



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
HOSPITAL BÁSICO PRIVADO “CLÍNICAS ATLAS”

Docente: Mag. Jorge Bejarano Jaramillo

Autor: María José Gamboa Chiriboga

2021

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	2
1.1. Introducción.	2
1.2. Análisis de la situación de la Gestión Gerencial	7
1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa de la institución	8
1.2.2. Análisis de la oferta y demanda de Servicios de la Institución	10
CAPÍTULO II	12
OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN	12
2.1. Planteamiento y justificación del problema u oportunidad de mejora	12
2.1.1. Planteamiento del problema	12
2.1.2. Justificación del problema	13
2.2. Objetivos del Plan de Gestión	14
2.2.1. Objetivo general	14
2.2.2. Objetivos específicos	15
2.3. Selección de Alternativas de Solución	15
CAPÍTULO III	17
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	17
3.1. Gestión Administrativa	17
3.2. Gestión Técnica y Tecnológica	19
3.3. Gestión Financiera y Económica	20
3.4. Gestión Política y Social	21
CAPÍTULO IV	24

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	24
4.1. Gestión Administrativa	26
4.2. Gestión Técnica y Tecnológica	29
4.3. Gestión Financiera y Económica	33
4.4. Gestión Política y Social	38
CAPÍTULO V	40
EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN	40
5.1. Monitoreo del plan	40
5.2. Evaluación del plan	45
5.2.1 Evaluación de inicio	46
5.2.2 Evaluación de medio tiempo	46
5.2.3 Evaluación final	47
5.3. Limitaciones	47
CAPÍTULO VI	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
6.1. Conclusiones	48
6.2. Recomendaciones	49
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	56

RESUMEN EJECUTIVO

En la ciudad de Quito se encuentra el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” que inicio sus actividades en el año 2018. Debido a un incremento en la demanda de sus servicios quirúrgicos se ha identificado como un problema primordial el resolver la insatisfacción de los pacientes al mejorar la calidad del servicio al cliente ofrecida en la institución. Entre las principales causas que la generan se encuentran las equivocaciones en la atención oportuna de los pacientes debido al incumplimiento de las actividades por parte de los empleados y, a la demora en los tiempos de atención. Otra de las causas analizadas es la rotación excesiva del personal debido al tipo de contrato y al desconocimiento de las funciones del puesto de trabajo. Por lo tanto, el objetivo principal del presente plan de gestión es el diseñar un plan de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para el año 2022.

Se utilizó el análisis FODA para así determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para las gestiones administrativas, financiera y económica, técnica y tecnológica, y política y social, con lo que se estableció actividades y sus respectivos indicadores para cada una de las gestiones mencionadas para desarrollar el plan de gestión. Adicionalmente, se describe a detalle el monitoreo y la evaluación a emplearse para cada una de las actividades planteadas en el plan de gestión.

Finalmente se concluye que el mejorar la calidad en la atención del servicio al cliente no es un gasto, es una inversión. Debido a que ayudará de manera significativa a resolver equivocaciones que se producen durante el proceso de atención al usuario e incluso llegar a superar sus expectativas. De esta manera se logrará ofrecer una atención enfocada en la calidad del servicio, siendo un valor agregado que cuenta la institución de salud para brindar a sus clientes. Esta mejora se traduciría en una mayor captación de clientes, así como su fidelización y mejorará la imagen de la institución en el mercado de salud. Se recomienda para la implementación del plan de gestión el apoyo de gerencia y directivos de la institución, así como la

colaboración de los empleados de la institución para cumplir con los objetivos planteados.

ABSTRACT

Located In the city of Quito "Clinicas Atlas", a Private Basic Hospital began its activities in 2018. Due to an increase in the demand for its surgical services, it has become a priority to resolve the patient's dissatisfaction by improving the quality of customer service offered at the institution. Among the main reasons that were identified, we included delays patients care, due to non-compliance with the activities by employees and, patient care errors. Another identified cause is excessive staff dropout due to the ambiguities in the job descriptions. Therefore, the main objective of this management plan is to design customer service improvement plan which will be executed during 2022.

The SWOT analysis was used to determine strengths, opportunities, weaknesses, and threats for administrative, financial and economic, technical and technological, and political and social management, with which activities and their respective indicators were established for each of the efforts. to develop the management plan. Additionally, the monitoring and evaluation to be used for each of the activities proposed in the management plan are described in detail.

Finally, it is concluded that improving the quality of customer service is not an expense, it is an investment. Because it will help significantly to resolve mistakes that occur during the customer service process and even exceed your expectations. In this way, it will be possible to offer attention focused on the quality of the service, being an added value that the health institution has to offer its clients. This improvement would translate into greater customer acquisition, as well as their loyalty, and will improve the image of the institution in the health market. It is recommended for the implementation of the management plan the support of management and directors of the institution, as well as the collaboration of the institution's employees to meet the objectives set

INTRODUCCIÓN

La calidad de la atención en los servicios de salud ha sido definida por la Organización Mundial de la Salud como “el grado en que los servicios de salud tanto para las personas como para los grupos de la población incrementan la probabilidad de alcanzar resultados sanitarios deseados y se ajustan a conocimientos profesionales que pueden ser medidos en datos probatorios” (Organización Mundial de la Salud,2020). Además, la calidad en la atención contempla las preferencias y necesidades de los usuarios en cuanto a los servicios de salud, mismo que deben caracterizarse ser oportunos, individualizados, eficientes y seguros.

La calidad de la atención a los usuarios debe ser la base de las instituciones sanitarias puesto que al mejorar la atención en los servicios que se ofrecen al paciente se disminuirán e incluso se evitarán errores durante la atención, se asegurará la fidelización y captación de nuevos usuarios, se promocionarán los servicios y se alcanzará un mejor posicionamiento de la entidad sanitaria en el mercado debido a que será reconocida como una institución que vela por el bienestar de sus pacientes.

Por consiguiente, el plan de gestión se enfoca en mejorar la calidad del servicio al cliente en el Hospital Básico Privado “Clínicas Atlas” y se lo ha desarrollado en seis capítulos. El capítulo I corresponde al análisis ambiental situacional de la institución; el capítulo II contiene el objeto de plan de gestión; el capítulo III pertenece al diagnóstico de las capacidades gerenciales; el capítulo IV es el plan de gestión gerencial; el capítulo V contempla la evaluación del plan de gestión y en el capítulo VI comprende a las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Introducción.

La gerencia en salud es una idea acuñada muy reciente, inicialmente utilizado únicamente dentro de empresas de finanzas o administración, siendo introducida a los sistemas de salud más modernos. Originada del latín, “gerentia”, se la describe como la ciencia que demuestra el más efectivo o eficiente método de manejar empresas teniendo una meta fija (Ibata Ruiz, 2017). Inicialmente se utilizaba para designar al conjunto de trabajadores experimentados a cargo de dirigir y gestionar las metas de una compañía. Es durante los últimos dos siglos que esta ideología se ha modificado y acomodado para ser usada en los sistemas de salud. Se han descrito tres grandes hitos que se han usado como fundamento para adaptar los componentes clásicos de la gerencia (planificar, direccionar, organizar y controlar) en las instituciones de salud (Lauzán, 2016). Estos son:

1. Florence Nightingale quien durante la guerra de Crimea cambio la administración de los fondos de hospitales pertenecientes a ejército. Teniendo como uno de los resultados más llamativos el haber reducido el porcentaje de mortalidad del 60 al 2% en solamente un año, implementando medidas de sanidad e higiene. (Lauzán, 2016)

2. El cambio en la educación de facultades de medicina y hospitales en los Estados Unidos los cuales adoptaron una base científica. Siendo los artífices de esta idea los doctores Thomas Ponton, George Ward, y Abramam Flexner durante la primera década del siglo XX. Dentro de los cambios más importantes se destacan la creación del Comité para la Estandarización Hospitalaria, donde se planteó la propuesta para el primer manual para la acreditación de hospitales (Minimum standards for hospitals); así como la creación de las primeras auditorías médicas las cuales se basaron en instituciones de finanzas y de contabilidad. (Lauzán, 2016)

3. La Royal Commission implementa por primera vez las auditorías médicas y la revisión por pares en el Sistema de Salud Nacional Británico (NHS). Dentro de los logros más importantes se destacan la revisión por pares (peer review), la competencia clínica y el aseguramiento de la calidad a la atención al paciente (Lauzán, 2016). Es en este último acápite que se describen los siguientes puntos a tratar:

- Mejoría de la calidad en la atención al usuario.
- Mejorar el entrenamiento de los médicos y su educación.
- Mejor distribución de los recursos.
- Un servicio más organizado.

Con estos pilares creados se propusieron las primeras ideas de la gerencia en salud, teniendo como principales autores en Estados Unidos a Frederic Winslow Taylor (creador de los principios de Taylor) y en Francia a Henri Fayol (Lauzán, 2013). El concepto de gerencia en salud fue creciendo y se unió al concepto de la gestión, es decir, organizar y administrar los recursos disponibles de forma que se llegue a las metas fijadas dentro del tiempo y presupuesto previstos (Bedoya, 2014). En la actualidad el concepto de gerencia en la salud comprende, pero no se limita a:

- Ampliar de manera adecuada los servicios proporcionados para llegar a más personas.
- Garantizar la calidad en los servicios.
- Estar en la capacidad de generar y usar fondos frescos.
- Fomentar la autosuficiencia y sostenibilidad de sus organizaciones
- La creación de grupos enfocados en lograr resultados positivos
- Niveles de gerencia descentralizados y más cercanos a los usuarios

Por consiguiente, los elementos básicos de gerencia se pueden resumir en (Unamuno, 2010):

- *Planificar*: es decir, cómo lograr los resultados esperados y como distribuir las actividades planificadas de tal forma que ayude al personal a realizarlos.
- *Organizar*: para que exista disponibilidad de recursos para implementar las metas y que se cuente con la infraestructura, los sistemas y procesos necesarios para, efectivamente, llegar a la meta propuesta.
- *Dirigir*: la capacidad de ejecutar y delegar las actividades propuestas, coordinando con los empleados para obtener resultados deseados.
- *Monitorear y evaluar*: el seguimiento de actividades, bienes y resultados, así como la evaluación con lo que inicialmente se propuso.

En conclusión, la gerencia se puede definir como un desarrollo de la sociedad que obliga a tomar la obligación de planificar, ejecutar y regular los ordenamientos de un negocio o una empresa, con el fin de llegar al objetivo propuesto.

Dar una definición fija de la calidad en salud no es sencillo, ya que la opinión de varios expertos varia. Etimológicamente, el término calidad viene de la raíz latina “qualitas”, la cual significa forma de ser con mis equivalentes. La Real Academia Española, en su diccionario, otorga la definición al término de calidad como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor” (Real Academia Española, 2014). Por otra parte, la Asociación Americana de Control de Calidad confiere la definición de “la totalidad de prestaciones y características de un producto o servicio que son la base de su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas” (Asociación Americana de Control de Calidad, 2021). Autores como Crosby, Deming, Juran e Ishikawa, la relacionan con la productividad y la competitividad ya que se las ha considerado herramientas indispensables para la eficiencia dentro de una empresa (Santamaría-Benhumea et al., 2018).

Así como el concepto de gerencia fue inicialmente desarrollado para el sector financiero, el concepto de calidad inició en el sector industrial y posteriormente fue incorporado dentro del área de salud. Por ende, lo que limita el desarrollo de un programa de calidad en esta área, es que cada institución cuenta con sus propios métodos de valoración de la calidad (Trujillo et al., 2011). Ya en el año de 1994, Brian Williams menciona al concepto de calidad en salud como un indicador que se ha agregado en la entrega de estos servicios. Él describe a los objetivos no solo como a las características técnica o propia, sino también a la característica externa en donde lo más importante es la satisfacción del paciente (Williams, 1994). A pesar de la amplia disponibilidad de información y nuevas publicaciones, se presentan varias dificultades al momento de analizar y certificar la calidad de la atención por parte de los médicos (Escalona, 2011). El gobierno ha tomado a la calidad en servicio público como una de las principales campañas políticas, teniendo como objetivo brindar a la población una atención más personalizada y cálida (Torres, 2011).

Dentro del campo de la calidad en salud, uno de los autores que no se puede dejar de mencionar es Avedis Donabedian quien propone a la calidad en salud diciendo que esta “es la obtención de los mayores beneficios con menores riesgos para el paciente en función de los recursos disponibles y de los valores sociales imperantes” (Donabedian, 1991). Basándonos en esta definición, podemos decir que la calidad en la atención al paciente se relaciona con varias variables, entre ellas están: la infraestructura, la tecnología, el trato al paciente, el personal tanto médico como administrativo y de servicios, la pronta solución de problemas de salud, entre otros. Por ende, quienes evalúan la calidad en la salud, son los mismos usuarios (González, 2013).

Es por esto por lo que la satisfacción de los pacientes se considera como uno de los pilares más importantes que se deben considerar al momento de valorar la calidad en los servicios de salud. Teniendo en cuenta la visión y perspectiva del

paciente, se puede definir a la atención al cliente en el campo de la salud como “el grado de cumplimiento de las expectativas que tienen los usuarios en relación con el servicio que recibieron en un hospital o centro de salud” (Gonzalez, 2005). Es así como, al momento de evaluar la calidad de una entidad sanitaria, es de suma importancia la opinión y el punto de vista de los pacientes con respecto a las propuestas y servicios que se ofertan. (Vela, 2012).

Hoy por hoy, llegar a la satisfacción del paciente es un requerimiento fundamental para conservar al paciente como usuario permanente. Iván Thompson enfatiza la necesidad que todos quienes trabajen dentro de la entidad de salud, deben conocer las ventajas de lograr el bienestar y complacencia de los usuarios, los cuales se resumen en tres (Thompson, 2005):

- Un usuario contento siempre regresa al lugar donde fue tratado con amabilidad para adquirir el producto o requerir un servicio
- El cliente o usuario comunica sus vivencias positivas a amigos o conocidos, lo que se considera un medio de propaganda gratuito
- El cliente satisfecho no considera a la otra competencia, lo que reafirma a la entidad en el mercado.

Dentro de los puntos más importantes que trata la atención al cliente se encuentran:

- *Accesibilidad*: donde se analiza la viabilidad de acceso que los pacientes tienen para diferentes servicios médicos. (Torres & Lastra, 2008).
- *Confiabilidad*: es la aptitud de los empleados para brindar la confianza necesaria y la certeza en las revisiones y diagnósticos realizados. (Torres, 2008); (Jélvez, Riquelme & Gómez, 2010); (Regaira et al., 2010); (Casalino, 2008); (Castellano & González, 2010).
- *Capacidad*: en cuanto a la respuesta, valora si el número de empleados basta para brindar adecuada atención, y evalúa también el tiempo que tarda un paciente en acceder al servicio médico solicitado dentro de un rango prudente. (Regaira et al., 2010); (Torres & Lastra, 2008); (Casalino, 2008).

- *Seguridad*: la tranquilidad que tiene el usuario de recibir el resultado o servicio que contrató. (Casalino, 2008); (Torres & Lastra, 2008); (Jélvez, Riquelme y Gómez, 2010); (Regaira et al., 2010); (Castellano, 2010).
- *Empatía* se demuestra mediante el trato, la atención y el interés que el personal de salud muestra por y hacia el paciente tanto de manera institucional como individualizada. Esto requiere de una buena comunicación entre los miembros de la entidad sanitaria con los usuarios (Torres & Lastra, 2008); (Regaira et al., 2010); (Casalino., 2008); (Jélvez, Riquelme y Gómez, 2010).
- *Elementos palpables*: toma en cuenta el estado actual, las condiciones de los equipos y la infraestructura de las edificaciones en las cuales se ofrecen los servicios de salud, además toma en cuenta la apariencia física del personal. (Torres & Lastra, 2008); (Jélvez, Riquelme y Gómez, 2010); (Regaira et al., 2010); (Castellano, 2010); (Casalino, 2008); (Carlos Montenegro y Najera, 2010).
- *Fiabilidad*: evalúa la capacidad del personal de ser comprensivo con los problemas de los pacientes. (Regaira et al., 2010);
- *Responsabilidad*: valora la capacidad de los empleados para asistir a los problemas de los usuarios. (Jélvez, Riquelme y Gómez, 2010).

En conclusión, la calidad en la atención al cliente es una de las bases de la institución sanitaria, teniendo como premisa que siempre se puede mejorar la atención en los servicios que se ofrecen al paciente, lo que asegurará fidelidad de los usuarios, promoción de los servicios y posicionamiento de la entidad sanitaria en el mercado como una empresa que vela por el bienestar de sus pacientes.

1.2. Análisis de la situación de la Gestión Gerencial

El Hospital Básico Privado “Clínicas Atlas” fue fundado en 2018 y cuya misión es: Somos una Clínica conformada por profesionales de la salud altamente calificados, para brindar servicios de diagnóstico, tratamiento clínico y quirúrgico, atención

materno infantil especializada; con el objetivo de brindar una atención médica de calidad a través del cumplimiento de normas, protocolos, procedimientos operativos y de gestión; en beneficio de la comunidad en general.

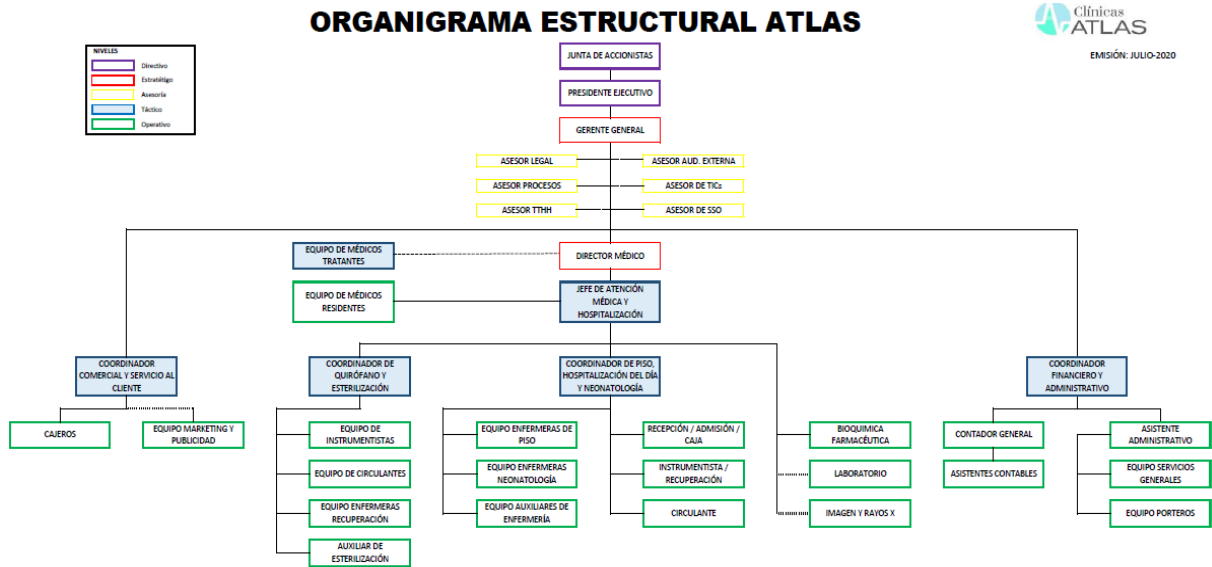
Su visión es: Ser reconocidos como una Clínica moderna y eficiente en brindar servicios de atención médica, respaldados fundamentalmente por la calidad humana y ética de sus profesionales; con los valores de ética, calidad, compromiso, diligencia, respeto al medio ambiente, rentabilidad social y financiera.

1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa de la institución

Las decisiones tomadas en el Hospital Básico Privado Clínicas Atlas, cuando requieren acción inmediata o son determinaciones diarias, son tomadas por el director médico o el gerente general. Cuando las decisiones son trascendentales se realiza una reunión con la junta de accionistas y el presidente ejecutivo. El tiempo mínimo asignado para la reunión de la junta es de una semana cuando el problema a resolver requiere acción inmediata y semestralmente de manera planificada. Para las reuniones semestrales se cuenta con el apoyo del líder de cada área.

A continuación, en la figura 1 se evidencia el organigrama estructural del Hospital Básico Privado Clínicas Atlas, mismo que fue elaborado por Talento Humano en julio 2020, aprobado por la Gerencia de la institución en agosto 2020 y socializado al personal en la misma fecha.

Figura 1: Organigrama Estructural “Clínicas Atlas”



Fuente: Talento Humano “Clínicas Atlas”

En relación a la capacidad financiera, las fuentes de financiamiento son los usuarios de la institución y, el 90%, se debe a los ingresos generados por servicios quirúrgicos. Estos recursos son administrados por el Coordinador Financiero y Administrativo, rindiendo cuantas al Gerente General.

La institución cuenta con una infraestructura para once camas de hospitalización, tres quirófanos (uno corresponde al hospital del día), área de recuperación, tres farmacias (una corresponde a quirófanos, otra a hospitalización y una de reserva), área de rayos x, laboratorio clínico (exámenes básico como biometría, química sanguínea, electrolitos, tiempos de coagulación, emo y coproparasitario); área de neonatología, área de emergencia, cinco consultorios para consulta externa de los cuales uno es destinada a la atención ginecológica, área administrativa, área de información y atención al cliente, sala de espera, zona de desechos, zona de alimentos, área de guardianía y zona de servicios generales. Al momento carece de residencia para médicos residentes.

En cuanto al área de tecnologías de la información y comunicación (TICS), este servicio cuenta con control biométrico para registro de asistencia del personal, la utilización del sistema BONES utilizado para el inventario y descargo contable; las historias clínicas son realizadas manualmente y el marketing lo realiza la empresa de la exreina de Quito Denisse Calderón.

Actualmente, la institución cuenta con la alianza estratégica de haber concretado hace pocos meses el convenio con la Aseguradora Humana para la atención médica.

1.2.2. Análisis de la oferta y demanda de Servicios de la Institución

1.2.2.1. Ubicación geoespacial

El Hospital Básico “Clínicas Atlas” se encuentra en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Rumipamba, en la dirección Francisco Hernández de Girón N35-50 y Avenida América. En la figura 2 se evidencia la ubicación geoespacial de la institución.

Figura 2: Ubicación Geoespacial del Hospital Básico Privado Clínicas Atlas



Fuente: Google Maps 2021

1.2.2.2. Oferta de servicios

La institución Clínicas Atlas “es un Hospital Básico que brinda los siguientes servicios:

- Atención Materna (incluye parto vaginal sin riesgo y cesárea) e infantil especializada (atención del recién nacido).
- Cirugía: General, Traumatológica, Plástica, Urológica y Ginecológica.
- Servicio de Diagnóstico (Laboratorio y Rayos X).

Existe otro proveedor que se encuentran en la zona geográfica del hospital básico y es la Clínica Integral que ofrece servicios de especialidades clínicas y quirúrgicas como ginecología, hematología, neurología, medicina interna, recuperación de adicciones, oftalmología, cirugía general, cirugía plástica, emergencia, laboratorio clínico, banco de sangre, farmacia y radiología; y cuenta con alianzas con varios seguros de salud y la infraestructura es de mayor capacidad que el hospital básico.

1.2.2.3. Población atendida y/o referencia

De acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el cantón de Quito para el año 2021 tiene una población de 2'827,105 habitantes esperándose que para el año 2025 sea de 3'006,592 habitantes, de un total de 18'693,140 personas proyectadas para todo el territorio ecuatoriano (*Proyecciones y Estudios Demográficos - Sistema Nacional de Información*, n.d.).

Al momento la institución cuenta con un total de 15.650 historias clínicas de las cuales el 65% corresponde a la atención de mujeres entre 25 a 36 años de edad por el servicio de Gineco-Obstetricia (cesárea, desproporción cefalopélvica con riesgo de bienestar fetal y legrados) y Cirugía General, un 20% destinado a la atención de hombres de 68 a 80 años de edad por servicios de Urología, Traumatología y Cirugía General; y un 15% destinada a hombres y mujeres de entre 21 a 40 años de edad por atenciones del servicio de Cirugía Plástica. Si bien es cierto estos datos muestran de manera general el desempeño global de la institución no se puede proporcionar datos más precisos de cada servicio ya que el hospital

básico no cuenta con un departamento de estadística que pueda corroborar de manera precisa la morbimortalidad de cada especialidad.

1.2.2.4. Demanda insatisfecha

La importancia de la salud oral no debe ser pasada por alto. La reapertura del área de odontología permitiría aumentar la cantidad de servicios ofertados por el hospital básico. Dado que el hospital básico cuenta con el espacio físico y las adecuaciones para brindar el servicio de Odontología justificaría la reapertura de este servicio. Asimismo, se debe considerar que dentro del área de cobertura de hospital básico no existen otros consultorios odontológicos que brinden este servicio a la comunidad.

CAPÍTULO II

OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1. Planteamiento y justificación del problema u oportunidad de mejora

2.1.1. Planteamiento del problema

Se realizaron reuniones con la asesora de talento humano, la jefa de atención médica y hospitalización, y con el director médico del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” donde se determinó como problema central de la institución la insatisfacción de los pacientes por la calidad del Servicio al Cliente. Este problema se identificó desde el año 2020 debido al mayor requerimiento de sus servicios por cuestión de la pandemia al ser una institución de salud que en su mayor parte ofrece servicios quirúrgicos.

Entre las causas analizadas se encuentran las equivocaciones en la atención oportuna al paciente. La primera causa que la genera es el incumplimiento de las actividades por los empleados que trabajan en la entidad de salud. Se aprecia una falta de trabajo en equipo, no solo por parte del personal médico, sino también

administrativo. Así mismo, la delegación de las responsabilidades está limitada al trabajo del día a día, mas no a competencias previamente establecidas. La segunda causa que la genera es la demora en los tiempos de atención a los usuarios. Tanto por una infraestructura limitada como a la programación de procedimientos quirúrgicos excesivos, lo que produce molestar a los usuarios.

Otra de las causas analizadas es la elevada rotación del personal. Dos razones principales se analizaron dentro de este problema. La primera es el tipo de contrato ya que no se asignan horarios definidos y no existe una forma de crecimiento profesional en el campo de trabajo. La segunda es el desconocimiento de las funciones en el puesto de trabajo, lo cual es generado por una falta de motivación por parte de los trabajadores y un proceso de contratación deficiente, puesto que no permite se cumplan los requerimientos mínimos para ejercer el trabajo de manera adecuada.

Por lo tanto, la suma de errores cometidos desde el ingreso, permanencia y salida del paciente de la institución afecta directamente a sus clientes y por consiguiente la pérdida de estos. Por ende, se ve afectada también la imagen del hospital en cuanto a la calidad del servicio al cliente. En el anexo 1 se presenta el Árbol de problemas del Hospital básico "Clínicas Atlas", realizados con el aporte de talento humano, jefatura de atención médica y hospitalización y el director médico.

2.1.2. Justificación del problema

El cambio en la atención de salud es inevitable, y este cambio puede ayudar a mejorar los sistemas de calidad en la salud. Se puede asociar la satisfacción del cliente utilizando indicadores tales como una menor mortalidad, menor tasa de reingreso a la entidad de salud, costos más bajos y mejor rentabilidad al momento de coordinar y gestionar las altas, al optimizar los recursos, tiempos de ocupación, tiempo de hospitalización, cliente interno satisfecho, reducción de listas de espera, entre otros (Mariela & Barrios, 2014).

Es por esto, que la insatisfacción en las expectativas y necesidades de los usuarios del Hospital básico “Clínicas Atlas”, se debe a los errores que se evidencian en cuanto a la atención que se brinda al cliente desde su ingreso, durante su permanencia hasta el alta de la institución. Esto ocasiona pérdidas de clientes, afectación a la imagen del Hospital básico y fortaleciendo a la competencia.

El mayor esfuerzo debe ser enfocado a cómo mejorar los procesos y estandarizar los servicios. La utilización de estas herramientas permitirá mejorar la calidad, mejorando el trato con los usuarios y una menor cantidad de errores clínicos y, por consiguiente, administrativos; esto conllevará a tener un mejor manejo, el cual será apreciado por el paciente a corto y mediano plazo. Se debe tener en cuenta que es el paciente o cliente externo quien debe ser considerado como el eje de trabajo.

En este sentido, el mejorar la calidad en la atención al cliente del hospital básico está enfocado a superar con creces las expectativas del cliente al anticipar sus necesidades. Se enfatizará en brindar una gestión y atención eficiente contando con un personal que sea calificado, amable y cortés en un ambiente agradable y confortable, con el objetivo de llegar a cumplir el bienestar de sus pacientes. La satisfacción del cliente garantiza dos factores principales, mantener al cliente fiel a la institución, mantener la imagen del hospital básico como un servicio al cliente de calidad. De lo contrario, se pone el peligro la imagen de la institución y puede llegar a degenerar la percepción del usuario con respecto a su trato en la clínica, bajando la cantidad de los ingresos y el número de pacientes.

2.2. Objetivos del Plan de Gestión

2.2.1. Objetivo general

Diseñar un Plan de mejoramiento de la calidad del Servicio al Cliente en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas “para el año 2022.

2.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades relacionadas con la calidad de la atención al cliente.
- Realizar un estudio de las expectativas y necesidades de los clientes de la institución.

2.3. Selección de Alternativas de Solución

Tabla 1: Selección de alternativas de solución

Universidad de las Américas Escuela de Negocios Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud Plan de mejora de la calidad del Servicio al Cliente para el Hospital Básico Privado “Clínicas Atlas”					
Matriz de Evaluación y Selección de Alternativas					
Problema central	Alternativas de Solución	Criterios de Selección			Puntaje Total
		Factibilidad Técnica	Factibilidad Economía	Factibilidad Política	
Insatisfacción de los pacientes por la calidad del servicio al cliente en el Hospital Básico Clínicas Atlas	Desarrollo de un programa de educación continua sobre la calidad en el Servicio al Cliente	2+3+3	2+1+3	3+2+3	22
	Implementación de gestión de la hospitalidad	1+2+2	1+2+1	1+3+2	15
	Desarrollo de un plan de horarios de programación quirúrgica.	3+1+1	3+3+2	2+1+1	17

Elaboración: Propia

Posterior a la reunión con la asesora de talento humano, jefa de atención médica y hospitalización y el director médico del Hospital Básico Privado “Clínicas Atlas “se plantearon las siguientes alternativas de solución en base a los objetivos planteados:

- Desarrollar un programa de educación continua sobre la calidad en el Servicio al Cliente: puesto que el desarrollo de este programa como la implementación del mismo, establecerá y reforzará los conocimientos, así como la importancia de la calidad en la atención al cliente por parte del personal del hospital.
- Implementación de gestión de la hospitalidad: ayudará a la armonía del ambiente laboral entre empleados y jefes, a la percepción de los usuarios de la institución, así como, al bienestar de los pacientes en todos los momentos de su atención, que es el fin de toda institución de salud.
- Establecer políticas y protocolos para los horarios de programación quirúrgica: logrará una mejor distribución de las intervenciones quirúrgicas lo que fomentaría una atención oportuna al cliente, respetando los horarios establecidos y cumpliendo todas las actividades que se requieran para asegurar un manejo adecuado del paciente.

De las alternativas de solución propuestas para resolver el problema de la insatisfacción de los pacientes por la calidad del servicio al cliente en el Hospital Básico Clínicas Atlas, el puntaje más alto, 22 puntos, fue atribuida a la alternativa de desarrollar un programa de educación continua sobre la calidad en el Servicio al Cliente. Esto se debe a que obtuvo el mayor apoyo tanto por la factibilidad técnica como por su posibilidad económica y política para su implementación en la institución. La segunda alternativa de solución en cuanto al puntaje, es decir la de establecer políticas y protocolos para los horarios de programación quirúrgica, obtuvo el menor apoyo en factibilidad política por parte de la institución, por lo tanto, no será ejecutada. Finalmente, la alternativa de implementación de gestión de la

hospitalidad se descartó ya que fue la de menor puntaje en todos los criterios de selección para su implementación.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Se realizará un análisis estratégico que permitirá obtener un diagnóstico situacional de la organización frente al objetivo planteado. Para este análisis se consideró pertinente utilizar, dentro de las herramientas gerenciales conocidas, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta herramienta gerencial permite, por un lado, hacer un diagnóstico situacional de la gestión organizacional y, por otro lado, nos permite identificar estrategias que contribuirán al logro del objetivo general mediante un análisis tanto interno, a través de fortalezas y debilidades de la gestión administrativa, técnica tecnológica, financiera económica y política y social, así como externo utilizando las oportunidades y amenazas a través del análisis del macro y microentorno (Ramírez, 2020). A continuación, se describen los resultados, producto de las reuniones, que se han mantenido con el personal administrativo y de salud del Hospital Básico Clínicas Atlas.

3.1. Gestión Administrativa

Fortalezas

- La institución cuenta con un plan estratégico gerencial que tiene como objetivos el implementar estrategias competitivas, corregir las falencias en el proceso administrativo y tomar acciones inmediatas según las necesidades de la institución.
- La institución cuenta con un organigrama estructural implementado desde julio 2020 que ayuda a identificar la jerarquía en cada una de las áreas.
- El Hospital Básico “Clínicas Atlas” cuenta con un sistema administrativo y logístico con la finalidad de garantizar una mejor organización.

- La institución cuenta con la asesoría de talento humano que ayuda a la distribución de los empleados de la institución.
- El personal administrativo es suficiente para las necesidades actuales de la institución de salud.
- El personal médico es suficiente para los diferentes servicios que ofrece la institución.
- Cuenta con personal médico adicional en dependencia de los requerimientos diarios de la institución.
- La institución cuenta recientemente con un auditor médico quien fue contratado con la finalidad de evitar inconvenientes con el reembolso por parte del reciente convenio con aseguradora Humana.
- El Hospital Básico “Clínicas Atlas” cuenta con un sistema de evaluación por competencias que ayuda a valorar las destrezas y habilidades de los empleados.
- Las decisiones por tomarse en el Hospital Básico Privado Clínicas Atlas, cuando requieren acción inmediata o son determinaciones diarias, son tomadas por el director médico y/o el gerente general, siendo un liderazgo facilitador.

Debilidades

- El plan estratégico gerencial no tiene definido el periodo de evaluación de los objetivos planteados en el mismo.
- El organigrama estructural no cuenta con definiciones establecidas de las funciones a realizarse por sus integrantes.
- La institución no cuenta con un registro de estadística que pueda corroborar de manera precisa la morbimortalidad por especialidad.
- El manual de recursos humanos se encuentra aún en elaboración.
- El personal de enfermería y auxiliar de enfermería es insuficiente para los diferentes servicios que ofrece la institución.

- La institución no cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación de la calidad de la atención al usuario.
- Existe alta rotación del personal en la institución lo que provoca desconocimiento de las funciones según el puesto del empleado.
- El tipo de contratación es por horas y no por nomina lo que ha provocado descontento en el personal operativo de enfermería y auxiliares de enfermería.
- Existe variabilidad en los horarios de trabajo de enfermería y auxiliares de enfermería según la demanda diaria de la institución.
- Falta de trabajo en equipo entre el personal sanitario de la institución.

3.2. Gestión Técnica y Tecnológica

Fortalezas

- La infraestructura de la clínica es nueva, lo que aporta positivamente a la imagen de la institución.
- Cuenta con suficientes consultorios completamente equipados para atención médica para los diferentes servicios que ofrece la institución.
- Cuenta con suficientes camas para el área de hospitalización completamente equipadas para los diferentes servicios que ofrece la institución.
- La institución cuenta con suficiente equipamiento para el área de neonatología.
- Los insumos y dispositivos médicos que cuenta la institución son suficientes para las necesidades actuales.
- La institución cuenta con la asesoría para TICS que ayuda a resolver cualquier inconveniente de manera inmediata.
- Cuenta la institución con control biométrico para registro de asistencia del personal.
- La institución tiene un sistema denominado BONES que es utilizado para el inventario y descargo contable.
- La institución cuenta con una empresa privada que se en carga del marketing.

Debilidades

- No hay suficientes quirófanos para la demanda quirúrgica de la institución.
- No hay una adecuada programación quirúrgica lo que se traduce en un exceso de procedimientos en un mismo día.
- Las historias clínicas son realizadas manualmente.
- La institución no cuenta con un plan de marketing enfocada en la mejora de la calidad de atención al paciente.

3.3. Gestión Financiera y Económica

Fortalezas

- La institución cuenta con una asesora financiera – contable, quien está a cargo además del análisis de los centros de costos para tener disponible los informes de los ingresos y egresos que contribuirán a la sostenibilidad financiera de la institución.
- La institución cuenta con un auditor contable que evalúa de manera detallada las finanzas de la institución.
- Cuenta con un presupuesto para imprevistos de hasta cinco mil dólares para requerimientos que sean inmediatos.
- Las inversiones las realizan los accionistas según el requerimiento de la institución y previo al análisis del mismo, mediante una junta con el gerente general, director médico y asesores de área según corresponda.

Debilidades

- Insuficiencia de fondos para ampliación de infraestructura de la institución.
- La fuente de financiamiento de la institución es exclusivamente por parte de los usuarios.

3.4. Gestión Política y Social

Fortalezas

- La institución cuenta con una asesoría legal que permite resolver inquietudes y apoyo en las resoluciones legales en el caso de demandas.
- La institución cuenta con la alianza estratégica que se concretó hace pocos meses con la Aseguradora Humana para la atención médica a pacientes afiliados.
- La institución cuenta con el convenio para realizar exámenes de laboratorio con la empresa Zurita y Zurita Laboratorios.
- La institución cuenta con el convenio para realizar estudio de radiografías con la empresa Mediimagen.

Oportunidades

- **Macro entorno:**

El Hospital Básico “Clínicas Atlas” tiene geográficamente, una ubicación céntrica y favorecida ya que cuenta con la facilidad de logística al encontrarse cerca de una parada de transporte público (estación Mañosca del Metrobus de Quito) así como de otras rutas del transporte de la ciudad.

Existe población potencial para los servicios que ofrece, en especial para la especialidad de Ginecología y Obstétrica.

Existe demanda de población potencial para la atención Odontológica.

Uso de la tecnología digital para implementación de historias clínicas electrónicas en la institución.

Prestaciones de salud mediante uso de tecnologías digitales como Telemedicina.

- **Micro entorno:**

Alianzas estratégicas con instituciones como ISSFA, ISSPOL e IESS.

Alianzas estratégicas con aseguradoras de salud.

Alianzas académicas con instituciones educativas para programas de educación continua.

Amenazas

- **Macro entorno:**

Crisis económica por pandemia COVID 19.

- **Micro entorno:**

La competencia por parte de la Clínica Integral que se encuentra en la misma zona geográfica, con mayor capacidad en infraestructura y servicios para la comunidad, así como, mayor trayectoria en el mercado de salud.

Tomando en consideración el análisis estratégico desarrollado en conjunto con el personal del Hospital básico “Clínica Atlas” se puede concluir a través de la siguiente Matriz FODA las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitirán el logro del objetivo general.

Tabla 2: Matrix FODA

Fortalezas	Debilidades
F1: Cuenta con un plan estratégico gerencial.	D1: El plan estratégico gerencial no tiene definido el periodo de su evaluación.
F2: La institución cuenta con un organigrama estructural.	D2: El organigrama estructural no cuenta con funciones establecidas por sus integrantes.
F3: El Hospital Básico “Clínicas Atlas” cuenta con un sistema administrativo y logístico.	D3: La institución no cuenta con un registro de estadística de morbimortalidad.
F4: La institución cuenta con la asesoría de talento humano.	D4: La institución no cuenta con un manual de recursos humanos.
F5: El personal administrativo y médico es suficiente para las necesidades actuales de la institución de salud.	D5: El personal de enfermería y auxiliar de enfermería es insuficiente en la institución.
F6: La institución cuenta con un auditor médico.	D6: La institución no cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación de la calidad de la atención al usuario.
F7: El Hospital Básico “Clínicas Atlas” utiliza un sistema de evaluación por competencias.	D7: Existe alta rotación del personal en la institución.
F8: La institución cuenta con un liderazgo facilitador por parte del director médico y Gerente general.	D8: Desconocimiento de las funciones por parte del personal enfermería y auxiliar.
F9: La infraestructura de la clínica es nueva.	D9: El tipo de contratación es por horas. D10: Variabilidad en los horarios de trabajo de
F10: Cuenta con suficientes y completos consultorios para consulta externa, camas para	

<p>hospitalización y equipamiento para el área de neonatología.</p> <p>F11: Los insumos y dispositivos médicos son suficientes.</p> <p>F12: La institución cuenta con la asesoría para TICS.</p> <p>F13: La institución utiliza el sistema BONES para el inventario y descargo contable.</p> <p>F14: Tiene una empresa que le realiza el marketing.</p> <p>F15: La institución cuenta con un presupuesto para imprevistos para requerimientos que sean inmediatos.</p> <p>F16: La institución cuenta con el convenio con la Aseguradora Humana para la atención médica.</p> <p>F17: La institución cuenta con el convenio para la realización de exámenes de laboratorio y RX con empresas privadas.</p>	<p>enfermería y auxiliares según la demanda diaria de la institución.</p> <p>D11: Falta de trabajo en equipo entre el personal sanitario de la institución.</p> <p>D12: No hay suficientes quirófanos para la demanda quirúrgica de la institución.</p> <p>D13: No hay una adecuada programación quirúrgica.</p> <p>D14: Las historias clínicas son realizadas manualmente.</p> <p>D15: La institución no cuenta con un plan de marketing establecido en la calidad de atención al paciente.</p> <p>D16: Insuficiencia de fondos para ampliación de la institución.</p> <p>D17: La fuente de financiamiento de la institución es exclusivamente por parte de los usuarios.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>O1: El Hospital Básico “Clínicas Atlas” se encuentra en una ubicación céntrica y accesible.</p> <p>O2: Existe población potencial para los servicios que ofrece.</p> <p>O3: Existe demanda de población potencial para la atención Odontológica.</p> <p>O4: Uso de la tecnología digital para implementación de historias clínicas electrónicas en la institución.</p> <p>O5: Prestaciones de salud mediante uso de tecnologías digitales como Telemedicina.</p> <p>O6: Alianzas estratégicas con instituciones como ISSFA, ISSPOL e IESS.</p>	<p>A1: La competencia por parte de la Clínica Integral que se encuentra en la misma zona geográfica.</p> <p>A2: Crisis económica por pandemia COVID 19.</p>

O7: Alianzas estratégicas con aseguradoras de salud.	
O8: Alianzas académicas con instituciones educativas para programas de educación continua.	

Elaboración: Propia

Fuentes de información: Talento Humando, director Médico, Jefatura de Atención médica y hospitalización.

Fecha: 22/07/2021

En base a los resultados de la matriz FODA se recomienda las siguientes estrategias para el logro del objetivo general:

- Alianzas estratégicas con instituciones educativas que contribuyan al fortalecimiento de competencias del talento humano de la institución en calidad de la atención al cliente.
- Estrategia para mejorar la atención en el servicio al cliente que incluye, el proceso de la calidad de la atención, las responsabilidades del personal tanto administrativo como profesionales salud y los mecanismos que garanticen la satisfacción del cliente por el servicio recibido desde que ingresa a la institución, durante el tiempo que permanece y hasta que sale de la misma.
- Programa de mejora continua de la calidad de atención al cliente en la institución.

CAPÍTULO IV

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

El plan de gestión gerencial está basado en el objetivo general, que es diseñar un plan de mejora de la calidad del Servicio al Cliente en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” para el año 2022, y al diagnóstico de capacidades gerenciales, proponiéndose estrategias para la ejecución del plan de mejora de la calidad en la atención al cliente.

Posteriormente, se ha definido en conjunto con el personal administrativo y de salud del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” las actividades e indicadores para mejorar la calidad del servicio al cliente que será proporcionada a sus usuarios.

Por ende, los indicadores están relacionados con los objetivos del plan de mejoramiento de la calidad de atención del servicio al cliente puesto que los indicadores por definición son una medida que valoran el grado de acatamiento de las actividades y se basan en estándares establecidos (Uribe & Reinoso,2014). Para este proyecto, los indicadores están basados en la gestión administrativa, la cual busca elaborar y ejecutar un plan operativo anual de mejora continua de la calidad del Servicio al Cliente con la finalidad de establecer un ordenamiento lógico de las actividades a seguir durante la atención al cliente. De esta manera se plantea fomentar el trabajo en equipo e ir corrigiendo posibles equivocaciones en el proceso de atención a los usuarios. Adicionalmente, los indicadores se basan en la gestión técnica y tecnológica, que está enfocada principalmente en la adquisición y ejecución de un software médico con la finalidad de facilitar y agilizar los procesos para tener una atención más oportuna, reduciendo costos e ineficiencias asociados al procesamiento de historias clínicas y atención de pacientes. Asimismo, los indicadores se basan en la gestión financiera y económica al establecer el presupuesto del plan, y finalmente, estos se basan en la gestión política y social al implementar convenios con instituciones privadas con la finalidad de incrementarán los beneficios de los usuarios en común, así como el apoyo en capacitaciones al personal administrativo y sanitario sobre la importancia de la calidad de atención en el servicio al cliente.

A continuación, se describen las actividades y sus respectivos indicadores para implementar el plan de mejoramiento de la calidad de atención en el servicio al cliente en cada una de las tareas.

4.1. Gestión Administrativa

La gestión administrativa contempla las actividades e indicadores relacionados a la planificación, organización, dirección y control de las funciones a desarrollarse tanto por los empleados administrativos como por los empleados sanitarios de la institución de salud durante la atención al usuario, que se encuentran señaladas en el plan de mejora de la calidad en el servicio al cliente del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas”.

- **Actividad 1: Diseño de un organigrama estructural y funcional para la mejora de la calidad en la atención al cliente** con el propósito de mapear y establecer las funciones a realizarse por el personal sanitario y administrativo durante el proceso de atención al cliente y así mejorar la atención ofrecida a los usuarios del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas”.

Tabla 3: Indicador de Gestión Administrativa correspondiente a la actividad 1.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Organigrama estructural y funcional para la mejora de la calidad del servicio al cliente.	Número	$\frac{\text{Organigrama estructural y funcional elaborado}}{\text{Organigrama estructural y funcional planificado}}$	Organigrama estructural y funcional.	Uno

Elaborado por: Autor, 2021

- **Actividad 2: Elaboración y ejecución de un programa de mejora continua de la calidad del Servicio al Cliente** del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas”, que nos permita establecer una sistematización lógica de las actividades a seguir durante la atención al cliente y de esta manera fomentar el trabajo en equipo e ir corrigiendo posibles equivocaciones en el proceso de atención a los usuarios.

Tabla 4: Indicador de Gestión Administrativa correspondiente a la actividad 2.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Programa de mejora continua de la calidad del servicio al cliente.	Número	$\frac{\textit{Programa para la mejora de la calidad ejecutado}}{\textit{Programa para la mejora de la calidad planificado}}$	Informe de la ejecución del Programa de mejora la calidad del servicio al cliente.	Uno

Elaborado por: Autor, 2021

- **Actividad 3: Conformación de un comité de calidad** del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas”, con la finalidad de contar con personal establecido, que se ocupará de velar por la calidad de la atención y su mejora continua, basado en las destrezas y capacidades individuales de los miembros del equipo, así como de las funciones que desempeñan en el organigrama estructural y funcional de la institución.

Tabla 5: Indicador de Gestión Administrativa correspondiente a la actividad 3.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Conformación de un comité de calidad.	Número	$\frac{\textit{Comité de calidad conformado}}{\textit{Comité de calidad planificado}}$	Informe de la conformación del comité de calidad con las atribuciones y responsabilidades para cada uno de los miembros.	Uno

Elaborado por: Autor, 2021

- **Actividad 4: Elaboración de un manual para la mejora del servicio al cliente** en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” con la finalidad de contar con un documento institucional que ayude en la capacitación del personal administrativo y sanitario que ya se encuentra trabajando en la institución como al personal que recién ingresa, para que se aplique al momento de ofrecer sus servicios al cliente.

Tabla 6: Indicador de Gestión Administrativa correspondiente a la actividad 4.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Elaboración del manual para la mejora del servicio al cliente.	Número	$\frac{\text{Manual elaborado}}{\text{Manual planificado}}$	Manual para la mejora del servicio al cliente.	Uno

Elaborado por: Autor, 2021

- **Actividad 5: Capacitación del personal administrativo y sanitario del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” sobre mejora continua de la calidad, su importancia y aplicación** para garantizar calidad en el servicio al cliente con la finalidad de determinar el porcentaje de personal capacitado en calidad de atención en cada trimestre, para que así pueda implementar sus conocimientos en el área de trabajo que se desempeña.

Tabla 7: Indicador de Gestión Administrativa correspondiente a la actividad 5.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Capacitación del personal administrativo y sanitario del hospital sobre mejora continua de la calidad, su importancia y aplicación.	Porcentaje	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total del Personal que labora en la institución}} \times 100$	Informe de capacitación trimestral.	95%

Elaborado por: Autor, 2021

- **Actividad 6: Creación y aplicación de un sistema de monitoreo y evaluación** para el plan de mejora de la calidad en el servicio al cliente del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas”, con la finalidad de valorar la implementación del plan y de realizar correcciones pertinentes de ser el caso. Este sistema se realizará de manera trimestral por el equipo de calidad de atención de la institución.

Tabla 8: Indicador de Gestión Administrativa correspondiente a la actividad 6.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Sistema de monitoreo y evaluación del plan de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente.	Número	$\frac{\text{Evaluaciones ejecutadas}}{\text{Evaluaciones planificadas}}$	Informe del sistema de monitoreo y evaluación realizado trimestralmente.	Cuatro

Elaborado por: Autor, 2021

4.2. Gestión Técnica y Tecnológica

La Gestión Técnica y Tecnológica contempla las actividades e indicadores para la implementación de la tecnología y dotación del personal para una mejor atención al usuario y así superar las expectativas del cliente al anticiparnos a sus necesidades.

- **Actividad 1: Elaboración de una encuesta electrónica para la satisfacción del cliente** que permitirá el:

- Desarrollo y edición en línea de preguntas cuantitativas relacionadas a la experiencia de clientes por la atención recibida en la institución.
- Extrapolación automatizada de la encuesta a una base de datos de clientes atendidos.
- Tabulación y agregación de datos para su procesamiento.

con la finalidad de obtener un proceso institucional que permita la obtención, almacenamiento y análisis de información sobre la atención brindada por parte del

personal administrativo y sanitario del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” a sus usuarios.

Tabla 9: Indicador de Gestión Técnica y Tecnológica correspondiente a la actividad 1.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Encuesta electrónica para la satisfacción del cliente.	Número	$\frac{\text{Encuesta electrónica implementada}}{\text{Encuesta electrónica planificada}}$	Informe sobre la elaboración de la encuesta electrónica de satisfacción.	Uno

Elaborado por: Autor, 2021

- **Actividad 2: Evaluación del nivel de satisfacción del cliente** por la atención recibida en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” mediante la aplicación de la encuesta electrónica de satisfacción con la finalidad de valorar el porcentaje de la mejora continua de la calidad en la atención de manera trimestral y tomar las debidas acciones correctivas para llegar a la meta del 95% de nivel de satisfacción por parte de los usuarios.

Tabla 10: Indicador de Gestión Técnica y Tecnológica correspondiente a la actividad 2.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Nivel de satisfacción del cliente.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de pacientes satisfechos en el trimestre}}{\text{Número de pacientes evaluados en el trimestre}}$	Informe del nivel de satisfacción del cliente trimestral.	95%

Elaborado por: Autor, 2021

- **Actividad 3: Adquisición e implementación de un software** que permita:
 - El ingreso de historias clínicas electrónicas,
 - Contabilizar inventario y despacho de farmacia,

- Contar con estadística sobre morbilidad y mortalidad de pacientes y,
- Establecer cantidad y costos asociados a facturación

Con la finalidad de facilitar y agilizar los procesos para tener una atención más oportuna, monitorear y optimizar los recursos al reducir costos e ineficiencias asociados al procesamiento de historias clínicas y atención de pacientes.

Tabla 11: Indicador de Gestión Técnica y Tecnológica correspondiente a la actividad 3.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Software para ingreso de historias clínicas, inventario, despacho de farmacia y para establecer cantidad/costos de facturación.	Número	$\frac{\text{Software ejecutado}}{\text{Software planificado}}$	Software para ingreso de historias clínicas, inventario, despacho de farmacia y para establecer cantidad/costos de facturación.	Uno

Elaborado por: Autor, 2021

- **Actividad 4: Contratación de un líder para el comité de calidad** del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” con la finalidad de contar con una persona que tenga conocimientos y destrezas en la calidad de atención del servicio al cliente para de esta forma guiar los miembros del comité y cumplir las metas propuestas en el plan de mejora de la calidad.

Tabla 12: Indicador de Gestión Técnica y Tecnológica correspondiente a la actividad 4.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Contratación de un líder para el comité de mejora de la calidad en el servicio al cliente.	Número	$\frac{\text{Personal contratado}}{\text{Personal planificado}}$	Documento que contiene el contrato del líder del comité de la calidad en el que se contemplan sus funciones a realizar durante el año de trabajo.	Uno

Elaborado por: Autor, 2021

- **Actividad 5: Contratación de un analista de datos** con la finalidad de comparar e interpretar la información obtenida de las encuestas de satisfacción que se realizarán de manera trimestral en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” para valorar el progreso del plan de mejora de la calidad.

Tabla 13: Indicador de Gestión Técnica y Tecnológica correspondiente a la actividad 5.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Contratación de un analista de datos.	Número	$\frac{\text{Analista contratado}}{\text{Analista planificado}}$	Documento que contiene el contrato del analista de datos en el que se contemplen sus funciones a realizar durante el trimestre que serán requeridos sus servicios.	Uno

Elaborado por: Autor, 2021

- **Actividad 6: Contratación de un consultor para la mejora de la calidad en la atención al cliente** con la finalidad de contar con una persona que realice las capacitaciones al personal administrativo y sanitario del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” por dos ocasiones en cada trimestre para la mejora constante de la atención al usuario.

Tabla 14: Indicador de Gestión Técnica y Tecnológica correspondiente a la actividad 6.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Contratación de un consultor para la mejora de la calidad en la atención al cliente.	Número	$\frac{\text{Consultor contratado}}{\text{Consultor planificado para contratar}}$	Documento que contiene el contrato del consultor para la mejora de la calidad en la atención al cliente en el que se contemplen el número de	Uno

			capacitaciones a realizarse y los temas a tratar en el trimestre.	
--	--	--	---	--

Elaborado por: Autor, 2021

4.3. Gestión Financiera y Económica

La Gestión Financiera y Económica contempla a las actividades e indicadores para establecer el presupuesto del plan de mejora de la calidad del Servicio al Cliente del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” y su distribución por rubros para así, tener una visión clara de la inversión a realizarse al implementarlo.

- **Actividad 1: Elaboración del presupuesto** para implementar el plan de mejora continua de la calidad del servicio al cliente del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” con la finalidad de poder cuantificar y detallar por rubro la información requerida para el desarrollo del plan. El presupuesto incluye:

- Costo de software médico para ingreso de historias clínicas electrónicas, contabilizar inventario y despacho de farmacia, contar con estadística sobre morbimortalidad de pacientes, establecer cantidad y costos asociados a facturación.
- La encuesta electrónica para satisfacción de la atención al cliente se propone realizarla en plataformas como Survey Monkey que es gratuita por lo que no constará en el detalle del presupuesto.
- Costo del análisis e interpretación de información obtenidos de las encuestas de satisfacción por un analista de datos para cada trimestre del año.
- Costo para la contratación de un profesional encargado de ejecutar el programa de mejora continua de la calidad del servicio al cliente (Product owner) así como de la elaboración del manual y organigrama estructural y funcional para una mejor atención al usuario, quien además será el líder del comité de calidad de la institución.

- Costo atribuido a la contratación de consultor para la mejora de la calidad en la atención al cliente, quien estará a cargo de las dos capacitaciones por trimestre para el personal que trabaja en la institución.
- Costos destinados a la capacitación para el personal de la institución mediante convenios establecidos con instituciones educativas a realizarse una por cada trimestre.
- Costo para el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones de la institución.
- Costo para el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos médicos.

Tabla 15: Rubros que están contemplados en el presupuesto para implementar el Plan de mejora continua de la Calidad del Servicio al Cliente del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas”.

Detalle (material)	Costo Unitario	Cantidad	Total
Software Médico	20.000 dólares americanos (solo por una ocasión).	1	20.000 dólares americanos (solo por una ocasión).
Analista de datos	300 dólares americanos en el trimestre.	4	1.200 dólares americanos anuales.
Líder del comité de calidad de la institución.	2.000 dólares americanos mensuales	12	24.000 dólares americanos anuales.
Capacitaciones realizadas por el consultor para la mejora de la atención al cliente.	300 dólares americanos por capacitación.	8	2.400 dólares americanos anuales.
Capacitaciones con instituciones educativas.	100 dólares americanos por capacitación.	4	400 dólares americanos anuales.
Mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones de la institución.	10.000 dólares americanos anuales.	1	10.000 dólares americanos anuales.
Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos médicos.	7.200 dólares americanos anuales	1	7.200 dólares americanos anuales

Total	65.200 dólares americanos.
-------	----------------------------

Elaboración: Propia, 2021

El total presupuestado para la implementación del plan de mejora de la calidad en el servicio de atención al cliente para el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” es de 65.200 dólares aproximadamente.

Tabla 16: Indicador de Gestión Financiera y Económica que correspondiente a la actividad 1.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Presupuesto para el plan de mejora de la calidad del servicio al cliente	Número	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}}$	Informe de asignación del presupuesto para el plan de mejora de la calidad del servicio al cliente	Uno

Elaboración: Propia, 2021

- **Actividad 2: Elaboración de un informe de rendición de cuentas sobre el presupuesto** asignado al plan de mejora de la calidad en el servicio de atención al cliente del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” con la finalidad de demostrar en qué y cómo se ha utilizado el presupuesto asignado para la realización del plan y se lo realizará de manera semestral.

Tabla 17: Indicador de Gestión Financiera y Económica que correspondiente a la actividad 2.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Informe de rendición de cuentas sobre el	Número		Documento que contenga el Informe de rendición de	Dos

presupuesto asignado.		$\frac{\text{Informes de rendición de cuentas reales}}{\text{Informes de rendición de cuentas planificados}}$	cuentas del presupuesto de manera semestral.	
-----------------------	--	---	--	--

Elaboración: Propia, 2021

- **Actividad 3: Cotización para el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones** del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” con la finalidad de mantener a la institución en óptimas condiciones para la atención de sus clientes, garantizando así un servicio de calidad.

Tabla 18: Indicador de Gestión Financiera y Económica que corresponde a la actividad 3.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Cotización para el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones.	Número	$\frac{\text{Cotización aprobada}}{\text{Cotización planificada}}$	Documento que contenga la cotización para el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones.	Uno

Elaboración: Propia, 2021

- **Actividad 4: Cotización para el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos médicos** del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” con la finalidad de contar con equipos que este en óptimas condiciones según las recomendaciones del fabricante para garantizar un servicio de calidad a sus clientes.

Tabla 19: Indicador de Gestión Financiera y Económica que correspondiente a la actividad 4.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Cotización para el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos.	Número	$\frac{\text{Cotización aprobada}}{\text{Cotización planificada}}$	Documento que contenga la cotización para el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos.	Uno

Elaboración: Propia, 2021

- **Actividad 5: Evaluación del porcentaje de ganancia posterior a la implementación del plan de mejoramiento de la calidad de atención del servicio al cliente** en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” con la finalidad de conocer si se incrementó la ganancia en un 15 por ciento en comparación al año previo a la implementación del plan de gestión, para que de esta manera las autoridades de la institución decidan continuar con el plan de mejora de la calidad y asegurar una mejor atención a sus clientes.

Tabla 20: Indicador de Gestión Financiera y Económica que correspondiente a la actividad 5.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Evaluación del porcentaje de ganancia posterior a la implementación del plan de gestión.	Porcentaje	$\frac{\text{Ganancia posterior a implementar el plan de gestión}}{\text{Ganancia del año anterior previo a implementar el plan}} \times 100$	Informe con la evaluación del porcentaje de ganancia posterior a la implementación del plan de gestión.	15%

Elaboración: Propia, 2021

4.4. Gestión Política y Social

La Gestión Política y Social, contempla a las actividades e indicadores para implementar y fortalecer los convenios con instituciones privadas que brindan servicios de salud, así como implementar convenios con instituciones educativas para realizar capacitaciones al personal administrativo y sanitario sobre la importancia de la calidad de atención en el servicio al cliente.

- **Actividad 1: Implementación de convenios con instituciones educativas** con la finalidad de fortalecer las competencias del personal administrativo y sanitario en calidad de atención al cliente para mejorar la atención de los usuarios en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas”.

Tabla 21: Indicador de Gestión Política y Social que correspondiente a la actividad 1.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Convenios con instituciones educativas para fortalecer la calidad de atención al cliente.	Número	$\frac{\text{Convenios con instituciones educativas efectivos}}{\text{Convenios con instituciones educativas planificados}}$	Documento del convenio con instituciones educativas.	Tres

Elaboración: Propia, 2021

- **Actividad 2: Elaboración y ejecución de capacitaciones para la educación continua sobre la calidad en el servicio al cliente** con el apoyo de las instituciones educativas con las que se ha concretado un convenio, con la finalidad de capacitar al personal administrativo y sanitario sobre la importancia de prestar

una atención de calidad al cliente del Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” y se realizará una al trimestre.

Tabla 22: Indicador de Gestión Política y Social que correspondiente a la actividad 2

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Número de Capacitaciones para la educación continua sobre la calidad en el servicio al cliente.	Número	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones planificadas}}$	Informe sobre el contenido de las capacitaciones en la calidad de atención al cliente al trimestre.	4

Elaboración: Propia, 2021

- **Actividad 3: Fortalecimiento de los convenios obtenidos con las empresas privadas** (Aseguradora Humana, Mediimagen y Zurita y Zurita laboratorios) con la finalidad de incrementar los beneficios para los clientes en común, mismos que serán establecidos previamente en los convenios, para de esta manera lograr la fidelización e incremento de la cartera de clientes tanto para las empresas privadas como para el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” en el año 2022.

Tabla 23: Indicador de Gestión Política y Social que correspondiente a la actividad 3

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Fortalecimiento de los convenios obtenidos con	Número	$\frac{\text{Fortalecimiento de los convenios efectivos}}{\text{Fortalecimiento de los convenios planificados}}$	Informe con el detalle y el impacto que tuvieron al incrementar	Tres

las empresas privadas			los beneficios de los clientes en común.	
-----------------------	--	--	--	--

Elaboración: Propia, 2021

CAPÍTULO V EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

5.1. Monitoreo del plan

El monitoreo es un proceso que permite realizar un seguimiento metódico de la ejecución de las actividades propuestas para el cumplimiento del plan de gestión (González,2011). Su importancia radica en que busca comprobar que su desempeño coincida con lo proyectado, con el fin de detectar oportunamente las deficiencias, los obstáculos y/o las necesidades de ajuste durante su ejecución para alcanzar los resultados deseados (González,2011).

El monitoreo para el Plan de mejoramiento de la calidad del Servicio al Cliente en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” en el año 2022 se realizará mediante observación directa de documentos, revisión de informes, datos estadísticos recolectados, reuniones con el personal y visitas de observación que dependerán de la actividad a realizarse.

A continuación, en la siguiente tabla, se describe el monitoreo correspondiente al plan de gestión.

Tabla 24: Monitoreo para el Plan de mejoramiento de la calidad del Servicio al Cliente en el Hospital básico Privado "Clínicas Atlas" para el año 2022

AREA DE GESTION	ACTIVIDADES	MEDIOS EMPLEADOS PARA EL MONITOREO	PERIODO DEL MONITOREO			
			MENSUAL	TRIMESTRE	SEMESTRE	ANUAL
Administrativa	1.- Diseño de un organigrama estructural y funcional para la mejora de la calidad en la atención al cliente.	Observación directa del documento.				X
	2.- Elaboración y ejecución de un Programa de mejora continua de la Calidad del Servicio al Cliente.	Observación directa del documento.				X
	3.- Conformación del comité de calidad.	Observación directa del informe del comité de calidad. Reuniones con el comité.		X		
	4.- Elaboración de un manual para la mejora en la atención	Observación directa del documento.				X

	del servicio al cliente.					
	5.- Capacitación del personal administrativo y sanitario de la institución sobre la importancia de mejora continua de la calidad en el servicio al cliente.	Datos estadísticos del personal capacitado.		X		
	6.- Creación y aplicación de un sistema de monitoreo y evaluación.	Visitas de observación directa.		X		
Técnica y Tecnológica	1.- Elaboración de una encuesta electrónica para la satisfacción del cliente.	Observación directa del documento.				X
	2.- Evaluación del nivel de satisfacción del cliente.	Visitas de observación directa. Datos estadísticos.		X		
	3.- Adquisición y ejecución de	Visitas de observación		X		

	un software médico.	directa sobre como ejecutan el software.				
	4.- Contratación de un líder para el comité de calidad en el servicio al cliente.	Observación directa del documento que contiene el contrato.				X
	5.- Contratación de un analista de datos.	Observación directa del documento que contiene el contrato.		X		
	6.- Contratación de un consultor en calidad del servicio al cliente.	Observación directa del documento que contiene el contrato con el tema de las capacitaciones a realizar. Visitas de observación directa de las capacitaciones		X		
Financiera y Económica	1.- Elaboración del presupuesto.	Observación directa del documento que contiene el presupuesto				X
	2.- Elaboración de un informe	Observación directa del			X	

	de rendición de cuentas sobre el presupuesto.	documento que contiene la rendición de cuentas.				
	3.- Cotización para el Mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones.	Observación directa del documento.				X
	4.- Cotización para el Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos médicos.	Observación directa del documento.				X
	5.- Evaluación del porcentaje de ganancia posterior a la implementación del plan de mejoramiento de la calidad de atención del servicio al cliente.	Datos estadísticos del porcentaje de ganancia por implementar el plan de gestión. Revisión del informe presentado con la ganancia obtenida.				X

Política y Social	1.- Implementación de convenios con instituciones educativas.	Observación directa del documento.		X		
	2.- Elaboración y realización de capacitaciones para la educación continua sobre la calidad en el servicio al cliente.	Visitas de observación directa.		X		
	3.- Fortalecimiento de los convenios obtenidos con las empresas privadas.	Revisión de informes sobre los logros obtenidos con los convenios.		X		

Elaboración: Propia, 2021

5.2. Evaluación del plan

La evaluación es una herramienta que se basa en realizar una estimación muy objetiva acerca de un determinado plan y puede aplicarse antes, durante y al concluir el mismo (González, 2011). Su importancia radica en que medirá, analizará y valorará el grado de desempeño de los objetivos, así como la relevancia de los mismos y dará una retroalimentación de los resultados obtenidos al ejecutar el proyecto (Análisis y desarrollo social consultores, s.f.).

5.2.1 Evaluación de inicio

La evaluación de inicio se ha realizado previamente a la implementación del plan de gestión y se ha determinado mediante las reuniones con las autoridades del área de talento humano, atención médica, hospitalización y el director médico, llegando a la conclusión que el problema de calidad del servicio al cliente se resume en dos causas principales. La primera de estas es la atención deficiente hacia el paciente, provocado por el incumplimiento de las actividades, falta de trabajo en equipo y la demora en los tiempos de atención. La segunda causa es la elevada rotación del personal causada por unos términos inespecíficos de contratación y personal desmotivado. La suma de estos problemas tiene como resultado la insatisfacción de los clientes.

Por lo tanto, es imperativo iniciar un cambio enfocado en la satisfacción al cliente. Estos cambios serán valorados progresivamente para lograr una mejor atención, con un personal mejor calificado, que garantice el bienestar de los clientes.

5.2.2 Evaluación de medio tiempo

Se realizará una evaluación de medio tiempo de la duración del plan de mejoramiento de la calidad del Servicio al Cliente en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” en agosto 2022 para poder valorar el progreso de su implementación. La evaluación se efectuará mediante reuniones con los directivos de la institución y se mostrará con detalle el cumplimiento de las actividades propuestas mediante el análisis de los indicadores determinados para la gestión administrativa, gestión técnica tecnológica, gestión financiera económica y gestión política y social.

En el caso de que se identifique actividades que se están cumpliendo parcial o simplemente no se estén realizando, esta evaluación de medio tiempo ayudará a tomar acciones correctivas e implementar estrategias por el comité de calidad junto

con los directivos de la institución para cumplir el objetivo general y objetivos específicos del plan de gestión.

5.2.3 Evaluación final

Se realizará una evaluación al terminar el periodo de implementación del plan de mejoramiento de la calidad del Servicio al Cliente en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” que se hará en diciembre 2022. El propósito de esta evaluación es valorar si se logró o no el objetivo determinado para el plan de gestión. Además, se valorará las metas alcanzadas y el impacto que se produjo por la transformación de las condiciones iniciales debido a la implementación del plan de gestión.

Adicionalmente, se propone realizar una evaluación de impacto a los dos años de haber finalizado el plan de gestión. Esta evolución se ejecutará con la finalidad de valorar si se continuaron con las actividades propuestas y cuál ha sido el verdadero resultado del plan de gestión y de esta manera realizar una retroalimentación detallada a la institución de salud.

5.3. Limitaciones

Las limitaciones para el plan de mejoramiento de la calidad del Servicio al Cliente en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” para el año 2022, son aquellas restricciones que podrían impedir de manera parcial o incluso total el lograr la implementación del plan de gestión en la institución. A continuación, se describen las posibles limitaciones:

- Resistencia al cambio en la mejora de la atención al cliente por parte del personal de la institución, que de ser el caso se podría promover su aceptación mediante reconocimientos verbales, escritos o económicos a los empleados para que cumplan con lo dispuesto en el plan de gestión.
- Falta de presupuesto para la ejecución del plan de gestión, que en tal caso se podría buscar otra fuente de financiamiento como inversiones por parte de los directivos de la institución.

- Falta de comunicación entre los directivos de la institución, el comité de calidad y los empleados de la entidad, para lo cual se podría establecerse reuniones con los empleados y el comité de calidad para ir resolviendo posibles problemas que puedan ocurrir, así como los avances en la ejecución del plan de gestión y a su vez sean comunicados con detalle por el comité de calidad a los directivos de la institución.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Es elemental para el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas”, así como para cualquier otra institución de salud sea pública o privada, el contar con un plan de gestión enfocado en la mejora de la calidad en el servicio al cliente. Debido a que esto ayudará de manera significativa a resolver equivocaciones que se producen durante todo el proceso de atención al usuario e incluso llegar a superar las expectativas de estos. De esta manera se logrará ofrecer una atención enfocada en la calidad del servicio, siendo esto a la vez, el valor agregado que cuenta la institución sanitaria para brindar a sus clientes.

Al implementar el plan de gestión, se apreciarán algunos beneficios significativos tanto para el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” como para los clientes; entre los más relevantes se encontraría el concientizar tanto a los empleados como a los directivos de la institución sobre la importancia de la mejora continua de la calidad en la atención al cliente puesto que la calidad no es un gasto, sino es una inversión. Esta inversión en la calidad de la atención logrará brindar un mejor servicio al usuario, lo que se traduciría en una mayor captación de clientes, así como su fidelización. Además, la institución de salud obtendrá una mayor rentabilidad, mejor imagen y por consiguiente un incremento en su competitividad y posicionamiento en el mercado de servicios de salud.

Finalmente, se concluye que, tras realizar el plan de gestión en mejoramiento de la calidad del Servicio al Cliente para una institución de salud, mediante los conocimientos adquiridos en la maestría, se ha logrado comprender la importancia y la aplicación de la calidad en la atención de los clientes debido a que los usuarios son el motor y la razón de ser de la entidad sanitaria, proveyéndola de rentabilidad y por ende la continuación de la institución en el mercado de salud.

6.2. Recomendaciones

Se considera que, para implementar el plan de mejoramiento de la calidad del Servicio al Cliente en el Hospital básico Privado “Clínicas Atlas” para el año 2022, se tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

Es indispensable el apoyo continuo de la gerencia y directivos de la institución durante todas las etapas del plan de gestión, para que de esta manera se acaten los objetivos planteados y se consiga la mejora de la calidad en la atención al cliente.

Se recomienda buscar otras fuentes de financiamiento para la implementación del plan de gestión como inversiones por parte de los directivos de la institución y/o convenios con instituciones educativas para amenorar los gastos que la inversión requiere para su ejecución.

También se aconseja contratar a un consultor de calidad en atención al cliente por lo menos durante la primera fase del plan de gestión ya que será quien nutrirá con su conocimiento sobre la importancia y aplicación del mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente tanto a los empleados, comité de calidad y a los directivos de la institución.

Finalmente, se considera importante incentivar a los empleados a cumplir con lo propuesto en el plan de gestión mediante un reconocimiento verbal, escrito o

económico, puesto que serán una parte fundamental en la implementación del plan de mejoramiento de la atención al cliente de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Análisis y desarrollo social consultores. Guía de evaluación de programas y proyectos sociales. España, Madrid. Editorial: Plataforma de ONG de Acción Social. pp: 9-102. Recuperado de: <https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/6.pdf>

Bedoya, C.F. (2014). Una mirada epistemológica entre la gestión pública y la gerencia social desde el paradigma sistémico. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. Barquisimeto, Venezuela. Recuperado de: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/5-1-19%20\(281-295\)%20Bedoya%20Riveros%20Agosto%2014_articulo_id146.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/5-1-19%20(281-295)%20Bedoya%20Riveros%20Agosto%2014_articulo_id146.pdf)

Carlos, C., Montelongo, Y. & Nájera, M. (2010). La Calidad del Servicio de un Centro de Información. *Conciencia Tecnológica*, (40),5-9. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94415759002>

Casalino, G. (2008). Calidad de servicio de la consulta externa de Medicina Interna de un hospital general de Lima mediante la encuesta Servqual. *Revista de la Sociedad Peruana de Medicina Interna*, 21(4),143-152. Recuperado de: http://medicinainterna.net.pe/revista/revista_21_4_2008/04.pdf

Castellano, S. & González, P. (2010). Calidad de servicio en farmacias tradicionales y de autoservicio: Estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52),570-590. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000400004

Donabedian, A. (1991). La calidad de la atención médica. Definición y métodos de evaluación. *Salud Pública de México*, 32(2),248-249. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10632217>

Escalona, M., Ávila, G., Pérez, D. & Ávila, T. (2011). Calidad de la atención y su Satisfacción. Servicio de Urgencias Médicas. 2009. *Ciencias Holguín*, 17(1), 1-11. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181522292003>

González, I. (2011). El monitoreo y la evaluación de las estrategias de desarrollo local: sus requerimientos metodológicos e informativos. *Economía y Desarrollo*, 146(1-2),78-96. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541315005>

González, M., Oyarzabal, A., Fernández, Z., Rotinen, J., Arrizabalaga, N., e Ibáñez, E. (2005). Satisfacción de los pacientes con cervicalgia y lumbalgia en un servicio de rehabilitación. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 28(3), 379-388. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1137-66272005000500009&lng=es&tlng=es.

González, V. (2013). Calidad en la prestación de servicios de salud: Parámetros de medición. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*,19(4). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28029474005.pdf&ved=2ahUKEwi07qCw4rjxAhUmQTABHX7LC3wQFjAAegQIAxAC&usq=AOvVaw35ALuSD8-D6OltIHPJqx1z>

Ibáñez & Castillo. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. Orbis. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(16), 54-78. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70916426004>

Ibata, A. (2017). *Enfoques conceptuales y tendencias de la gerencia en salud* (Especialización de Gerencia en Instituciones de Seguridad Social en Salud, Universidad Santo Tomas, Colombia). Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/3867>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (17 de junio de 2021). *Proyecciones y Estudios Demográficos - Sistema Nacional de Información*. Recuperado de: <https://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

Jélvez, A., Riquelme, Y. & Gómez, N. (2010). Evaluación de la calidad de servicio en centro de salud familiar en Chile. *Horizontes empresariales*, 9(2), 51-72. Recuperado de: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2032>

Lauzán, O.C. (2013). Towards conceptualization of health management based on particularities. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(3). Recuperado de: <http://scielo.sld.cu>

Lauzán, O. C. (2016). Irruption of management into the public health organizations. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4). Recuperado de: <http://www.revsaludpublica.sld.cu596>

Mariela, M., & Barrios, F. (2014). Calidad en los servicios de salud: un reto ineludible. Quality in health services: an unavoidable challenge. *Revista Cubana Hematología, Inmunología y Hemoterapia*, 30(2). Recuperado de: <http://scielo.sld.cu>

Organización Mundial de la Salud. (11 de agosto de 2020). *Servicios Sanitarios de Calidad*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>

Ramirez, M. (2020). Gerencia Estratégica. República Dominicana, Santiago De Los Caballeros. Editorial: Ediciones UAPA. pp: 57-77. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/udla/175881?page=56>

Real Academia Española. (2014). (23. Ed.). México: Editorial Escapa Calpe.

Regaira, E., Sola, M., Goñi, R., Del barrio, M., Margall, M. & Asiain, M. (2010). La calidad asistencial en cuidados intensivos evaluada por los pacientes mediante la escala Servqual. *Enfermería intensiva*, 21(1), 3-10. Recuperado de : <https://www.elsevier.es/es-revista-enfermeria-intensiva-142-pdf-S1130239909000030>

Rincón de Parra, Haydeé. (2001). Calidad, Productividad y Costos: Análisis de Relaciones entre estos Tres Conceptos. *Actualidad Contable Faces*, 4(4),49-61. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700405.pdf>

Santamaría-Benhumea et al. (2018). Conceptos básicos, dimensiones y modelos de la calidad hospitalaria, 6(1). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/326719053_Conceptos_basicos_dimensiones_y_modelos_de_la_calidad_hospitalaria

Thompson, I. (2005). La satisfacción del cliente. Recuperado de: <https://www.procase.cl/Demos/tmk/docs/Satisfacci%C3%B3n%20al%20Cliente.pdf>

Torres, E. & Lastra, J. (2008). Propuesta de una escala para medir la calidad del servicio de los centros de atención secundaria de salud. *Revista de Administración Pública*, 42(4), 719-734. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8hyF3685bGpc7yYFbGKQdkK/?format=pdf&lang=es>

Torres, J. (2011). Posibilidades, logros y desafíos en la implementación de modelos de calidad en los gobiernos latinoamericanos. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 33-57. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701565>

Trujillo, A., Vera, J., Carrete, L. & García S. (2011). *Servir con calidad en México*. Miguel Hidalgo, México: Lid Editorial Mexicana.

Uribe, M. & Reinoso, J. (2014). Sistema de Indicadores de Gestión. Bogotá, Colombia. Editorial: Editorial de la U. pp: 14-32. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/udla/70236?page=14>

Vela, C. (2012). Evaluación de la Calidad. Fondo Editorial UNMSM. Biblioteca Nacional del Perú N° 2012-02572. ISBN: 978-9972-46-475-1. Lima – Perú.

Williams, B. (1994). Patient satisfaction: a valid concept? *Social science & medicine*, 38(4), 509–516. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(94\)90247-x](https://doi.org/10.1016/0277-9536(94)90247-x)

ANEXOS

Anexo 1:
Árbol de problemas,
Hospital Básico Privado Clínica Atlas

