Presentación

El Fondo Solidario para la Salud (Fosalud) tiene como misión proporcionar servicios de salud integrales, además de desarrollar e implementar programas que mejoren la calidad de vida de la población desde sus inicios. Para el 2019 se inicia la implementación de la estimulación temprana en el Centro Integral Materno, Infantil y de nutrición (CIAMIN) San Julián, Sonsonate. Posteriormente se amplió la estrategia en el 2020 a todos los Hogares de Espera Materna (HEM) (así llamados para ese momento) ubicados en todo el territorio salvadoreño. Dicha implementación se vio afectada por la llegada de la Pandemia Covid-19, sin embargo, a pesar de todos los cambios que se vivenciaron con esta emergencia epidemiológica, la ejecución del proyecto continuo su rumbo a paso lento pero firme y con todo el entusiasmo y las ansias que el personal operativo demostró para permitir que, a pesar de las circunstancias se continuara brindando esta nueva oferta de servicios. Es relevante destacar que, con todo lo expresado anteriormente no fue hasta el 2022 donde se percibió una implementación totalmente exitosa y en el que se observó una mayor aceptación de parte de la población que hace uso de dichos establecimientos; y como consecuencia a lo anterior se tomó en consideración a partir de ese año como parámetro de análisis de la estrategia. La estimulación temprana se visualizó como parte del cumplimiento al Plan Cuscatlán y a la Política Nacional de Apoyo al Desarrollo Infantil Temprano - Crecer Juntos de forma inicial, liderados por el presidente Nayib Bukele y la Primera Dama Gabriela de Buekele. Lo que representa un salto en la calidad en la atención brindada por el personal del Fosalud, ya que es una estrategia poco explorada e implementada por no decir ausente en el sector público. En la línea antes detallada se desarrollaron las “Buenas prácticas aplicadas a la estrategia de estimulación temprana en los establecimientos de la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil Fosalud año 2022”

Dicha mejora de calidad incluye la implementación de una nueva oferta de servicios en estimulación temprana, la cual está orientada a la primera infancia, además de la estandarización de los procesos para la atención brindada en los establecimientos de la Unidad Atención Integral Materno, Perinatal e Infantil en adelante UAIMPI, que proporcionan este servicio a través de la elaboración de cartas didácticas.

Actualmente son 24 establecimientos que pertenecen a la UAIMPI, 3 de ellos iniciaron su oferta de servicios en el 2022, dentro de los cuales se encuentran Hogar de Espera Materna Berlín, Tacuba y San Vicente. También se ha implementado mejoras en la infraestructura que por años estuvo olvidada. Así mismo se mejoró las capacidades del

talento humano en temas de prevención de discapacidades desarrollo infantil, Disciplina positiva en la crianza cotidiana, Cuidado para el Desarrollo Infantil (CDI). Los resultados han sido positivos, desde el incremento presupuestario que ha permitido mejoras en la infraestructura, contratación de nuevos recursos y apertura de nuevos establecimientos.

Para el 2022 hubo un incremento de las atenciones comparado con el inicio de su implementación en el 2019. Administrativamente los costos no han significado una inversión ostentosa a la institución, ya que el talento humano, los horarios, las instalaciones son las mismas. En otras palabras, se ha invertido más en incrementar las herramientas que robustezcan la oferta de servicios y en proporcionar los insumos requeridos en los establecimientos, permitiendo ser parte del fortalecimiento del adecuado desarrollo de niños en primera infancia. Por otra parte, el beneficio no solamente incluye el aumento de la oferta de servicios brindadas a los usuarios sino la atención con calidad, calidez y respeto, mediante la implementación del fortalecimiento del desarrollo infantil.

Objetivos de la práctica

Objetivo General.

Mejorar la oferta de servicios en los establecimientos que forman parte de la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil a través de la estrategia de la estimulación temprana, con la finalidad de fortalecer el desarrollo óptimo de la primera infancia

Objetivos Específicos.

- Estandarizar los procesos para brindar estimulación temprana en los establecimientos de la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil
- Mejorar las capacidades del recurso humano para la adecuada implementación de la estimulación temprana
- Ampliar la cobertura y oferta de servicios brindados los establecimientos de la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil

Descripción del cumplimiento de los criterios y subcriterios de evaluación.

1. Liderazgo y compromiso de la alta dirección.

1.1 Promover la implantación y dar a conocer la mejor práctica a toda la institución.

¿Cómo la alta dirección se involucra durante la creación, implantación de la mejor práctica y empodera a los miembros del equipo para su desarrollo?

La Dirección Ejecutiva se involucra a través de la conformación de equipos que buscan la mejora continua por medio del seguimiento oportuno del desempeño de los procesos y la adopción de planes estratégicos, para abordaje de oportunidades, lo anterior se lleva a cabo mediante reuniones gerenciales semanales, en las que participan la dirección ejecutiva en representación de la alta dirección, gerentes y unidades staff. Estas reuniones constituyen espacios en los que cada gerencia puede presentar los avances, primicias y los resultados de las mejoras agregadas.

La promoción de la calidad y de las mejores prácticas es impulsada por la Dirección Ejecutiva desde la implementación de los documentos jurídicos vigentes impulsadas por la primera dama de la república y Plan estratégico institucional 2020-2024 (**Anexo 1**), cuyo objetivo es garantizar el aumento progresivo y con equidad de la cobertura y acceso universal a la salud, en el que se define la humanización, el profesionalismo e innovación como los valores institucionales. En este sentido en la búsqueda constante de estrategia o el fortalecimiento de las existentes en beneficio de la primera infancia tomando como línea fundamental “La primera Infancia si importa”.

¿Cómo la máxima autoridad divulga y da a conocer la mejor práctica en diferentes espacios?

Posterior a la elaboración del Plan Estratégico Institucional, la dirección ejecutiva lo socializa con gerentes, jefaturas de cada área y luego con los demás miembros de la institución. El objetivo de este proceso fue brindar las líneas de trabajo y lograr la suma de esfuerzos en la implementación. El seguimiento a las mejores prácticas se realiza con las entregas de avances y evidencias trimestralmente a través de las cargas de fuentes de verificación en el sistema información gerencial en línea (SIG). Por otra parte, a través de las reuniones gerenciales, se realiza la divulgación a jefaturas y estos a su vez puedan transmitir esta información a su personal por medio de diferentes mecanismos de

comunicación como WhatsApp, correos electrónicos institucionales de los responsables a cargo entre otros.
(Anexo2)

1.2 Fortalecimiento del rol y responsabilidades del equipo.

¿Cómo la alta dirección ha realizado gestiones para fortalecer al equipo de mejora?

El apoyo brindado de la Dirección a las mejores prácticas es de forma activa, asignando los recursos que estén dentro de las capacidades institucionales para cubrir las necesidades identificadas en el transcurso de la implementación; a través de la asignación de mobiliario, insumos y entre otros que puedan favorecer la implementación de las diversas estrategias

La gerencia técnica a su vez integra el equipo de mejora, en el que se tomaron en cuenta las características y responsabilidades profesionales del mismo.

Se consideró el alto grado de compromiso que ha mostrado en el abordaje de la primera infancia que es atendida en los respectivos establecimientos.

Se llevaron a cabo las siguientes acciones para el fortalecimiento del rol y responsabilidades del equipo:

Nombramiento del equipo que liderara el proceso de mejora continua de la calidad y sistematización de la estrategia de estimulación temprana en los establecimientos de la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil:

(Anexo 3)

Como equipo de gestión a desarrollar las siguientes actividades:

- Análisis de la información recopilada de los establecimientos que pertenecen a la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil
- Priorización de los problemas encontrados
- Elaboración e implementación de cartas didácticas con la finalidad de Mejoramiento y homologación de actividades de la estrategia de estimulación temprana
 - Socialización del documento con el personal operativo dentro de los establecimientos
 - Gestiones necesarias para implementar el Plan Resultante
 - Monitoreos de la ejecución

FOSALUD, se compromete a proveer los siguientes recursos: asignación de equipamiento del área de trabajo en sede administrativa a ser utilizada por el equipo delegado. Separación temporal de actividades cotidianas del equipo.

1.3 Reconocimiento a equipos de mejora.

¿Cómo la alta dirección o jefaturas reconocen a cada miembro de los equipos su trabajo respecto a la efectividad de los resultados alcanzados?

La alta Dirección distingue el esfuerzo y la contribución que cada profesional realiza para favorecer el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Mismo proceso es el que permite la identificación de fortalezas y genera la necesidad de reconocer dicho esfuerzo, por lo que, a partir del año 2021, por iniciativa de la Dirección Ejecutiva se desarrolló el evento de “RECONOCIMIENTO AL MÉRITO” en el cual, se pudo premiar a un colaborador de cada área tanto a nivel administrativo como operativo como parte del agradecimiento a cada integrante de la institución a seguirse desarrollando y seguir brindando su aporte de gran valor a la institución.

En tal sentido se premió a Licda. Vilma Elizabeth González, como representante del equipo operativo y a Dra. Evelyn Patricia Rivera como parte del equipo administrativo, esta última nombrada para realizar la mejora continua de la calidad y sistematización de la estrategia de estimulación temprana en los establecimientos de la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil



Fotografía 1. Premiación “RECONOCIMIENTO AL MÉRITO” Fosalud diciembre 2022, en fotografía: de izquierda a derecha Licda. Marcia Patricia Serrano (Gerente Talento Humano), Licda. Vilma Elizabeth González (Premiada como representante del equipo operativo), Dr. Carlos Emilio Núñez (Director ejecutivo Fosalud), Dra. Evelyn Patricia Rivera (Jefa de la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil) y Dr. José Portillo (Gerente Técnico.)



Fotografía 2. Premiación “RECONOCIMIENTO AL MÉRITO” Fosalud diciembre 2022, en fotografía: de izquierda a derecha Dr. Víctor García (Premiado como representante del equipo técnico de Atención Primaria en Salud) Licda. Marcia Patricia Serrano (Gerente Talento Humano), Dr. Carlos Emilio Núñez (Director ejecutivo Fosalud), Dr. José Portillo (Gerente Técnico.) Dra. Evelyn Patricia Rivera (Premiada como representante de la Gerencia técnica) y Dr. Oswaldo José Emilio Izaguirre (Premiado como representante de la Gerencia técnica.)

¿Qué incentivos ha definido la organización para promover el desempeño efectivo como equipo que desarrollan la mejor práctica?

Una de las estrategias más trascendentales para los equipos de trabajo institucional y que permiten promover el desempeño efectivo con calidad, es la participación de los recursos en los procesos de Formación Continua, durante el desarrollo de la implementación de la mejora práctica, el equipo completo de la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil ha participado de los siguientes procesos formativos:

- ✓ Curso especializado en prevención prenatal de discapacidades **(Anexo 4)**
- ✓ Curso para el Desarrollo Infantil **(Anexo 5)**
- ✓ Curso para el Desarrollo Infantil en situación de emergencias **(Anexo 6)**
- ✓ Curso Lenguaje de Señas Salvadoreñas – LESSA **(Anexo 7)**
- ✓ Curso de Disciplina positiva en la Crianza cotidiana **(Anexo8)**
- ✓ Curso de atención integral de niñez y la adolescencia: derechos humanos y Lepina área de salud **(Anexo 9)**
- ✓ Taller para la elaboración de material lúdico **(Anexo 10)**
- ✓ Seminario de Endocalidad como parte del trabajo en equipo, con énfasis en inteligencia emocional **(Anexo 11)**

2. Identificación y análisis de la oportunidad de mejora.

2.1 Identificación y selección de la oportunidad de mejora.

¿Cómo se identificaron las oportunidades de mejora o los problemas a resolver?

Como parte del esfuerzo por mejorar las atenciones de calidad e innovar la oferta de servicios, se llevó a cabo un proceso de diagnóstico en los establecimientos de atención integral materno perinatal e infantil, a través de un análisis FODA lo cual generó resultados que se pueden evidenciar en el **(Anexo 12)**.

Tras dicho análisis se hizo evidente la necesidad de implementar estrategias que permitan el fortalecimiento y la diversificación de la oferta de servicios, teniendo como base el aprovechamiento del recurso materno infantil, abordando la estandarización de atención a la primera infancia, no sin antes priorizar los problemas descritos a continuación para poner manos a la obra:

Tabla 1. Identificación preliminar de las oportunidades de mejora

Oportunidades de Mejora / Problemas priorizados
Procesos: <ul style="list-style-type: none">- El Fondo Solidario para la Salud no cuenta la oferta de estimulación temprana como parte de la oferta de servicios a la primera infancia- Inexistencia de procedimientos estandarizados para el abordaje de estimulación temprana de acuerdo con la edad
Competencias del talento humano: <ul style="list-style-type: none">- Falta de actualización en el desarrollo de las competencias relacionadas con la estimulación temprana del Talento Humano
Cobertura y oferta de servicios: <ul style="list-style-type: none">- Infraestructura y equipamiento deficiente para proporcionar estimulación temprana

Fuente: Elaboración Propia

¿Qué parámetros utilizan para la priorización de problemas?

Se priorizaron los problemas orientados al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, las líneas de acción fueron construidas desde cuatro principales perspectivas:

- Usuarios
- Procesos
- Formación-crecimiento
- Área Financiera
- Matriz de HANLON

Estas perspectivas, al convertirse en línea base para la mejora continua de la institución. Se retomaron tres de ellas para establecer la priorización de necesidades, las cuales son:

- Perspectiva de usuarios: Contribuir a la satisfacción de los usuarios en nuestros servicios de salud.
- Perspectiva de proceso: Fortalecer la gestión por procesos institucionales con eficacia y calidad.
- Perspectiva de formación y crecimiento: Desarrollar la gestión institucional del talento humano y el soporte tecnológico.

Así mismo, para llevar a cabo dicha operacionalización, se tomaron los objetivos de cada perspectiva como base de acción y se procedió a realizar un filtrado de problemas con base a los hallazgos obtenidos en el análisis primario y secundario de datos, detallados en el punto anterior, tratando de resolver sobre los aspectos que impiden o limitan el cumplimiento de los objetivos ya mencionados para lograr el aporte a la visión estratégica institucional. Por cada perspectiva se concluyó en los principales problemas para su respectivo análisis a través una “Matriz de priorización de necesidades”.

La matriz de priorización de problemas fue determinante para tomar decisiones y clasificar problemas, con base en la ponderación de opciones y aplicación de criterios. Por ello, se precisó determinar los criterios que ayudarán a analizar los problemas, en este caso se presentan los parámetros siguientes: Magnitud, gravedad, capacidad y beneficio. A continuación, se presenta la descripción de estos parámetros:

- Magnitud: Se refiere a quiénes son afectados por el problema
- Gravedad: Registra la intensidad del daño o interferencia que ocasiona el problema para lograr el objetivo que se ha declarado.
- Eficiencia: Se refiere a la capacidad de resolver el problema en el corto plazo: ¿Qué posibilidad de solución tenemos en el corto plazo?
- Factibilidad: Indica el nivel de utilidad o beneficio que la solución del problema aporta al logro del objetivo.

Ponderaciones: El establecimiento de la ponderación se realizó a través de una Escala Likert, en un rango de puntuación entre 1 como nota mínima y 5 como nota máxima. A continuación, se definen las particularidades para cada criterio:

Tabla 2. Matriz de priorización de necesidades

Parámetros	Magnitud	Gravedad	Eficacia	Factibilidad
------------	----------	----------	----------	--------------

Definición	Cantidad de establecimientos de la Unidad Atención Integral Materno perinatal e infantil afectados por el problema	Intensidad del daño o interferencia que ocasiona el problema para lograr el objetivo declarado.	Capacidad de resolver el problema en el corto plazo.	Evalúa la viabilidad técnico-política y financiera para solventar la problemática
Ponderación (Escala Likert de 1 a 5)	Un establecimiento de la UAIMPI: 1 punto	Nulo: 1 punto	Nulo: 1 punto	Nulo: 1 punto
	Cinco establecimientos: 2 puntos	Bajo: 2 puntos	Bajo: 2 puntos	Bajo: 2 puntos
		Medio: 3 puntos	Medio: 3 puntos	Medio: 3 puntos
		Alto: 4 puntos	Alto: 4 puntos	Alto: 4 puntos
	Diez establecimientos: 3 puntos	Muy Alto: 5 puntos	Muy alto: 5 puntos	Muy alto: 5 puntos
Quince establecimientos: 4 puntos				
más de 20 establecimientos: 5 puntos				

Fuente: Elaboración Propia.

¿Cuáles herramientas de calidad aplicaron para la priorización del problema y análisis de causa raíz?

Priorización de Problemas.

Una vez finalizado el diagnóstico, identificados los problemas y definidos los parámetros a utilizar en el análisis, se elaboró una tabla de priorización de problemas para organizar la intervención del programa de mejora. Esta matriz como tal, se presenta a continuación:

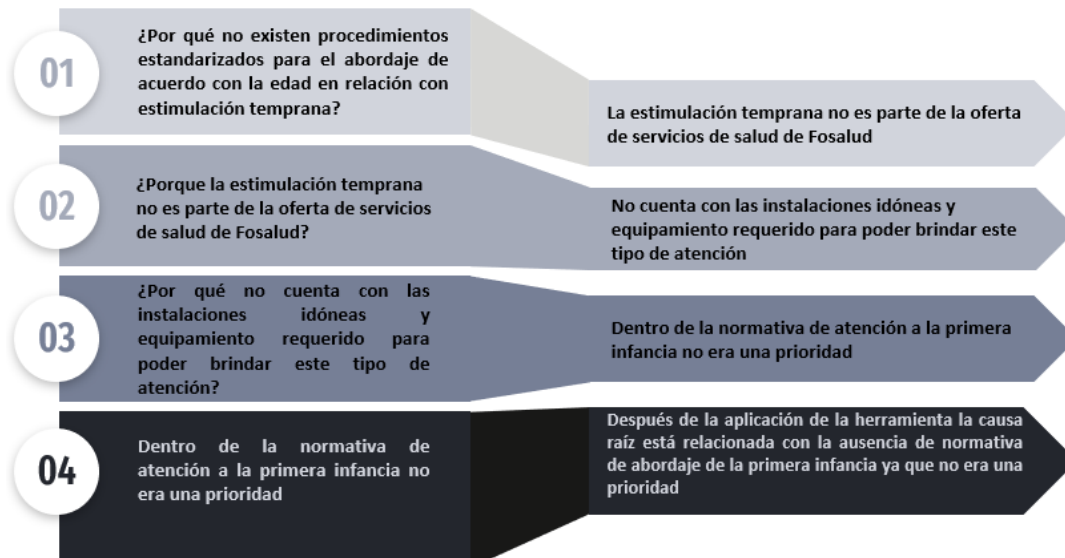
Tabla 3. Matriz de Priorización de problemas

Parámetros	Magnitud	Gravedad	Capacidad	Beneficio	Puntaje
Problema					
El Fondo Solidario para la Salud no cuenta con estimulación temprana como parte de la oferta de servicios a la primera infancia	5	5	5	5	20
Inexistencia de procedimientos estandarizados para el abordaje de estimulación temprana de acuerdo con la edad	5	5	2	5	17
Falta de actualización en el desarrollo de las competencias relacionadas con la estimulación temprana del Talento Humano	5	5	2	5	17
Infraestructura y equipamiento deficiente	5	5	2	5	17

Fuente: Elaboración propia.

Con base a este análisis, se prioriza El punto en él se dé denota que El Fondo Solidario para la Salud no cuenta con estimulación temprana como parte de la oferta de servicios a la primera infancia con un puntaje de 20, sin dejar de lado la inexistencia de procedimientos estandarizados para el abordaje de estimulación temprana de acuerdo con la edad, falta de actualización en el desarrollo de las competencias relacionadas con la estimulación temprana del Talento Humano e infraestructura y equipamiento deficiente

Figura 1. Se tomo en cuenta la herramienta de los cinco porque



Después de la aplicación de la herramienta la causa raíz está relacionada con la ausencia de normativa de abordaje de la primera infancia ya que no era una prioridad

¿Cómo proyectaron el impacto esperado para abordar la oportunidad de mejora?

Con la implementación de la mejor práctica, se considera mejorar en forma integral la calidad de atención brindada por los establecimientos que pertenecen a la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil y por ende a población objetivo. A continuación, se presenta un cuadro donde se reflejan los impactos esperados en los diferentes actores sociales con los establecimientos de la UAIMPI sostienen relaciones.

Tabla 4. Proyección del impacto esperado

Agente	Proyección de impacto
Usuario (población beneficiada)	Ampliación de oferta de servicios Satisfacción del usuario por la ampliación de la oferta de servicios en estimulación temprana en los establecimientos que pertenecen a la UAIMPI Mejora de las instalaciones en las que se brinda la atención
Personal de Salud	Fortalecimiento de competencias para la atención de esta población Personal disponible capacitado y actualizado para la atención del usuario
FOSALUD	Mejora en la imagen institucional Estandarización de los procesos de supervisión Ampliación de oferta de servicio en establecimiento de salud especializado Oportunidad para la formación de alianzas con otras instituciones, tanto gubernamentales, como no gubernamentales que permitan la formación continua
Ministerio de Salud	Mejor calidad y acceso de atención a población de las diferentes Área Geográfica de Influencia (AGI) en la que están ubicados los establecimientos. Fortalecimiento del desarrollo infantil adecuado, lo que permitirá detectar déficits tempranos y referencias oportunas a las instancias pertinentes.

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Recolección y análisis de la información.

¿Qué metodología y herramientas aplicaron para la recolección, clasificación, consolidación, análisis de la información que fue necesaria para la identificación de problemas, causas, alternativas de solución y el desarrollo y ejecución del proyecto de mejora?

Se utilizaron diferentes estrategias en dicho proceso entre ellas:

- Visitas de campo **(Anexo 13)**
- Reuniones de discusión de resultados **(Anexo 14)**
- Herramientas virtuales, como Google meets, One Drive, etc. **(Anexo 15)**

El análisis de toda esta información recabada se realizó por medio de la herramienta FODA y un filtraje de problemas como análisis causas raíz con el que se identificaron los problemas a abordar y una Matriz de Priorización de Problemas para evaluar la implementación del programa de mejora, lo cual dio la pauta para organizar las estrategias de intervención resumidas en el Plan de Acción. **(Anexo 16)**

¿Cuáles fuentes de datos utilizó el equipo para verificar la confiabilidad?

Las fuentes de verificación utilizadas, se resumen continuación:

- Informes de actividades y atenciones.
- Expedientes.
- Sistema Estadístico de Producción de Servicios (SEPS),
- Memorias de labores institucionales

¿Cómo se determinó y cuál era la brecha existente entre la situación inicial (línea base) y la situación o proyección deseada?

A continuación, se brinda detalle de las brechas identificadas y con respecto a las mismas:

Tabla 5. Brechas identificadas y las proyecciones.

Oportunidad de mejora	Línea de base año 2019	Proyección año 2022	Brecha
Estandarización de procedimientos de abordaje para proporcionar estimulación temprana	Inexistencia de oferta de servicio en establecimiento de salud con personal Fosalud	Elaboración de cartas didácticas.	Cartas didácticas elaboradas.

Desarrollo de competencias del Talento Humano	52% del personal del personal materno infantil está capacitado para brindar estimulación temprana	80 % del personal del personal materno infantil está capacitado para brindar estimulación temprana	28 % del personal del personal materno infantil está capacitado para brindar estimulación temprana
Condiciones de Infraestructura en buen estado para el funcionamiento. *	1 establecimiento que pertenece a la UAIMPI en condiciones óptimas	24 establecimientos que pertenece a la UAIMPI en condiciones óptimas	23 establecimientos que pertenece a la UAIMPI en condiciones óptimas
Apertura de nuevos establecimientos que pertenecen a la UAIMPI**	21 establecimientos que pertenecen a la UAIMPI funcionando.	24 establecimientos que pertenecen a la UAIMPI	3 establecimientos que pertenecen a la UAIMPI
Mejora de la satisfacción de la incorporación de estimulación temprana por parte de la población que hace uso del establecimiento de la UAIMPI	90% de La satisfacción con la incorporación de estimulación temprana por parte de la población	Incrementar a 95% la satisfacción de la población que hace uso de los establecimientos de la UAIMPI que cuentan con estimulación temprana	5 % de satisfacción de la población que hace uso de los establecimientos de la UAIMPI que cuentan con estimulación temprana

Fuente: Elaboración Propia.

*se refiere a mejora en la infraestructura

** Se refiere a apertura de nuevos establecimientos

3. Gestión de la intervención, proyecto o práctica implementada

3.1 Planificación de la mejor práctica

¿El proyecto está orientado con la misión, visión, objetivos y lineamientos estratégicos de la organización?

Con este proyecto, se otorgó respuesta a lo establecido en las líneas estratégicas que permite cumplir con los indicadores de calidad en beneficio de la atención que se brinda. Es importante destacar que este se rige con el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, particularmente con los Objetivos Estratégicos que constituyen las perspectivas de usuario, proceso y de formación y crecimiento, detallados a continuación.

Tabla 6. Congruencia de la misión, visión, objetivos y lineamientos estratégicos de Fosalud

Perspectiva	Objetivos	Indicadores Estratégicos	Líneas Estratégicas
Usuario	OE2. Mejora en la calidad y ampliación de los servicios.	IE2.1 Cobertura poblacional de atención en salud.	LE 2.1.3 Ampliar la oferta de los servicios en los establecimientos que pertenecen a la UAIMPI
		IE2.2 Nivel de cumplimiento de las	LE2.2.1 Identificar y dar seguimiento a acciones de mejora dirigidas a superar

		normas técnicas de calidad en las atenciones	las limitantes y a cumplir con las condiciones básicas de operación
Procesos	OE4. Fortalecer la gestión por procesos a todos los niveles de la institución.	IE4.3 Eficiencia de procesos.	LE4.3.1 Desarrollar acciones permanentes de mejora de procesos
Formación y crecimiento	OE6. Implementar una gestión eficiente e innovadora del talento humano para la adquisición de herramientas para la implementación de la nueva oferta de servicios	IE 6.3 Culminar los procesos de formación.	LE 6.3.1 Implementar procesos eficaces de formación y desarrollo de competencias

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo se definió el plan de trabajo, cómo se asignó a los responsables de cada actividad y cuál es el mecanismo de control y seguimiento utilizado para el logro de los objetivos planteados a fin de reducir la brecha identificada?

El equipo operativo destacado en cada uno de los establecimientos de la UAIMPI realizó la incorporación de la estimulación temprana a su plan de trabajo mensual (**Anexo 17**), con la finalidad de acoplarse a las actividades realizadas de manera previa a la implementación de la nueva oferta de servicios y de esa manera contribuir a mejorar la atención brindada en dichos establecimientos a través del fortalecimiento de la capacidad instalada, para una atención de calidad y calidez a la primera infancia. Dicho plan de trabajo tiene como base la implementación de las cartas didácticas las cuales permiten la homologación de las actividades en dichos establecimientos. Además, también se vuelve fundamental buscar la mejora de las competencias del Talento Humano para la adecuada implementación de estrategias por medio de la educación continua en temas relacionados y complementarios. Y finalmente ampliar la cobertura y oferta de servicios brindados en los establecimientos pertenecientes a la UAIMPI.

Tabla 7. Plan de Trabajo para el cumplimiento de objetivos

Etapa	Actividad	Indicadores	Periodo de ejecución	Responsable
	Identificación de necesidades en los establecimientos de la UAIMPI y Elaboración de FODA.	Elaboración de FODA.	Diciembre 2021	Jefe Unidad UAIMPI y equipo
Planificación	Conformación del Equipo de Mejora	Equipo de mejora instaurado	Diciembre 2021	Gerente Técnico / Jefe Unidad UAIMPI
	Revisión bibliográfica y análisis secundario de datos.	Información recopilada.	Diciembre 2021	Jefe Unidad UAIMPI

	Priorización de problemas.	Matriz de priorización de problemas.	Diciembre 2021	Jefe Unidad UAIMPI
	Análisis Causa-Raíz de problema priorizado	análisis de cinco porque	Enero 2022	Equipo de Mejora
	Elaboración del plan de intervención	Plan de Intervención elaborado	Enero 2022	Equipo de Mejora
	Aprobación del Plan de Mejora	Plan de mejora aprobado	Enero 2022	Gerencia técnica
	Distribución de responsabilidades.	Conformación Equipo de mejora.	Enero 2022	Gerencia técnica
Organización	Recopilación de documentos	Unificación y actualización de documentos	Enero 2022	Equipo de mejora.
	Creación de comités	Establecimiento de Comité consultivo, de apoyo y de revisión.	Enero 2022	Equipo de mejora.
	Gestión administrativa para implementación del plan	Gestiones de compras	Febrero 2022	Jefe UAIMPI
	Elaboración de cartas didácticas	Cartas didácticas elaboradas	Febrero a diciembre 2022	Equipo de mejora
	Mejora en la infraestructura.	Infraestructura adecuada para la atención brindada.	Septiembre a diciembre 2022	Mantenimiento e infraestructura.
Ejecución	Entrega de material didáctico	Material didáctico entregado a los establecimientos de la UAIMPI	2021-2022	UAIMPI /Activo fijo
	Apertura de nuevos establecimientos de la UAIMPI	3 establecimientos de la UAIMPI en los que se apertura oferta de servicio	Febrero 2022/ Diciembre 2022	Gerencia Técnica/ UAIMPI
	Participación en prevención de discapacidades	Mediadores prenatales	2019-2020	UAIMPI/Fundación de Waal
	Desarrollo de competencias	Curso para el desarrollo Infantil	2019-2022	UAIMPI/Unicef
	Desarrollo de competencias	Formación en crianza positiva	2019-2022	Gerencia Talento Humano: Selección y contratación.
	Desarrollo de competencias	Curso para el desarrollo Infantil en situación de emergencias.	2021	UAIMPI/Unicef
	Desarrollo de competencias	Inteligencia emocional	Noviembre de 2022.	Gerencia Talento Humano: Desarrollo de competencias.
Control	Primera Revisión y ajustes de estrategias	Plan de acción elaborado	Febrero 2021	Equipo de mejora.

Monitoreo a los equipos de los diferentes establecimientos de la UAIMPI	Verificación de la implementación adecuada de las cartas didácticas	Mensual 2022 a la fecha.	Equipo de mejora.
Monitoreo de las adecuaciones en la infraestructura.	Verificación de avances en la remodelación y adecuaciones de la infraestructura.	Verificación semanal	Coordinadora de Mantenimiento e Infraestructura.

Fuente: Elaboración propia.

¿Se asignó presupuesto durante la planificación, cómo se financió el proyecto?

La asignación de presupuesto a la mejor práctica fue incluida en el presupuesto asignado a la UAIMPI, Gerencia Técnica Fosalud, dicho presupuesto fue incrementado de forma significativamente y gradual según avance de la ejecución, reflejado en las subsecuentes tablas, en las que se puede apreciar el registro y tendencia de incremento que se otorgó a la implementación de *“Buenas prácticas aplicadas a la estrategia de estimulación temprana en los establecimientos de la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil Fosalud año 2022”*, también se detalla la inversión realizada en el mejoramiento de infraestructura que han favorecido la atención de calidad brindada.

Tabla 8. Asignación de presupuesto para la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil

Concepto	2019	2020	2021	2022
Monto Asignado	\$ 1.270.845,00	\$ 1.466.975,00	\$ 1.209.200,00	\$ 2.092.845,00

Fuente: Unidad de presupuesto, Gerencia financiera Fosalud.

Tabla 9. Inversión de mejora de la infraestructura para la implementación del proyecto.

Concepto	2019	2020	2021	2022
Monto Asignado	\$3,500.00	\$2,500.00	\$5,546.04	\$55,582.13

Fuente: Gerencia Administrativa, Fondo Solidario para la Salud.

Tabla 10. Inversión de materiales especializados para la implementación de la estrategia

Concepto	2019	2021	2022
Monto	\$0.00	\$ 12,467.00	\$ 7,010.62

Inversión Institucional

Gestión de donación Unicef

Fuente: Elaboración Propia

Es importante aclarar que la inversión realizada es de insumos reutilizables y priorizando las actividades con base a la edad.

Tabla 11. Inversión orientada al fortalecimiento de las habilidades del talento humano y garantizar la continuidad del enfoque en la calidad, se desarrollaron las siguientes capacitaciones:

Escuela Capacitadora	Tema	Financiamiento	Inversión participante	Participantes	Total, de costo
Fundación de Waal en colaboración con Unicef	Diplomado de prevención prenatal de discapacidades	Fundación de Waal, Unicef y Fondos propios	\$275.00	75	\$20,625.00
Unicef en colaboración con Fundación de Waal	Curso para el Desarrollo* Infantil (CDI)	Coordinación Unicef y Fundación de Waal	\$250.00	109***	\$27,250.00
Fundación de Waal en colaboración con Unicef	Curso para el Desarrollo Infantil en situación de emergencia (CDI) *	Fundación de Waal, Unicef	\$100.00	93***	\$9,300.00
Consejo Nacional para la Inclusión de las Personas con Discapacidad	Lenguaje de Señas Salvadoreñas LESSA**	Conaipd	\$100.00	20**	\$2000.00
Fundasil	Disciplina positiva en la crianza cotidiana*	Fundasil	\$50.00	90***	\$4,500.00
Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.	Curso de atención integral de niñez y la adolescencia: derechos humanos y Lepina área de salud *	Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.	\$150.00	93***	\$13,950.00
Fondo Solidario para la Salud	Taller para la elaboración de material lúdico*	Fondos propios con coordinación de institución de educación superior	\$18.00	75	\$1,440.00
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	Endocalidad como parte del trabajo en equipo énfasis inteligencia emocional	Fondos propios	\$54.38	78	\$4,241.64.00
					\$79,065.00

Fuente: Unidad de Desarrollo del Talento Humano, Gerencia de Talento Humano Fosalud y UAIMPI

*Estos procesos de formación se realizaron por medio de alianzas con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales detalladas, lo que no generó un costo a Fosalud.

**El plan era formar en 4 grupos un promedio de 20 profesionales de la salud destacados en los establecimientos de la UAIMPI, sin embargo por la saturación de actividades y por ser el ente reguladora gubernamental en brindar esta oferta de servicios no se ha podido continuar el proceso de formación, sin embargo se han mantenido las conversaciones con el Conaipd para que se nos tome en cuenta en su programación de actividades, de acuerdo a su disponibilidad de espacio en su agenda, con la finalidad de culminar el proceso de formación.

***El 100 % del talento humano destacado para el momento en el que se está llevando a cabo la elaboración de este documento era 84 profesionales destacados en los diferentes establecimientos de la UAIMPI. Es importante destacar que los valores son mayores en varios de los procesos de formación porque coinciden con los procesos de contratación de personal interino para cobertura de vacaciones, los cuales son tomados en consideración ya que brindan atención a la misma población y esto nos permite mantener la calidad.

También resulta relevante mencionar que solo el Diplomado de prevención prenatal de discapacidades, el taller de elaboración de material lúdico y endocalidad del trabajo con énfasis emocional son los que resultaron ser una inversión a la institución el resto han sido una economía para el Fosalud tomando en consideración las coordinaciones y gestiones realizadas con las diferentes instituciones.

Tabla 12. Tabla inversión en contratación de nuevo recursos permanentes 2019-2022

Año	Nuevo recurso contratado	Salario mensual	Consolidado anual	Acumulado
2020	0	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
2021	0	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
2022	12*	\$916.29.00	\$10,995.48	\$ 131,945.76
2022	2**	\$1200.00	\$14,400.00	\$28,800.00
Total, inversión				\$ 160,45.76

Fuente: Elaboración propia, con valores estimado del Sistema de Información de Talento Humano (SATH)

*Profesionales materno-infantiles para la ampliación de establecimientos de la UAIMPI

**Supervisoras materno-infantiles

Tabla 13. Tabla consolidada de la inversión para ejecutar buenas prácticas aplicadas a la estrategia de estimulación temprana en los establecimientos de la unidad atención integral materno perinatal e infantil Fosalud año 2022

Concepto	Monto
Infraestructura para la implementación del proyecto	\$ 67,128.17
Equipamiento e insumos	\$ 19,477.62
Línea grafica	\$ 93,899.55
Fortalecimiento de las habilidades del talento humano	\$ 76,240.00
Contratación de nuevos recursos	\$ 160,45.76

TOTAL

\$ 256,745.34

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Implementación de la mejor práctica.

¿Cómo se implementó la mejor práctica?

El desarrollo se realizó en 4 etapas considerando la magnitud e importancia de las mejoras, utilizando el ciclo de mejora continua o ciclo de Deming

Etapas: Etapa 1: Planificación. Etapa 2: Hacer. Etapa 3: Verificar Etapa 4: Medidas correctivas

Tabla 14. Etapas de Implementación

Fases	Actividades
Etapas: Etapa 1: Planificación	<p>La elaboración del proyecto tuvo como punto de partida el reconocimiento de las necesidades, para el inicio de la implementación de oferta de servicios en el año 2019, tomando como base la ausencia de esta estrategia en el sistema público de salud a través de un diagnóstico en el que se implementaron diversas técnicas como visitas de campo para verificación de instalaciones, reunión con grupos focales, donde se realizó la integración de dichas necesidades. Así mismo, se llevó a cabo una revisión de registros y estudios realizados en los cuales se vinculan de forma directa a la viabilidad de la estrategia. Finalmente, estos datos fueron la base para hacer un filtraje de problemas que posteriormente se operativizan hasta encontrar la prioridad de enfoque del proyecto y poder generalizar la oferta de servicios al resto de los establecimientos de la UAIMPI. Como siguiente paso y con base a la información obtenida, se llevó a cabo el proceso de delegación de responsabilidades al equipo de mejora. Estableciendo como primer aspecto a intervenir la recopilación de documentación vigente hasta ese momento y de regulación de las actividades de los diferentes establecimientos, a fin de lograr la unificación de dicha documentación y posteriormente llevar a cabo la respectiva creación de cartas didácticas integrado las principales actividades para implementar la estimulación temprana. (Anexo 18)</p>

Mejora en la infraestructura: Como parte del diagnóstico realizado, para ese momento, solo uno (1/22) cumplía con las condiciones adecuadas para la implementación de la estimulación temprana. En consecuencia, es relevante recalcar que durante el mes de febrero 2021 se gestionó, pero por diversos motivos fue hasta octubre /2022 que se llevaron a cabo

Se gestionó con el área de mantenimiento la ejecución del plan de mejoras a las instalaciones de los establecimientos de la UAIMPI, que incluye:

- Adecuación de los establecimientos de la UAIMPI (**Anexo 19**).
- Se realizaron mejoras en la infraestructura. (**Anexo 20**).
- Se realizaron gestiones para que

Equipamiento: Se realizaron visitas de monitoreo donde se validaron las necesidades de equipamiento en conjunto con el personal operativo, de los diferentes establecimientos de la UAIMPI, Secundario a lo cual se mejoró el mobiliario para las áreas de atención.

Se constató que los establecimientos no contaban con los suministros mínimos necesarios para implementar la estrategia, por lo que en la planificación del Presupuesto Anual de Compras (PAC) institucional, se incorporó las necesidades para cada establecimiento. Como resultado, al momento todos cuentan con los insumos necesarios para implementar la estimulación temprana.

Etapas 2:
Hacer

inicio de servicios: En el año 2021, fue posible la inauguración de servicios de un nuevo Centros de Espera Materna en Berlín, Usulután.

– Para el año 2022, en el mes de diciembre se ampliaron los servicios en dos Centros de Espera Materna más uno en San Vicente, San Vicente (**Anexo 21**) y otro en Tacuba, Ahuachapán (**Anexo 22**).

Reforzamiento de los equipos: A partir del año 2022, se incorporó al equipo de la UAIMPI, en el área administrativa de la gerencia técnica, dos supervisoras materno-infantiles como pilar fundamental y estratégico para mejora del monitoreo más estricto de la implementación de los servicios brindados en los establecimientos de la UAIMPI. Lo que permite supervisar mensualmente en diferentes horarios a los recursos destacados en el área operativa. (**Anexo 23**)

Desarrollo de competencias: como otro punto importante, desde el año 2019 se llevó a cabo un plan de capacitación con el objetivo de fortalecer las competencias del personal operativo y mediante el apoyo y gestión de la Gerencia de Talento Humano, convenios con fundaciones y cooperación de organismos no gubernamentales ha sido posible el desarrollo de dichas capacitaciones. Para el desarrollo de este Plan la Unidad de Talento Humano de Fosalud realizó coordinaciones con INSAFORP como validador, Cámara de Comercio como implementador y la jefatura de la Unidad Atención Materno Perinatal e Infantil con la Unicef, Fundación de Waal, Fundasil.

Etapas:
Etapa 3:
Verificar

Como mecanismo de control se llevó a cabo un monitoreo virtual que estuvo a cargo del Comité Consultivo y del Comité Revisor, lo cual agiliza el proceso de revisión ya que se trabajó a través de un mismo documento por medio del uso de las nuevas tecnologías (Drive). En cuanto se contó con el documento elaborado y autorizado por parte de las autoridades, se llevó a cabo un proceso de socialización y acompañamiento en la implementación de este por parte del equipo de mejora, para ello se llevaron a cabo visitas programadas y planes de seguimiento respectivamente.

Por otra parte, en cuanto al monitoreo de las intervenciones en la infraestructura de los diferentes establecimientos, estuvo a cargo de la Coordinadora de Mantenimiento e Infraestructura para verificar diariamente los avances de dichas obras hasta su respectiva entrega.

En cuanto al reforzamiento del talento humano y la conformación de los equipos de los nuevos establecimientos, fue la Gerencia de Talento Humano, a través del equipo de Contratación, el que ha implementado procesos de búsqueda del recurso humano a través de diferentes fuentes informativas donde se dan a conocer las ofertas laborales hasta presentar a los candidatos para su respectiva contratación, logrando de este modo proveer de forma cuidadosa y eficiente el personal idóneo y necesario.

En cuanto a la Mejora de la satisfacción de los usuarios con la atención brindada en los establecimientos de la UAIMPI, se realizaron encuestas de satisfacción a usuarios, en septiembre del 2021, estas encuestas está provistas realizarlas cada dos años.

El control de la implementación de las cartas didácticas por parte de los equipos de los diferentes establecimientos de la UAIMPI se ha realizado por medio de supervisiones de campo en las cuales se verifica la aplicación correcta de acuerdo con la edad.

Etapas:
Etapa 4:
Medidas
correctivas

Como medidas correctivas se ha tomado en cuenta la utilización de herramientas digitales que permitan continuar los procesos de formación continua. Además, se tomó en consideración la selección de personal operativo para la elaboración, revisión y validación de cartas didácticas.

También se continua con la búsqueda activa de continuar mejorando y fortaleciendo los espacios que tienen potencial para realizarlo.

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo el equipo identificó y gestionó la participación de otras áreas de la organización y/o partes interesadas para el logro de los objetivos de la mejor práctica?

Mediante reuniones de trabajo y grupos focales del equipo técnico con las partes interesadas internas y externas.

Tabla 15. Participación dependencias para el logro de los objetivos de la mejor práctica

Área o dependencia	Aportes	
	Internas (Fosalud)	
Unidad de Comunicaciones	Asesoría, gestión, validación de montaje para el diseño final de la línea grafica (Anexo 24) Videos promocionales sobre estimulación temprana (Anexo 25)	
Mantenimiento e Infraestructura	Intervenciones de la infraestructura de los diferentes establecimientos, incluyendo las nuevas aperturas.	
Activo fijo	Gestión para la adquisición de mobiliario con base a necesidades particulares de cada establecimiento	
Gerencia de Talento Humano	Unidad de selección y contratación: adquisición de talento humano para consolidar los diferentes equipos de los nuevos establecimientos y los recursos de supervisión de la UAIMPI	
Externos		
Fundación de Waal	Trabajo sincrónico y asincrónico para el proceso de formación del diplomado de prevención de discapacidades	
Unicef	Coordinación con la entrega de material didáctico y posteriormente el proceso de formación para el Curso de Desarrollo Infantil y el Curso de Desarrollo Infantil en situación de emergencia	
Fundasil	Se realizó la gestión para la implementación del Curso de Crianza positiva con la Fundasil, quienes proporcionaron material de apoyo digital y en físico y se brindó clases sincrónicas	
ISNA	Se realizó la gestión para poder optar a recibir el curso sobre la Lepina lo que permitirá garantizar los derechos de los niños/as durante la oferta de estimulación temprana	

Fuente: Elaboración Propia

¿Qué dificultades identificó el equipo para la implantación de la mejor práctica y qué acciones realizaron para superarlas?

Las dificultades identificadas para la implantación de la mejor práctica se describen a continuación al igual que las acciones realizadas para superarlas.

Tabla 16. Dificultades identificadas para la implantación de la mejor práctica y acciones realizadas para superarlas.

Dificultades	Acciones para superarlas
--------------	--------------------------

Suspensión de procesos de formación presencial

Utilización de herramientas digitales para continuar los procesos formativos

Falta de homologación y estandarización de estrategia de estimulación temprana por edades

Conformación de grupos que participaron en la elaboración y validación de cartas didácticas

Ausencia de herramientas didácticas que permitieran brindar la oferta de servicios enfocada a la edad

Coordinación e implementación de procesos de formación en el área y áreas afines

Espacios inadecuados y con riesgo ocupacional

Búsqueda de adecuación de espacios

Fuente: Elaboración propia

3.3. Control y seguimiento

¿Cómo realizó el control y seguimiento de las etapas del desarrollo de la mejor práctica?

Entre los mecanismos de control y seguimiento se encuentran:

- Sistema de Información de Talento Humano (SATH) como mecanismo de control de capacitaciones **(Anexo 26)**
- Soporte técnico - Sistema Ticket en el que se realiza la notificación **(Anexo 27)**
- Reportes de avances y cumplimiento de obras
- Eventos de apertura de servicios
- Incorporar los documentos de cumplimiento: actas de entrega de equipamiento e insumos

En la elaboración del documento de monitoreo y supervisión como mecanismo de control estuvo del equipo administrativo perteneciente a la UAIMPI, lo cual agilizo el proceso de revisión ya que se trabajó a través de un mismo documento en la línea (Drive). Su verificación para la determinación de su funcionalidad fue de manera mensual por el mismo equipo técnico y su respectiva jefatura. Se finalizó con una hoja de monitoreo que da respuesta a cada ítem relevante para dar cumplimiento a la implementación adecuada tomando en cuenta la papelería creada para este fin **(Anexo 28)**. Cuanto se contó con el documento elaborado y autorizado por parte de las jefaturas, se llevó a cabo un proceso de socialización. Su verificación estuvo a cargo del equipo de mejora, para lo cual se construyó un instrumento de monitoreo en el que se puntualiza los aspectos elementales para la garantía de implantación de la estrategia. Su verificación y monitoreo se lleva a cabo mensual a través de acercamientos a los establecimientos.

Por otra parte, en cuanto al monitoreo de las intervenciones en la infraestructura de los diferentes establecimientos, estuvo a cargo de la Coordinadora de Mantenimiento e Infraestructura para verificar los avances de dichas ejecuciones de obra hasta su respectiva entrega.

Relacionado a fortalecer las competencias, del apoyo administrativo, de monitoreo y supervisión de la UAIMPI se realizó la incorporación de dos supervisoras materno-infantiles. Para reforzar la calidad de la atención directa en los establecimientos de los establecimientos de la UAIMPI, con apoyo de la Gerencia de Talento Humano, específicamente por parte del equipo de Selección y Contratación, ha llevado un proceso de búsqueda del recurso humano a través de diferentes fuentes informativas tanto internas como externas donde se dan a conocer las ofertas

laborales hasta presentar a los candidatos para su respectiva contratación, logrando de este modo proveer de forma cuidadosa y efectiva. Su verificación de cumplimiento fue constante por parte de la Gerencia de Talento Humano.

¿Qué tipo de medición de la mejora implementaron?, ¿Establecieron indicadores?, ¿Cada cuánto midieron?

Tabla 17. Indicadores y periodicidad de medición

Indicadores del proyecto	Tipo de indicador	Periodicidad de Evaluación
Cartas didácticas	Calidad	Una vez (Revisión de su contenido con un equipo de validación del personal operativo)
Porcentaje del personal de los establecimientos de UAIMPI debidamente capacitado con herramientas de abordaje adecuado para proporcionar estimulación temprana	Calidad	Anualmente. (Personal de los establecimientos de la UAIMPI capacitado/total de personal de los establecimientos de la UAIMPI) *100
Establecimientos de la UAIMPI en buenas condiciones	Eficiencia	Una vez (Establecimientos de la UAIMPI readecuados/ el Total de establecimientos de la UAIMPI con inadecuada infraestructura) *100
Inauguración de oferta de servicios en Establecimientos de la UAIMPI	Eficiencia	Una vez (Establecimientos de la UAIMPI que iniciaron su oferta de servicios/establecimientos de la UAIMPI Planificados) * 100
Abastecimiento de insumos	Eficiencia	Anual (Establecimientos con kits para brindar estimulación temprana/el total de establecimientos de la UAIMPI) *100

Fuente: Elaboración Propia.

¿Ante las desviaciones presentadas en la práctica, como aseguró el equipo la adopción de medidas correctivas o acciones de mejora?

Tabla 18. Desviaciones presentadas en la práctica y adopción de medidas correctivas o acciones de mejora

Desviaciones presentadas	Medidas correctivas o Acciones de mejora
Resistencia a la implementación de la nueva estrategia por parte de algunos miembros del equipo.	Mediante los monitoreos mensuales que se han realizado con la finalidad de brindar seguimiento más contiguo, ha sido posible alinear al talento humano en los diferentes establecimientos de la UAIMPI y particularizar aspectos que no permiten la adecuada implementación de la estrategia, logrando en la mayoría de los colaboradores, una adaptación gradual, pero efectiva. Utilizando la estrategia de un plan de mejora

Demora en la entrega de las mejoras de la infraestructura de los establecimientos de la UAIMPI, debido a interrupción del equipo asignado a las labores realizadas

Se llevó a cabo un monitoreo diario por parte de la coordinadora del área de mantenimiento e infraestructura y la programación y asignación de equipos específicos para garantizar el progreso de la intervención.

Falta de disponibilidad de insumos básicos, para completar con las herramientas que permitan brindar una mejora atención

Se realizó compras institucionales de insumos y solicitudes a organizaciones no gubernamentales para la gestión de adquisición de los elementos mínimos necesarios para llevar a cabo de implementación de la estrategia.

Fuente: Elaboración Propia

4. Gestión del equipo de mejora

4.1 Integración al equipo de mejora

¿Cómo la organización aseguró la integración de los miembros del equipo de mejora y el desempeño del equipo de trabajo?

Para la formación del equipo se tomó en consideración, no solo el hecho que el recurso humano perteneciera a un establecimiento de la UAIMPI, sino también las capacidades y habilidades técnicas desarrolladas por cada uno de las cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 19. Principales características identificadas en el perfil de los miembros del equipo

Características identificadas
Liderazgo
Alto grado de responsabilidad y compromiso
Aptitudes para organizar
Redacción de documentos
Habilidad para trabajar bajo presión
Compromiso con la mejora continua de calidad de la atención
Identificación y compromiso con la visión institucional
Capacidad de trabajo con recursos de diversas áreas
Habilidad para la negociación
Actualización constante

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Desarrollo del equipo de mejora

¿Cómo el equipo de mejora se integró al proyecto considerando las competencias conocimientos y habilidades para el desarrollo de la mejor práctica?

Para el desarrollo de la implementación de las mejores prácticas, el equipo de mejora fue el encargado de consolidar las acciones que hicieron posible esta acción, por lo que se amplía a continuación sobre el aporte de valor que puso a disposición cada uno.

Tabla 20. Aporte técnico del equipo integrado.

Profesional	Aporte realizado
Supervisoras materno-infantiles	Socialización, seguimiento y verificación de la implantación del proyecto Conocimiento de las técnicas de estimulación temprana Orientado a resultados Trabajo en equipo
Nutricionista	Conocimientos sobre investigación Responsabilidad Compromiso Trabajo en equipo Socialización, seguimiento y verificación de la implantación del proyecto.
Jefa de la UAIMPI	Habilidades en la gestión y administración pública Liderazgo, coordinación y monitoreo de avances en el proyecto. Socialización, seguimiento y verificación de la implantación del proyecto. Establecimiento de alianzas estratégicas para la sostenibilidad del proyecto. Monitoreo de la implantación del proyecto Gestión para apertura de nuevos establecimientos de la UAIMPI

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué medidas de control y seguimiento aplicó el equipo de mejora para asegurar su efectividad en el desarrollo del proyecto?

A continuación, se enlistan las medidas de control y seguimiento aplicó el equipo de mejora para asegurar su efectividad en el desarrollo del proyecto:

- Creación de programación mensual de monitoreos con el fin de dar un seguimiento constante a los inconvenientes identificadas en cada acercamiento.
- Reuniones periódicas de planificación y discusión para evacuar dudas y/o confusiones.
- Uso de las nuevas herramientas digitales por medio de Google Drive, lo que permitió:
 - o Elaboración simultanea de diferentes partes del documento.
 - o Agilizar la revisión del trabajo desarrollando.

- Fortalecer el trabajo de los miembros del equipo.
- Presentación de informe de avances ante las autoridades 2 veces al año.
- Elaboración de informe de visitas de monitoreo
- Informe de POA trimestral a través del SIG (**Anexo 29**)

5. Gestión del conocimiento e innovación de las mejores prácticas

5.1 Gestión del conocimiento en la mejor práctica

¿Qué iniciativas realizaron, la alta dirección, la Unidad de Calidad, las jefaturas y el equipo de mejora para generar aprendizaje a partir de la mejor práctica?

Tabla 21. iniciativas realizadas para generar aprendizaje a partir de la mejor práctica

Área	Iniciativas
Alta dirección	Visto bueno para la ampliación de establecimientos que pertenecen a la UAIMPI. Incremento presupuestario para el desarrollo de las mejoras Aceptación de donaciones
Jefaturas	Coordinación con diversas instituciones para obtener procesos de formación y procesos de compra enfocados a la misma finalidad
Equipo de mejora	Ordenamiento y estandarización para la aplicación de las cartas didácticas Socialización de la buena práctica con los integrantes de los establecimientos de la UAIMPI Monitoreo de la aplicación correcta de las cartas didácticas Retroalimentación de las experiencias de los equipos postulantes del premio de la calidad año 2022 Fosalud (Anexo 30)

Fuente: Elaboración Propia

¿Cómo la organización y el equipo incorporó las experiencias y lecciones aprendidas para la creación de nuevas prácticas?

La experiencia y las lecciones aprendidas ha trascendido al momento de la planificación e implementación de otros proyectos, como ejemplo:

- En la apertura de oferta de servicios en establecimientos de la UAIMPI, apoyándose en la sistematización del trabajo realizado en la buena práctica y la estandarización en la implementación de las cartas didácticas
- Brindar apoyo en orientación a personal de MINSAL que esté interesado en el abordaje de esta área
- Proporcionar orientación a los cuidadores sobre el continuo de la implementación de técnicas de estimulación temprana desde sus hogares
- Coordinaciones para trabajo en conjunto con la estrategia de aprendizaje desde el vientre materno Atención a la Primera Infancia (ATPI), en las zonas en la que está funcionando

- Adopción de las herramientas de monitoreo y supervisión, sistematizando los datos generados en las visitas periódicas, incrementando la eficiencia en el uso de los recursos asignados
-

5.2 Gestión de la innovación en las mejores prácticas.

¿Cómo utilizó la organización y el equipo la innovación para agregar valor y mejora en el desempeño de la institución?

La implementación de la buena práctica otorga a la institución identificar áreas donde innovar para dar el salto de calidad que esta necesitaba, entre estos beneficios a la institución se pueden mencionar:

- Fortalecimiento de alianzas estratégicas ya existentes (Unicef, Fundación de Waal)
- La implementación de procesos de formación en modalidad virtual, lo que permite un ahorro institucional al no generar, coberturas extras y por ende mantener los costos destinados a salarios.
- Sistematización en la implementación de la estrategia de implementación temprana, permitiendo la apertura de nuevos establecimientos de la UAIMPI en forma dinámica bajo los nuevos lineamientos de trabajo con enfoque al usuario, aumentando el acceso, la cobertura y la oferta de servicios.

6. Resultados de la mejor práctica.

6.1. Resultados en la eficacia / eficiencia organizacional

¿Cuál es la reducción de la brecha identificada después de aplicar la mejor práctica?

Tabla 22. Brecha identificada después de aplicar la mejor práctica

Oportunidad de mejora identificada	Línea de base año 2019	Proyección año 2022	Brecha	Evaluación de la Brecha
Estandarización de actividades en estimulación temprana	Inexistencia de oferta de servicio en establecimiento de salud con personal Fosalud	Elaboración de cartas didácticas	Cartas didácticas elaboradas	Se supera la brecha ya se cuenta con el 100% de las cartas didácticas elaboradas, para el abordaje de la estimulación temprana
Fortalecimiento de competencias del Talento Humano	52% del talento humano de los establecimientos	80% del talento humano de los establecimientos de	20% del talento humano de los establecimientos	Se supera la brecha ya que se cuenta con 90% del personal capacitado

	de la UAIMPI con fortalecimiento de competencias en la temática de estimulación temprana	la UAIMPI con fortalecimiento de competencias en la temática de estimulación temprana	de la UAIMPI con fortalecimiento de competencias en la temática de estimulación temprana	en la temática de estimulación temprana
Condiciones de Infraestructura en buen estado para el funcionamiento.	1 establecimiento que pertenece a la UAIMPI en condiciones óptimas para el funcionamiento.	Todos los establecimientos de la UAIMPI cuentan con buenas condiciones para el funcionamiento.	20% de los establecimientos de la UAIMPI cuenta con buenas condiciones para el funcionamiento.	100 % de reducción de la brecha
Apertura de nuevos establecimientos de la UAIMPI	21 establecimientos de la UAIMPI funcionando.	24 establecimientos de la UAIMPI funcionando.	3 nuevos establecimientos de la UAIMPI funcionando.	100 % de reducción de la brecha
Mejora de la satisfacción con la atención en los establecimientos de la UAIMPI por parte de los usuarios	90.2% de Usuarios satisfechos con la atención brindada en la UAIMPI	Incrementar hasta un 95% la satisfacción de los usuarios con la atención en los establecimientos de la UAIMPI	4.8% de usuarios satisfechos con la atención brindada en los establecimientos de la UAIMPI	Brecha superada, 98% de usuarios de los establecimientos de la UAIMPI satisfechos con la atención

Fuente: Elaboración propia

¿En qué aspectos ha mejorado la eficacia/eficiencia organizacional al implementar la mejor práctica?

Tabla 23. Histórico de atenciones en estimulación temprana brindadas por los establecimientos de la UAIMPI

Año	Estimulación temprana	Consejería sobre estimulación	Charla sobre estimulación
2019	178	0	0
2020	1359	0	0
2021	3200	2686	730
2022	5319	1522	800

Fuente: Elaboración propia con referencias de la UAIMPI.

Ambos tabla y gráfico resúmenes se evidencia el trabajo y gran esfuerzo que ha realizado en los establecimientos de la UAIMPI para incrementar la producción. En general la producción del 2022 sobrepasa de gran manera los primeros años de implementación. Así mismo con la incorporación de las 2 supervisoras materno-infantiles, se incrementó el

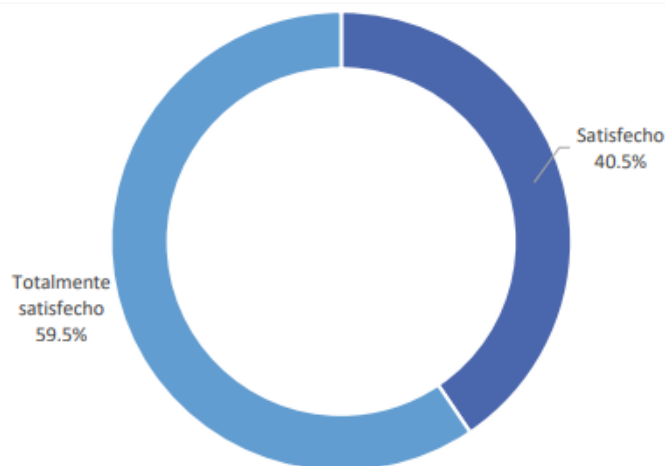
monitoreo para evidenciar la calidad de atenciones brindadas. Utilizando la fórmula para identificar el porcentaje de variación entre el primer dato de estimulación temprana obtenido para el 2019 en comparación con el logrado para el 2022 se tiene un incremento de más de 2888% lo que patentiza el significativo impacto en el fortalecimiento en el desarrollo de la primera infancia y la aceptación que ha tenido de forma progresiva con la población beneficiaria.

6.2 Resultados en la orientación al ciudadano

¿Cuáles son los resultados en la percepción del ciudadano?

La institución de manera bienal realiza encuestas de satisfacción a los usuarios de los servicios institucionales, por ello durante el año 2021, se realizó la encuesta de satisfacción con un enfoque de estudio cuantitativo de tipo descriptivo, debido a que buscó describir el nivel de satisfacción que la población salvadoreña tiene sobre los servicios de 24 horas del Fondo Solidario para la Salud (Fosalud). Según la temporalidad el estudio es transversal, pues la recolección de datos se realizó en el período de febrero a marzo 2021.

Gráfico 2. Satisfacción de usuarios



Fuente: Encuesta “Nivel de satisfacción de usuarios externos de programas de intervención y prevención en salud del Fosalud” 2021

Como se observa en la gráfica previa, a nivel general, la población que hace uso de los establecimientos de la UAIMPI están satisfechos con la atención recibida.

6.3 Resultados relacionados a otras partes interesadas

¿Cuáles son los resultados generados a otras partes interesadas relacionadas con la mejor práctica?

Tabla 24. Resultados generados

Parte interesada	Resultado
Usuarios	EL 100% de la población encuestada en el estudio presentado por la Unidad de Proyectos de Fosalud, manifestó sentirse satisfecha/ totalmente satisfecha con la atención recibida en los establecimientos de la UAIMPI
Ministerio de Salud	Ampliación de cobertura con la apertura de la oferta de servicios los nuevos establecimientos de la UAIMPI, en Berlín Usulután, San Vicente San Vicente y Tacuba Ahuachapán con la mejora en la calidad de atención a la población que requiere atención integral dentro de la cual se proporciona estimulación temprana
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (Mineducyt)	Coordinación a nivel local con las ATPI que permite el fortalecimiento de la estrategia
ISNA	Firma de convenio entre ISNA-MINSAL-FOSALUD, para brindar la atención a la población. (Anexo 31)

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué beneficios ha generado la implantación de la mejor práctica a otras partes interesadas?

Tabla 25. Beneficios ha generado la implantación de la mejor práctica a otras partes interesadas

Partes interesadas	Beneficios
MINSAL	Mejora en la atención a las referencias enviadas por los diferentes Centros de Salud del Ministerio de Salud. Ampliación de la oferta de servicios.
Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia- ISNA	Ampliación de la oferta de servicios a la población resguardada en los Centros de Inserción Social (CIS)
Mantenimiento de infraestructura	Requerimientos de intervenciones enfocadas a las necesidades reales
Unidad Desarrollo de Competencias	Facilidad para el diagnóstico y seguimiento de iniciativas de formación continua para el personal destacado en los establecimientos de la UAIMPI

Fuente: Elaboración propia

6.4 Resultados financieros o de la relación costo beneficio

¿Qué beneficios financieros ha obtenido la organización con la ejecución de la mejor práctica?

Se amplió la cobertura de los servicios en los establecimientos de la UAIMPI sin incrementar costos financieros en el área de contratación de talento humano, tomando en consideración que dicha oferta de servicios se brinda durante su jornada laboral y de acuerdo a la planificación estratégica mensual, que le permite distribuir su tiempo de una

manera más equitativa y que le permite contar con una mejora en la administración de tiempo sin descuidar la calidad del resto de actividades que se llevan a cabo en el establecimiento.

Además, el personal destacado en los diferentes establecimientos, se han formado y han fortalecido habilidades en la temática de estimulación temprana, de forma virtual lo que también genera ahorro al no incrementar costos de coberturas y otros trámites administrativos requeridos para su asistencia.

También es de relevancia mencionar que los procesos de formación se han realizado a través de coordinación con otras instituciones que no han generado costos y en la que si ha generado se cuenta con un convenio marco que asegura que Fosalud asume solo una parte del costo del proceso de formación y la mayor parte lo asume la institución con la que se tiene el convenio.

Como se describe en la tabla previa se ha visualizado un incremento de las atenciones comparado con el promedio de atenciones en los últimos años, aun en la pandemia, que ha permitido administrativamente disminuir los costos operativos de atención, que paso de un promedio de \$ 39.96. a \$ 35.03 según datos de la unidad de costos institucionales. **(Anexos 32)**

Cabe destacar que esta estrategia permite identificar de manera temprana problemas relacionados al área neurología y los hitos del desarrollo de una manera más amigable, lo que permite realizar una referencia de manera oportuna a las instancias pertinentes para la evaluación pertinente. Además, ayudan a que los niños tengan un mejor desarrollo psicomotor y tengan mayor autonomía personal, también contribuye al desarrollo del lenguaje y la comunicación, además de fortalecer las habilidades para relacionarse con el entorno físico y social.

¿Cuáles son los resultados de la relación costo beneficio de la implantación de la mejor práctica?

Tabla 26. Beneficios financieros ha obtenido la organización con la ejecución de la mejor práctica

Costos		Beneficios	
Equipamiento de insumos	\$ 12,467.00	Abordaje integral de estimulación temprana	\$ 345,830
Fortalecimiento de las capacidades técnicas del talento humano	\$ 9,681.64		
TOTAL	\$ 22,148.64	TOTAL	\$ 345,830

Fuente Elaboración Propia

$$\text{Relación costo/ beneficio} = \$ 345,830 / \$ 22,148.64 = 15.61$$

Con un índice de relación mayor de 1 se considera rentable para la institución, por lo que el índice resultante de la mejor practica es de 15.61, lo que se traduce en resaltar que las estrategias implementadas son altamente beneficiosas para la institución.

Luego podemos proponer un análisis aproximado de retorno de inversión (Rinv), al tomar los datos ya conocidos, así tendríamos:

$$\text{Rinv} = (\text{Beneficio-Costo}) / \text{Costo} \times 100$$

Sustituyendo:

$$\text{Rinv} = (\$ 345,830 - \$ 22,148.64) / \$ 22,148.64 \times 100 = 14.6$$

Entonces, tenemos que por cada dólar invertido en la mejor práctica la institución ha obtenido una economía de \$ 14.6. Esto nos permite proponer que la continuidad de las acciones efectuadas en la mejor práctica se traducirá en beneficios para la institución a lo largo del tiempo.

Es importante señalar que dentro de la estimación de costos para la implementación de la mejor práctica, no se toman en cuenta los rubros de contratación de talento humano y remodelación de infraestructura puesto que aunque fueron erogaciones presupuestarias de la institución ya estaban previamente consideradas dentro del plan estratégico institucional; y si bien es cierto son inversiones importantes y contribuyen a la calidad de los servicios de la institución no eran factores determinantes en las actividades de la mejor práctica.

7. Sostenibilidad y mejora

7.1 Sostenibilidad

Para garantizar la sostenibilidad y monitoreo más preciso del proyecto se ha tomado la decisión por parte de alta dirección el fortalecimiento de dichos aspectos a través de la incorporación en el año 2022 de la figura de Supervisora materno infantil ambos recursos fueron promoción ya que eran personal operativo esto permitirá un seguimiento y apoyo estrecho, de todos los procesos que se lleven a cabo en los establecimientos de la UAIMPI. Además, dentro de este rubro de sostenibilidad es importante destacar que dentro de dichos establecimientos la estimulación temprana es una novedad dentro de la Oferta de servicios y que complementa al resto de atenciones que recibe la población que hace uso de estos espacios.

Además, la sostenibilidad se verá garantizada gracias a la aprobación por parte de la asamblea Legislativa de la Ley Nacer con Cariño y Crecer Juntos las cuales son de estricto cumplimiento para las instituciones que pertenecen al Sistema Nacional Integrado de salud; por lo que el compromiso institucional a garantizar la continuidad de la estrategia de estimulación temprana está asegurada.

¿Cuáles son los posibles riesgos y oportunidades de mejora que el equipo ha identificado para garantizar la sostenibilidad de la mejora alcanzada?

Los principales riesgos y oportunidades de mejora visualizados son los siguientes:

- ✓ Cartas didácticas desfasadas
- ✓ Ausencia de insumos para la implementación de estimulación temprana

- ✓ Actualización de Unidades notificadoras de información

¿Cuáles estrategias ha previsto el equipo para garantizar la sostenibilidad, sistematización y estandarización de la iniciativa implementada?

Tabla 27. Estrategias para garantizar la sostenibilidad, sistematización y estandarización de la iniciativa

Riesgos	Estrategia para superar
Cartas didácticas desfasadas	Revisión cada 2 años para actualización por parte del equipo validador si fuera requerido
Ausencia de insumos para la implementación de estimulación temprana	Compras institucionales o coordinaciones para la adquisición de insumos relacionados con la adecuada atención de estimulación temprana
Actualización de Unidades notificadoras de información	Continuar los esfuerzos para gestionar la incorporación como Estimulación temprana

Fuente: Elaboración propia

Como estrategia para alcanzar la sostenibilidad de la mejor práctica se han documentado y actualizado los procesos y procedimientos de la UAIMPI. Se garantiza la sostenibilidad y adopción de estándares de gestión, al incorporar las mejores estrategias y logros a la actualización cada 2 años de las cartas didácticas, adoptando así la mejora en la práctica como un proceso institucional integral, además, se ha iniciado de nuevo la coordinación para la modificación de las unidades notificadoras de información en el Sistema de Evaluación de Producción de Servicios SEPS, del Sistema Nacional Integrado de Salud.

¿Qué indicadores, roles, responsabilidades ha implantado la organización para evaluar el desempeño futuro y asegurar la continuidad de la iniciativa?

Los indicadores, roles y responsabilidades que ha implementado la institución para asegurar el desempeño futuro del plan, se detallan a continuación.

Tabla 28. Indicadores, roles, responsabilidades para asegurar la continuidad de la iniciativa

Indicador	Seguimiento	Responsable
Grado de satisfacción de usuarios	Encuesta de satisfacción de usuarios con periodicidad anual.	Unidad de proyectos
Gestión administrativa	Monitoreos y supervisiones mensuales en los establecimientos de la UAIMPI	Supervisoras materno-infantiles

Cumplimiento a planes de mejora	Si se han ameritado en los acercamientos mensuales y brindar seguimiento en el siguiente monitoreo o supervisión mensual	Supervisoras infantiles	materno-
Proceso de formación continua de fortalecimiento de habilidades orientada a los nuevos recursos contratados	Coordinación con la Gerencia de Talento Humano para la actualización de datos referente al desarrollo de competencias del personal.	Jefe de la UAIMPI	
Búsqueda de otros procesos de formación, que permitirán brindar continuidad a la adquisición de herramientas al equipo de trabajo	Base de datos talento Humano	Jefe de la UAIMPI/ Talento Humano	

Fuente: Elaboración propia

7.2 Mejora

¿Cuáles estrategias ha definido la organización para asegurar la mejora continua de la práctica implantada?

La estrategia para asegurar la mejora continua de la práctica incluye:

- Formación continua al talento humano que conforma la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil
- Gestionar otras alianzas estratégicas que fortalezcan las habilidades del del equipo técnico orientadas a estimulación temprana.
- Presentar proyectos a otras entidades que permitan la ampliación y equipamiento de espacios en los establecimientos que lo permitan

¿Qué mecanismos de seguimiento ha considerado o está utilizando el equipo para asegurar que el proyecto o iniciativa implementado mejore continuamente?

Para garantizar el ciclo de mejora continua de la práctica, se conformó el equipo responsable que da seguimiento a la efectividad del cumplimiento de las cartas didácticas y su debida actualización, además de gestionar los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento de los de la estrategia en los establecimientos de la UAIMPI.

Dicho equipo se deberá:

- Programación de los monitoreos y supervisiones
- Ejecución de los monitoreos y supervisiones, además de su debido análisis

- Verificación de los niveles de cumplimiento del plan de monitoreo y supervisión y de las no conformidades identificadas en los instrumentos de supervisión.
- Adopción de planes de mejora y actividades correctivas de manera individualizada o grupal

Tabla 29. El equipo de mejora continua y actualización del Manual de Funcionamiento.

Nombres	Establecimiento	Departamento	Región
Romilia Ernestina Sierra Cerritos	CEM Perquin	Morazán	ZONA ORIENTAL
Vilma Elizabeth González de Alfaro	CEM Planes de Renderos	San Salvador	ZONA METROPOLITANA
Silvia Guadalupe Rodríguez de Romero	Centro Integral de Atención Materna y de Nutrición CIAMIN	Sonsonate	ZONA OCCIDENTAL
Elizabeth Abigail Escobar Navas	Sede administrativa Fosalud	San Salvador	ZONA METROPOLITANA
Rocio Elizabeth Nieto Hernández	Sede administrativa Fosalud	San Salvador	ZONA METROPOLITANA
Eva Margarita Mojica Gómez	Sede administrativa Fosalud	San Salvador	ZONA METROPOLITANA
Evelyn Patricia Rivera	Sede administrativa Fosalud	San Salvador	ZONA METROPOLITANA

Siglas/Acrónimos

CEM	Centro de Espera Materna	ISNA	Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.
CIAMIN	Centro Integral de Atención Materna y de Nutrición	Unicef	Fondo de las naciones unidas para la infancia
Conaipd	Consejo Nacional para la Inclusión de las Personas con Discapacidad		
Fosalud	Fondo Solidario para la Salud		
Fundasil	Fundación Silencio		
Minsal	Ministerio de Salud		
HEM	Hogar de Espera Materna		
POA	Planificación Operativa Anual		
RIISS	Redes Integrales e Integradas de Servicios de Salud		

SEPS	Sistema Estadístico de Producción de Servicios.
SIG	Sistema Integral de Gestión
SNIS	Sistema Nacional Integrado de Salud

Anexos

ANEXO 1 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024



Escanea el código QR para acceder a la información completa de este Anexo Plan Estratégico Institucional 2020-2024

También disponible en el siguiente Enlace:

https://drive.google.com/file/d/1QEN2syckUDVJEPNMcjwq7Js5pxb1JcFf/view?usp=drive_link

ANEXO 2. DIVULGACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



PEI 2020-2024 y POA institucional 2020

Wilfredo Argueta <wilfredoargueta@fosalud.gob.sv>

Vie 17/07/2020 13:59

Para: Nathalie Larreinaga <nathalielarreinaga@fosalud.gob.sv>; Josue Regalado <josueregaldado@fosalud.gob.sv>

CC: Napoleon Ramirez <napoleonramirez@fosalud.gob.sv>; Carlos Alfonso Escobar Robles <carlosoescobar@fosalud.gob.sv>; José Portillo <joseportillo@fosalud.gob.sv>; Ulises Cardona <ulisescardona@fosalud.gob.sv>; Marcela Martí <marcelamarti@fosalud.gob.sv>; Mario Machón <mariomachon@fosalud.gob.sv>; Marta Arevalo <martaarevalo@fosalud.gob.sv>; Oswaldo Izaguirre <oswaldozaguirre@fosalud.gob.sv>; Gloria Zaldana <gloriazaldana@fosalud.gob.sv>; Josue Garcia <josuegarcia@fosalud.gob.sv>; Jose Marroquin <josemarroquin@fosalud.gob.sv>; Bárbara Velasquez <barbaravelasquez@fosalud.gob.sv>; Ena Rivas <enarivas@fosalud.gob.sv>; Patricia Rivera <patriciarivera@fosalud.gob.sv>; Stanley Lara <stanleylara@fosalud.gob.sv>; Roberto Ramos <robertoramos@fosalud.gob.sv>; Ever Armando Gómez Acevedo <evergomez@fosalud.gob.sv>; Elena Palma <elenapalma@fosalud.gob.sv>; Ernesto Palacios <ernestopalacios@fosalud.gob.sv>; Yanira Calles <yaniracalles@fosalud.gob.sv>

1 archivos adjuntos (5 MB)

PEI_Fosalud 20-24.pdf;

Buenas tardes, informando que este día concluí la divulgación del Plan Estratégico 2020-2024 a todos los gerentes y sus jefaturas, así como a las jefaturas de las unidades de Staff, solicitándoles al mismo tiempo que lo socialicen con todos sus colaboradores.

La unidad de Comunicaciones, en el mes de agosto a más tardar mandará a imprimir la Misión. Visión y Valores para colocarlos en lugares visibles de los diferentes ambientes de la Institución.

A continuación les envío el documento en PDF para que lo puedan usar en las divulgaciones con sus colaboradores.

Agradeceré confirmar de recibido.

Atentamente,

--



Lic. Wilfredo Argueta
Jefe de Planificación
Móvil: (503) 7671-5434 Tel: 2528-9700 Ext. 052
Fondo Solidario para la Salud (FOSALUD)
9ª Calle Pte. #3843 entre 73 y 75 Av. Nte. Col. Escalon, San Salvador
www.fosalud.gob.sv

ANEXO 3. NOMBRAMIENTO DEL EQUIPO PARA GESTIÓN DEL PROCESO DE CALIDAD



FONDO SOLIDARIO PARA LA SALUD

Para: Dra. Evelyn Patricia Rivera
 Jefa de la Unidad Atención Integral Materno, Perinatal e Infantil

De: Dr. José Ángel Portillo
 Gerente Técnico

Asunto: Nombramiento del equipo para gestión del proceso de calidad

Fecha: 23 diciembre 2022



Referencia: GT-036-2022

Reciba saludos cordiales, deseando éxitos en sus actividades.

Por medio del presente deseo notificar previo visto bueno de Dirección Ejecutiva, que su persona en calidad de jefa de la Unidad Atención Integral Materno, Perinatal e Infantil junto con la nueva figura de supervisoras materno-infantiles y resto de personal bajo su cargo, pueden iniciar las gestiones administrativas y técnicas a fin de integrar el equipo que lidera el proceso de calidad y sistematización de la estrategia de estimulación temprana en los establecimientos que conforman la Unidad Atención Integral Materno, Perinatal e Infantil.

Deben de dar respuesta a las siguientes actividades como equipo de gestión:

- Análisis de la información recopilada de los establecimientos que pertenecen a la Unidad Atención Integral Materno Perinatal e Infantil
- Priorización de los problemas encontrados
- Elaboración e implementación de cartas didácticas con la finalidad de mejoramiento y homologación de actividades de la estrategia de estimulación temprana
- Socialización del documento con el personal operativo dentro de los establecimientos
- Gestiones necesarias para implementar el Plan Resultante
- Monitoreos de la ejecución

Sin otro particular.

Fosalud	
Correspondencia Recibida	
Asistente de Gerencia Técnica	
Hora:	10:00 am
Fecha:	23-12-22
Nombre:	Evelyn Rivera

PreNatal

La Fundación de Waal y el Programa PreNatal en El Salvador,
en coordinación con la Escuela de Posgrado, Facultad de
Medicina de la Universidad de El Salvador
Otorga el presente diploma a:

ROCÍO ELIZABETH NIETO HERNÁNDEZ

Por haber aprobado el **Diplomado "Prevención Prenatal de Discapacidades"**
Impartido por la Fundación de Waal y Certificado por la Escuela de Posgrado de la
Universidad de El Salvador, con una duración de 210 horas teórico-práctico.

Dado en la Ciudad Universitaria, el 14 de mayo de dos mil veintiuno



Msc. Josefina Sibrán de Rodríguez
Decana de la Facultad de Medicina / UES



Dr. Víctor A. López
Director Ejecutivo FdW / Presidente



Dr. Edgar Alexander Herrera
Director Interino Escuela de Posgrado FM / UES



ANEXO 5. CURSO PARA EL DESARROLLO INFANTIL



El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

otorga el presente certificado a:

Rocío Elizabeth Nieto Hernández

por haber completado satisfactoriamente las 24 horas presenciales del curso básico, denominado:

"Cuidado y apoyo para el desarrollo infantil"

en el contexto de la respuesta al Zika en El Salvador

San Salvador, 9 de octubre de 2019.

Karen Panameño
Oficial de Salud, Nutrición y Emergencia
UNICEF El Salvador

Yvette Blanco
Representante
UNICEF El Salvador

ANEXO 6. CURSO PARA EL DESARROLLO INFANTIL EN SITUACIÓN DE EMERGENCIAS



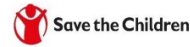
ANEXO 7. CURSO LENGUAJE DE SEÑAS SALVADOREÑAS - LESSA



ANEXO 8. CURSO DE DISCIPLINA POSITIVA EN LA CRIANZA COTIDIANA



Fundasil



Otorgan el presente diploma a:

Evelyn Patricia Rivera

Por haber participado en el curso virtual dirigido a madres, padres y cuidadores de niñez y adolescencia, sobre el enfoque de:

“DISCIPLINA POSITIVA EN LA CRIANZA COTIDIANA”

Realizado del 5 al 7 de abril de 2022, con una duración de 6 horas

San Salvador, El Salvador 7 días del mes de abril de 2022.

Diana Rivera
Facilitadora



Daniela Paredes
Coordinadora de Proyecto.

ANEXO 9. CURSO DE ATENCIÓN INTEGRAL DE NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA: DERECHOS HUMANOS Y LEPINA ÁREA DE SALUD



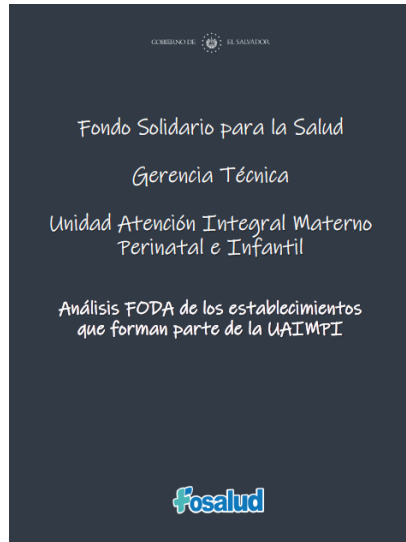
ANEXO 10. TALLER PARA LA ELABORACIÓN DE MATERIAL LÚDICO



ANEXO 11. SEMINARIO ENDOCALIDAD COMPORTE DEL TRABAJO EN EQUIPO CON ÉNFASIS EN INTELIGENCIA EMOCIONAL



ANEXO 12. ANÁLISIS FODA



Escanea el código QR para acceder a la información completa de este Anexo Análisis FODA de los establecimientos que forman parte de la UAIMPI.

También disponible en el siguiente enlace:

[https://drive.google.com/file/d/1jYsJqRuRH7cqjzzJGoXW2pO6HswZxd/view?usp=drive link](https://drive.google.com/file/d/1jYsJqRuRH7cqjzzJGoXW2pO6HswZxd/view?usp=drive_link)

ANEXO 13. VISITA DE CAMPO



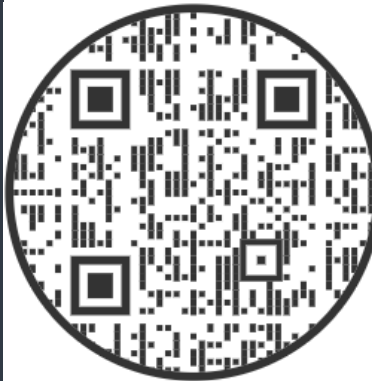
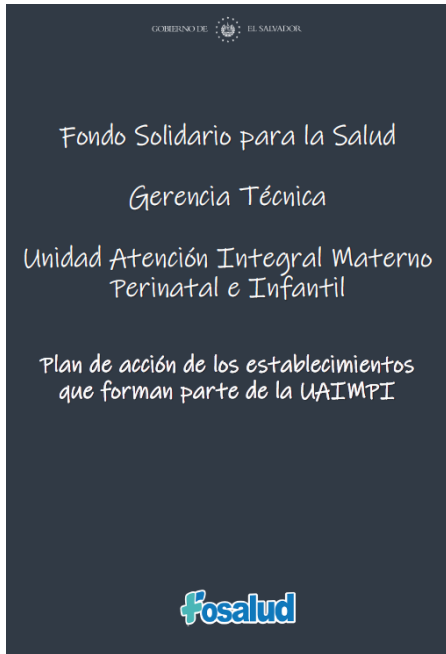
ANEXO 14. REUNIÓN DISCUSIÓN DE RESULTADOS



ANEXO 15. UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS VIRTUALES



ANEXO 16. PLAN DE ACCIÓN ESTABLECIMIENTOS UAIMPI

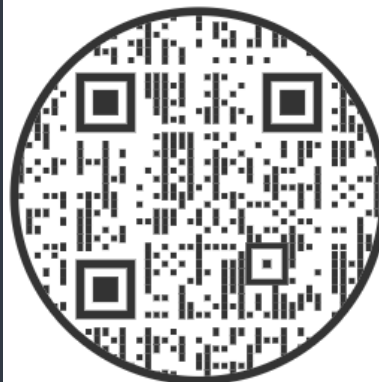
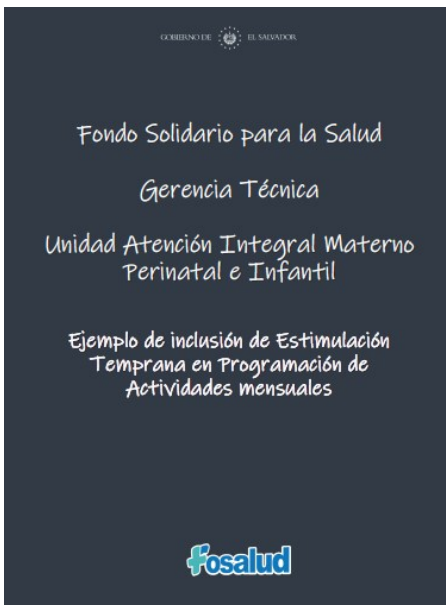


Escanea el código QR para acceder a la información completa de este Anexo Plan de acción de los establecimientos que forman parte de la UAIMPI

También disponible en el siguiente enlace:

[https://drive.google.com/file/d/1cSyuUA_uVpwqf4F62wfvZLHCHlvIJ8AU/view?usp=drive link](https://drive.google.com/file/d/1cSyuUA_uVpwqf4F62wfvZLHCHlvIJ8AU/view?usp=drive_link)

ANEXO 17. INCLUSIÓN DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA EN PROGRAMACIÓN MENSUAL DE ACTIVIDADES



Escanea el código QR para acceder a la información completa de este Anexo Inclusión de estimulación temprana en la programación mensual de actividades

También disponible en el siguiente enlace:

[https://drive.google.com/file/d/1cSyuUA_uVpwqf4F62wfvZLHCHlvIJ8AU/view?usp=drive link](https://drive.google.com/file/d/1cSyuUA_uVpwqf4F62wfvZLHCHlvIJ8AU/view?usp=drive_link)

ANEXO 18. CARTAS DIDACTICAS



Escanea el código QR para acceder a la información completa de este Anexo Cartas didácticas

También disponible en el siguiente enlace:

[https://drive.google.com/file/d/1Q9d9fmq1vFJFYvND3QSIYtFhGiySe_oH/view?usp=drive link](https://drive.google.com/file/d/1Q9d9fmq1vFJFYvND3QSIYtFhGiySe_oH/view?usp=drive_link)

ANEXO 19. INSTALACIONES ANTIGUAS, INFRAESTRUCTURA EN MAL ESTADO Y CON RIESGO OCUPACIONAL



ANEXO 20. INSTALACIONES MEJORADAS



ANEXO 21. APERTURA DE OFERTA DE SERVICIO HEM SAN VICENTE



ANEXO 22. APERTURA DE OFERTA DE SERVICIO HEM TACUBA



ANEXO 23. SUPERVISIONES MENSUALES



ANEXO 24. ASESORÍA, GESTIÓN, VALIDACIÓN DE MONTAJE PARA EL DISEÑO FINAL DE LA LÍNEA GRÁFICA



Escanea el código QR para acceder a la información completa de este Anexo línea Grafica

También disponible en el siguiente enlace:

[https://drive.google.com/file/d/1Fvs0mdHXybGBugzBrUadNcP0EWIbYssQ/view?usp=drive link](https://drive.google.com/file/d/1Fvs0mdHXybGBugzBrUadNcP0EWIbYssQ/view?usp=drive_link)

ANEXO 25. VIDEOS PROMOCIONALES SOBRE ESTIMULACIÓN TEMPRANA



Escanea el código QR para acceder a la información completa de este Anexo Spot de estimulación

También disponible en el siguiente enlace:

[https://drive.google.com/file/d/1pc2L6uzKnzce_PmjaVnNIE-f8wdOfDoJ/view?usp=drive link](https://drive.google.com/file/d/1pc2L6uzKnzce_PmjaVnNIE-f8wdOfDoJ/view?usp=drive_link)

¿SABÍAS QUE LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA EN LOS NIÑOS



Escanea el código QR para acceder a la información completa de este Anexo Spot de estimulación Infantil

También disponible en el siguiente enlace:

[https://drive.google.com/file/d/1B9_t6sOQqfjo00EtP6xMxTOzXubsZz6W/view?usp=drive link](https://drive.google.com/file/d/1B9_t6sOQqfjo00EtP6xMxTOzXubsZz6W/view?usp=drive_link)

ANEXO 26. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE TALENTO HUMANO (SATH) COMO MECANISMO DE CONTROL DE CAPACITACIONES

SATH | Sistema de Información de Talento Humano

FONDO SOLIDARIO PARA LA SALUD

Su evaluación de desempeño ha sido Finalizada.

Expedito laboral: 045-20
Cargo: Jefe de Unidad de Atención Integral Materno Perinatal e Infantil

Nombramiento Contrato
Ultima Modificación 07-03-2023

Estab: Unidad de Atención Integral Materno Perinatal e Infantil

- Datos personales
- Estado
- Capacitaciones realizadas**
- Soporte técnico
- Telefonos de emergencia
- Boleta electronica
- Omisiones y marcaciones
- Cobertura establecimientos
- Evaluación desempeño.
- Promociones y traslados

ANEXO 27. SOPORTE TÉCNICO - SISTEMA TICKET (PÁGINA 23)

SATH | Sistema de Información de Talento Humano

FONDO SOLIDARIO PARA LA SALUD

Su evaluación de desempeño ha sido Finalizada.

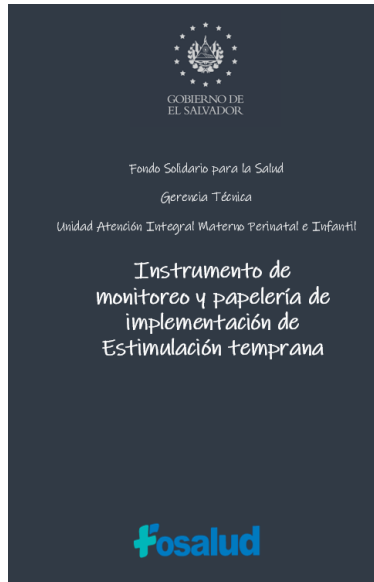
Expedito laboral: 045-20
Cargo: Jefe de Unidad de Atención Integral Materno Perinatal e Infantil

Nombramiento Contrato
Ultima Modificación 07-03-2023

Estab: Unidad de Atención Integral Materno Perinatal e Infantil

- Datos personales
- Estado solicitudes
- Capacitaciones
- Soporte técnico**
- Telefonos de emergencia
- Boleta electronica
- Omisiones y marcaciones
- Cobertura establecimientos
- Evaluación desempeño.
- Promociones y traslados

ANEXO 28. HOJA DE MONITOREO



Escanea el código QR para acceder a la información completa de este Anexo Instrumento de monitoreo y papelería de implementación de Estimulación Temprana.

También disponible en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/file/d/1O5r1R1G0QAoyvVpy8AG4VoWnBihY6Ni/view?usp=drive_link

ANEXO 29. INFORME DEL POA TRIMESTRAL A TRAVÉS DEL SIG



Opciones

Imprimir

Control de ejecución de Subprocesos

Año / Unidad-Departamento / Proceso Principal

2022 Programa de Atención Integr. Atención Integral materno, pe **Generar**

Informe de gestión: Programa de Atención Integral Materna, Perinatal e Infantil

Proceso Misional: Atención integral materno, perinatal e infantil

Ejecucion Global: 100.00 %

Nivel de Eficacia Global: 100.00 %

No	Proceso	ENERO-MARZO			ABRIL-JUNIO			JULIO-SEPTIEMBRE			OCTUBRE-DICIEMBRE			NIVEL DE CUMPLIMIENTO
		Prog.	Ejec.	Camp.	Prog.	Ejec.	Camp.	Prog.	Ejec.	Camp.	Prog.	Ejec.	Camp.	
1	[UAMPI 01] Atención Nutricional	25%	25%	100.00%	25%	25%	100.00%	25%	25%	100.00	25%	25%	100.00%	100.00%
2	[UAMPI 02] Atención integral especializada perinatal	35%	35%	100.00%	35%	35%	100.00%	15%	15%	100.00	15%	15%	100.00%	100.00%
3	[UAMPI 03] Atención especializadas de estimulación temprana	25%	25%	100.00%	25%	25%	100.00%	25%	25%	100.00	25%	25%	100.00%	100.00%
4	[RIES] Gestión de Riesgos	50%	50%	100.00%	16.5%	16.5%	100.00%	16.5%	16.5%	100.00	17%	17%	100.00%	100.00%
5	[CAL] Gestión de Calidad	0%	0%	0%	100%	100%	100.00%	0%	0%	0	0%	0%	0%	100.00%
6	[FIN] Gestión Financiera	0%	0%	0%	100%	100%	100.00%	0%	0%	0	0%	0%	0%	100.00%

ANEXO 30. RETROALIMENTACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS DE LOS EQUIPOS POSTULANTES DEL PREMIO DE LA CALIDAD AÑO 2022 FOSALUD



FONDO SOLIDARIO PARA LA SALUD

Para: Dr. Oswaldo José Emilio Izaguirre
Jefe de la UMET
Dr. Othaniel Sánchez Murgos
Jefe de Unidad de Hábitos Saludables

De: Dr. José Ángel Portillo
Gerente Técnico

CC: Dr. Ricardo José Salinas
Coordinador de Unidades Móviles
Dra. Evelyn Patricia Rivera
Jefa de la Unidad Atención Integral Materno, Perinatal e Infantil

Asunto: Retroalimentación de las experiencias de los equipos postulantes del premio de la calidad año 2022 Fosalud

Fecha: 23 diciembre 2022



Referencia: GI-037-2022

Reciba un cordial saludo, junto con los mejores deseos para que todas sus actividades sean coronadas por el merecido éxito.

En esta ocasión, deseo solicitarles a través de esta comunicación, que puedan brindar de su valiosa retroalimentación como equipos postulantes y ganadores del Premio a la Calidad en el año 2022; representando con orgullo al Fondo Solidario para la Salud, tomando en consideración que han vivenciado experiencias profundamente enriquecedoras que no solo han resaltado nuestra labor excepcional, sino que también han contribuido a nuestro aprendizaje y crecimiento en todo el proceso.

En tal sentido solicito puedan ofrecer orientación, consejos y valiosas lecciones al equipo de jefaturas de gerencia técnica que serán propuestos para el mismo proceso para el año 2023, con el objetivo de que se embarcarán en el viaje hacia la excelencia en el próximo proceso.

Estoy firmemente convencido de que cada proceso de postulación y participación constituye una oportunidad única para elevar los estándares de calidad y reafirmar nuestro compromiso con la mejora continua. Además de fortalecer el trabajo en equipo el cual nos permite continuar enriqueciendo nuestro entorno y contribuyendo a la creación de una cultura de excelencia en cada uno de nuestros esfuerzos.

Asistente de Gerencia Técnica
Hora: 2:40 pm
Fecha: 23-12-22
Nombre: Ricardo Salinas

Fosalud
Correspondencia Recibida
Asistente de Gerencia Técnica
Hora: 2:10 pm
Fecha: 23-12-22
Nombre: Evelyn Rivera

Fosalud
Correspondencia Recibida
Asistente de Gerencia Técnica
Hora: 2:50 pm
Fecha: 23/12/22
Nombre: Othaniel Murgos

Fosalud
Correspondencia Recibida
Asistente de Gerencia Técnica
Hora: 2:20 pm
Fecha: 23/12/22
Nombre: Othaniel Murgos

CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL MINISTERIO DE SALUD, EL FONDO SOLIDARIO PARA LA SALUD Y EL INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA, A FAVOR DE LAS NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES.

NOSOTROS: FRANCISCO JOSÉ ALABI MONTVOYA, de treinta y cinco años de edad, Doctor en Medicina, del domicilio de Santa Tecla, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identificación número cero tres millones seiscientos nueve mil ciento cincuenta y dos - seis - seis, con Número de Identificación Tributaria cero quinientos once - cero setenta mil novecientos ochenta y seis - ciento uno - seis, actuando en nombre y representación del MINISTERIO DE SALUD, institución con Tarjeta de Identificación Tributaria cero seiscientos cuatro - cero diez mil ciento veintidos - cero cero tres - dos, en mi calidad de MINISTRO DE SALUD AD-HONOREM, que acredito con los siguiente documentos: I) Acuerdo Ejecutivo de la Presidencia de la República número DOSCIENTOS CINCO de fecha veintisiete de marzo de dos mil veinte, en donde aparece el nombramiento del suscrito como Ministro de Salud Ad-Honorem a partir del día veintisiete de marzo de dos mil veinte, publicado en el Diario Oficial número SESENTA Y CUATRO "tomo CUATROCIENTOS VEINTISEIS" correspondiente al veintisiete de marzo de dos mil veinte, debiendo rendir la protesta constitucional, y II) Certificación extendida en la ciudad de San Salvador en fecha veintisiete de marzo de dos mil veinte, por el Licenciado Constan Tonahú Castro, Secretario Jurídico de la Presidencia de la República de El Salvador de la que consta que en el Libro de Actas de Juramentación de Funcionarios Públicos que lleva dicha Presidencia, se encuentra asentada el Acta de Juramentación a través de la cual rindi la Protesta Constitucional como Ministro de Salud Ad-Honorem a las diecinueve horas del día veintisiete de marzo de dos mil veinte; que en el transcurso del presente instrumento me denominara "EL MINISTERIO DE SALUD" o "EL MINISTERIO"; CARLOS EMILIO NÚÑEZ SANDOVAL, de cuarenta y un años de Edad, Doctor en Medicina, del domicilio, de Santa Ana, Departamento de Santa Ana, con Documento Único de Identificación número cero ocho tres uno ocho ocho seis - tres - tres, en mi calidad de Director Ejecutivo del Fondo Solidario para la Salud, con Número de Identificación Tributaria cero seis uno cuatro - uno siete uno dos cero cuatro - uno uno uno - cinco, personería que legitimo con: a) Certificación de punto número TRES, del Acta número DECIMO TERCERA, de sesión extraordinaria del Consejo Directivo, celebrada el día dos de junio de dos mil veintuno, mediante el cual se me nombró como Director Ejecutivo, y b) Certificación del punto número cinco, del Acta número setenta, de sesión ordinaria del Consejo Directivo, celebrada el día cuatro de octubre de dos mil veintuno, mediante el cual se me autorizó para suscribir el presente convenio y que en lo sucesivo y para los efectos de este Convenio me denominara el FONDO SOLIDARIO PARA LA SALUD o simplemente "FOSALUD" o "EL FOSALUD"; y por otra parte, MANUEL ANTONIO SÁNCHEZ ESTRADA, de cuarenta y cuatro años de edad, con Documento Único de Identificación Tributaria un mil doscientos noventa y seis mil doscientos noventa y cinco - uno - uno, con Número de Identificación Tributaria un mil doscientos diecisiete - ciento sesenta y un mil setenta y siete - ciento seis - dos, actuando en mi calidad de Director



Escanea el código QR para acceder a la información completa de este Anexo Convenio entre ISNA-MINSAL-FOSALUD

También disponible en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/file/d/1R0UIV4nrl-HIYseb_f7lloJwAfhB9fWG/view?usp=drive

ANEXO 32. COSTOS OPERATIVOS DE ATENCIÓN

