



FACULTAD DE POSGRADOS

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO  
QUE ASISTE A LA CONSULTA EXTERNA DE PEDIATRÍA DEL HOSPITAL  
GENERAL IBARRA, EN EL PERIODO 2022.

Docente:

MsC. Gabriela Simbaña

Autora:

Eliana Geraldine Benavides Fuentes

Año

2022

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
Evaluación de la calidad de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra.....	1
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.(UDLA, 2022).....	1
Oferta y demanda de Servicios. (UDLA, 2022).....	2
Población atendida.(UDLA, 2022) .....	2
Demanda de servicios insatisfecha.(UDLA, 2022).....	3
Identificación del objeto del estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora.(UDLA, 2022) .....	9
Justificación del planteamiento del problema.(UDLA, 2022) .....	9
Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios.(UDLA, 2022) .....	11
Objetivo General.(UDLA, 2022) .....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación y aplicación de la metodología a utilizar para el análisis de datos.(UDLA, 2022) .....	12
Gestión Gerencial de la Dirección.(UDLA, 2022).....	13
Gestión Estratégica de Marketing.(UDLA, 2022).(UDLA, 2022) .....	14
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	15
Gestión Financiera.(UDLA, 2022) .....	16
Formulación del Plan de gestión gerencial.....	18
Tema .....	18
Justificación .....	18
Objetivos de la propuesta.(UDLA, 2022) .....	19
Objetivo general.(UDLA, 2022) .....	19
Objetivos específicos.(UDLA, 2022) .....	19
Alcance.....	20

Ubicación.....	20
Responsables.....	20
Población beneficiaria.....	20
Descripción del modelo .....	21
Desarrollo de la propuesta.....	21
Planear.....	21
Hacer .....	22
Verificar .....	28
Actuar.....	30
Conclusiones y Recomendaciones. <a href="#">(UDLA, 2022)</a> .....	32
Conclusiones. <a href="#">(UDLA, 2022)</a> .....	32
Recomendaciones. <a href="#">(UDLA, 2022)</a> .....	33
Bibliografía. <a href="#">(UDLA, 2022)</a> .....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tiempo de personal – pediatras.....	15
Tabla 2 Plan de gestión – Estrategia 1.....	22
Tabla 3 Plan de gestión – Estrategia 2.....	25
Tabla 4 Plan de gestión – Estrategia 3.....	26
Tabla 5 Plan de gestión – Estrategia 4.....	27
Tabla 6 Plan de gestión – Estrategia 5.....	28
Tabla 7 Presupuesto .....	30
Tabla 8 Cronograma .....	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Calificación de atención médica.....	4
Figura 2. Dificultad para concretar cita.....	5
Figura 3. Tiempo de atención.....	5
Figura 4. Diagnóstico y tratamiento necesario .....	6
Figura 5. Requerimiento solventado.....	6
Figura 6. Tiempo para concretar cita médica .....	7
Figura 7. Recomendaría cita médica.....	7
Figura 8. Volvería a solicitar atención en consulta externa .....	8
Figura 9. Modelo del plan de gestión .....	21
Figura 10. Proceso de atención al usuario .....	23
Figura 11. Proceso de satisfacción al usuario.....	24

## RESUMEN

El Hospital General Ibarra es una institución de salud de segundo nivel cuenta con el servicio de pediatría, 24 horas, los siete días de la semana, en el curso de todo el año. El servicio se divide en hospitalización, emergencia y consulta externa. El presente trabajo se plantea como finalidad analizar la gestión de satisfacción y calidad de la atención ofertada, del paciente que asiste a la consulta de pediatría del Hospital General Ibarra. La metodología presenta un enfoque mixto e investigación descriptiva, aplicando una encuesta a una muestra de 67 usuarios para evidenciar la calidad del área y establecer el grado de cumplimiento de las expectativas, así como el análisis de las áreas funcionales. Mientras que para la propuesta se aplicó el modelo de gestión Deming, tomando en cuenta la norma de calidad ISO 9001. En los resultados se identificó que existen falencias al momento de solicitar una cita médica mediante Call Center o sistema web, aunque la atención es suficiente se debe incrementar más tiempo, hay solo cinco profesionales, entre otros, evidenciando que tanto la calidad del servicio y satisfacción del paciente (López & López, 2019) se encuentran en niveles medios o moderados. En las áreas funcionales se conoció que en la consulta externa se atienden a 15 pacientes diariamente y es necesario contratar ocho pediatras más para mejorar el servicio de atención. Con lo anterior, se propuso un plan de gestión para mejorar los procesos de atención. Finalmente, se concluye que el plan de gestión fortalecerá los vínculos entre el personal sanitario y el usuario.

**Palabras clave:** Satisfacción, Calidad, Salud, Plan de gestión, Servicios médicos.

## **ABSTRACT**

Hospital General Ibarra is a second level health institution with a 24-hour pediatric service. The service is divided into hospitalization, emergency and outpatient. The objective of this study is to analyze the quality management of the care and satisfaction of the user who attends the pediatric outpatient clinic of the Hospital General Ibarra. The methodology presents a mixed approach and descriptive research, applying a survey to a sample of 67 users to identify the quality of service and satisfaction, as well as the analysis of functional areas. For the proposal, the Deming management model was applied, taking into account the ISO 9001 quality standard. In the results it was identified that there are shortcomings when requesting a medical appointment through the Call Center or web system, although the service is sufficient, more time should be spent, there are only five professionals, among others, showing that both the quality of service and user satisfaction are at medium or moderate levels. In the functional areas, it was found that 15 patients are seen daily in the outpatient clinic and it is necessary to hire eight more pediatricians to improve the service. Based on the above, a management plan was proposed to improve care processes. Finally, it is concluded that the management plan will strengthen the relationship between the health personnel and the user.

**Keywords:** Satisfaction, Quality, Health, Management plan, Medical services.



# **Evaluación de la calidad de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud como “el estado adecuado de un sujeto respecto a su bienestar a nivel físico, mental y social” (OMS, 2022, párr.1). Para conseguir este estado de completo bienestar se plantean varias acciones encaminadas a solventar las necesidades de la persona en general y no solo como paciente (OMS, 2022).

Uno de los puntos clave a evaluar es la relación médica – paciente, pues, desempeña un papel muy importante en el ejercicio práctico de la medicina, es decir, es el eje vertebral de la profesión médica, fundamental para brindar asistencia sanitaria de alta calidad en la identificación de la patología y el tratamiento de la misma. El resultado se mide con la valoración de eficiencia, efectividad, cuan eficaz se muestra, y la percepción por el paciente en lo que tiene que ver a la resolución de su inconveniente de salud y satisfacción del resultado alcanzado (Salazar & Del Salto, 2014).

De acuerdo con Rizo (2019) la eficiencia representa la capacidad de contar con algún aspecto o individuo con la finalidad de cumplir con una función. En cambio, la eficacia se relaciona con lo que se desea lograr y la efectividad vincula tanto la eficiencia como la eficacia.

## **Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial (UDLA, 2022)**

El Hospital General Ibarra se encuentra ubicado en Ibarra, provincia de Imbabura. Es una institución de segundo nivel de atención de salud dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) (Dirección Médica, 2021) pertenece al distrito 10D01, forma parte de la red pública de salud, desarrollándose bajo la dirección médica y

administrativa, incluso cuenta con directores técnicos de hospitalización, emergencia, diagnóstico y tratamiento.

La consulta externa de pediatría se encuentra liderada por el jefe de servicio de pediatría, quien además de cumplir con sus funciones operativas, tiene la responsabilidad de manejar la parte administrativa del servicio. Las directrices del funcionamiento de pediatría y de la consulta externa las determina el personal que cumple con las funciones de director técnica de hospitalización y la parte operativa la solventan los 5 pediatras que trabajan en la institución.

Los procesos de compras públicas se realizan bajo el reglamento de contratación pública a través de las diferentes direcciones técnicas como el departamento administrativo y financiero, con la respectiva asesoría legal (Dirección Médica, 2021).

### **Oferta y demanda de Servicios**

La cartera de servicios ofertada por la institución se relaciona con el servicio de pediatría, 1 consultorio para consulta externa, 21 camas censables para hospitalización de pacientes pediátricos, el área de observación de emergencia que cuenta con 4 camas, una cama para pacientes críticos y 2 consultorios en atención de emergencias destinados a niños y adolescentes comprendidos en las edades desde los 28 días a los 14 años 11 meses 29 días. (Dirección Médica, 2021). Además, cuenta con los servicios de apoyo de imagenología, laboratorio, terapia física, nutrición, psicología y farmacia que no son exclusivos de atención pediátrica, pero si brindan atención a los niños, previa valoración del pediatra.

### **Población atendida**

Durante el año 2021 se atendieron en la consulta externa 3.741 pacientes, en hospitalización el número de egresos registra 4.745 pacientes atendidos y en emergencia fueron 12.950 entre niños y adolescentes (Dirección Médica, 2021).

Con respecto al talento humano se cuenta con 5 especialistas en pediatría titulados, los mismos que trabajan 160 horas al mes conforme a la disposición de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). En emergencia, los médicos generales atienden a los usuarios, mientras que los médicos residentes asistenciales toman las respectivas conductas y en caso de ser necesario comunican al médico tratante de turno para la valoración al paciente que se considere prioritario para su atención.

Los afiliados y representantes legales de los menores se quejan por la dificultad para tomar un turno a través del Call center o el sistema informático, lo mismo que se justifica por los pocos profesionales que trabajan en esta institución y la sobredemanda de servicios. Las quejas de los familiares surgen por la dificultad para conseguir valoraciones para sub especialistas cuando el caso lo amerita, así como por la dificultad para transferir a pacientes a la unidad de terapia intensiva o áreas de subespecialidades.

En el hospital se reciben pacientes pediátricos, hijos de asegurados al IESS de toda la provincia de Imbabura, Carchi y en menor cantidad de zonas cercanas de Pichincha como Cayambe y Tabacundo, por este motivo es complicado cubrir y cumplir con todos los requerimientos que van en función de satisfacer las necesidades requeridas por el usuario.

### **Demanda de servicios insatisfecha**

Con el análisis de la excelencia y el grado de respuesta en cuanto a la atención de la consulta externa de pediatría se pudo identificar las áreas que se pueden mejorar y las acciones a determinar en beneficio de la atención a los pacientes. Es así que se realizó una encuesta para determinar la calidad y el grado de satisfacción de los paciente y padres, elaborando ocho preguntas en Google Forms, estos fueron tabulados y con los resultados obtenidos se identificó la satisfacción y se logra medir

la calidad de la atención. Las preguntas se relacionaron con la calificación de los pacientes en lo que respecta a calidad, el tiempo en el que fue atendido el paciente, la dificultad que tuvo para adquirir un turno y si fue o no solventado el requerimiento. Se tomó en cuenta a todos los usuarios que recibieron atención en la consulta externa de pediatría durante el año 2021 y se excluyeron a los usuarios que realizaban consultas subsecuentes. Por lo tanto, se calculó el tamaño de la muestra del total de 3.741 pacientes con un nivel de confianza de 90% ( $Z^2=1,65$ ), 10% de error (e), proporción de éxito ( $p=0,50$ ) y probabilidad de fracaso ( $q=0,50$ ).

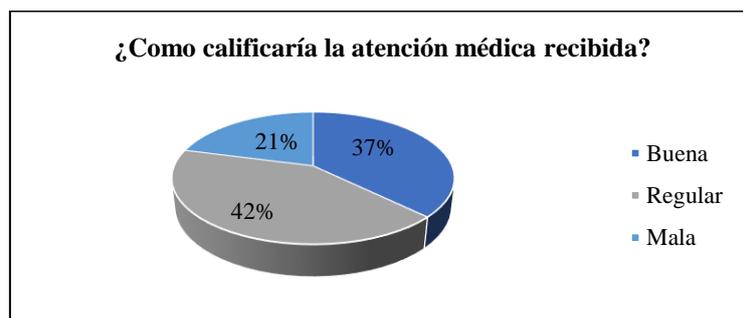
$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) * + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,65)^2 * 0,50 * 0,50 * 3.741}{(0,10)^2(3.741 - 1) * + (1,65)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{2.546,22}{38,08} = 67$$

Una vez recogidos los datos se organizó la información para presentar los resultados.

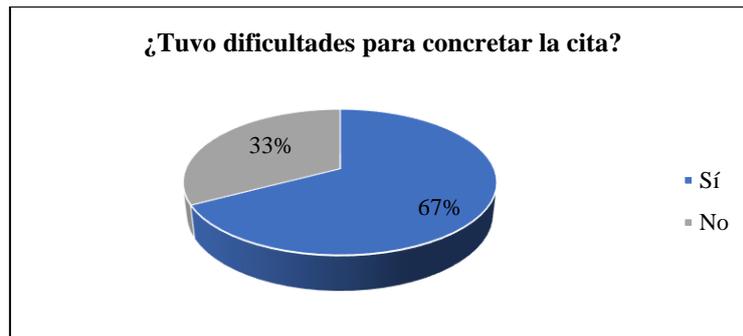
Estos se muestran a continuación:



**Figura 1. Calificación de atención médica**

*Nota.* La figura muestra la calificación de la atención médica.

El 42% de los usuarios considera que la atención médica recibida en consulta externa de pediatría lo califican como nivel regular. Un 37% comenta que es buena y un 21% restante mala. Con esto se evidencia que el nivel en la prestación de atención se encuentra en un nivel medio, por ende, es necesario mejorar.



**Figura 2. Dificultad para concretar cita**

*Nota.* La figura muestra la dificultad para concretar médica.

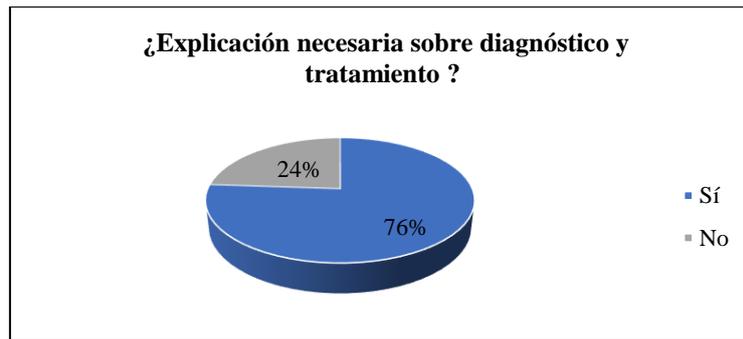
Un 67% de los encuestados manifiestan que si tuvieron dificultades para concretar la cita mientras que el 33% señalan que no presentó inconvenientes. Evidenciando que los usuarios o pacientes han tenido problemas cuando quieren obtener una cita, lo cual se debe al colapso del sistema y no existe personal suficiente para atender el Call Center.



**Figura 3. Tiempo de atención**

*Nota.* La figura muestra la calificación de la atención médica.

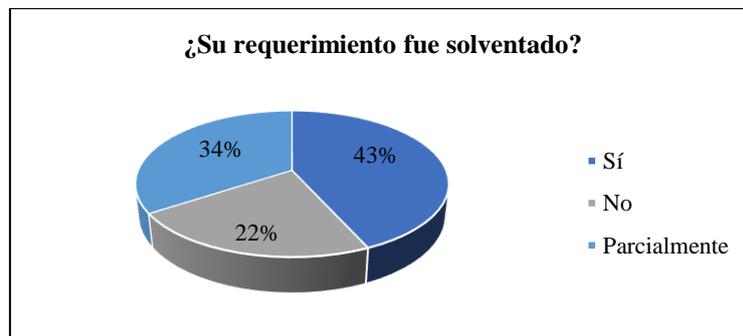
Un 39% de los encuestados manifiestan que el tiempo en que fue atendido fue suficiente, el 34% señalan que fue poco y un 27% restante mucho. Con este resultado se deduce que aunque el tiempo de atención es adecuado, hace falta personal para mejorar la atención de manera eficaz.



**Figura 4. Diagnóstico y tratamiento necesario**

*Nota.* La figura muestra la si se ha explicado adecuadamente el diagnóstico.

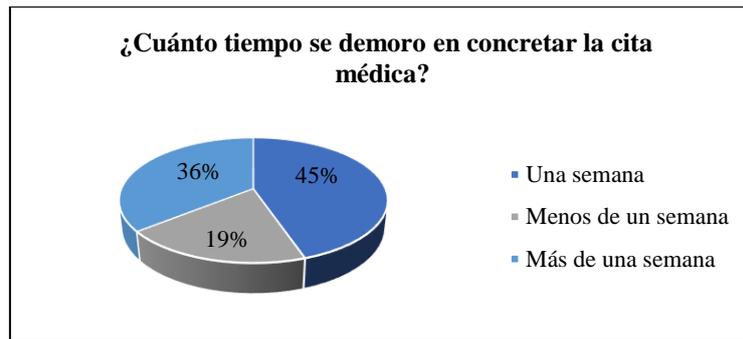
Se conoce que el 76% de los usuarios señalan que el pediatra que atendió al paciente si le dio toda la explicación necesaria sobre diagnóstico y tratamiento. En cambio, un 24% manifestaron que no le explicaron de forma adecuada, situación que se presentó porque existe pocos profesionales, por ende, el tiempo de atención es corto, esto ocurre debido a que hay una gran cantidad de demanda de diferentes sectores.



**Figura 5. Requerimiento solventado**

*Nota.* La figura muestra si el requerimiento es solventado.

El 43% señalan que sus requerimientos si fueron solventados, un 34% parcialmente y el 22% restante consideran que no fue solucionado. Con este resultado se evidencia que todavía existe ciertos inconvenientes al momento de brindar atención, incluso al momento de realizar traslado a otra unidad.



**Figura 6. Tiempo para concretar cita médica**

*Nota.* La figura muestra el tiempo para obtener una cita médica.

Se conoce que el 45% de los usuarios manifiestan que el tiempo que se demoraron en concretar la cita médica fue de una semana, un 36% más de una semana y el 19% menos de una semana. Esto indica que falta de personal para atención en Call Center, profesionales y fallas en el sistema no se puede atender para el agendamiento de citas.



**Figura 7. Recomendaría cita médica**

*Nota.* La figura muestra si recomendaría la cita médica.

El 51% de los usuarios si recomendaría acudir a una cita médica de pediatría y el 49% restante señalan que no lo sugerirían. No obstante, quienes lo recomiendan consideran que se debería disminuir el tiempo de espera, incluso es necesario más profesionales, pues, aunque los actuales atienden y ayudan a los pacientes, es importante contar con nuevos colaboradores.



**Figura 8. Volvería a solicitar atención en consulta externa**

*Nota.* La figura muestra si el usuario utilizará los servicios de consulta.

Un 52% de los usuarios señalan que si volvería a solicitar atención en el área de consulta pediátrica, siempre y cuando se mejore la atención. Mientras que el 48% restante manifiestan que no lo volverían hacer. Por lo tanto, al identificar usuarios que no acudirían nuevamente se debería aplicar acciones para brindar una mejor atención en la consulta externa. Por ende, el nivel de satisfacción está en un rango moderado.

## **Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora. (UDLA, 2022)**

La atención médica que se oferta en la consulta de pediatría del Hospital General Ibarra corresponde a segundo nivel de atención, en donde los pacientes que acuden por diversas patologías son atendidos por un médico especialista en pediatría. Los horarios de consulta externa son de 12h30 a 17h30, tiempo en el que se atienden 15 pacientes, en un tiempo asignado de 20 minutos para cada atención, la consulta funciona de lunes a viernes, con un promedio total un número de 75 pacientes a la semana (Dirección Médica, 2021).

Son diversos los motivos por los que los infantes y adolescentes son llevados por sus padres a consulta, los mismos que van desde control de niño sano, patologías crónicas, necesidad de referencia a unidades de mayor complejidad por requerimiento de valoración para subespecialidades, así como manejo multidisciplinario en menores con patologías congénitas y manejo de discapacidades.

Mediante el sistema AS400, se aprecia que los pacientes tardan hasta tres semanas en tomar un turno, las agendas se abren cada mes por lo que no puede agendarse para seguimientos o controles subsecuentes. Y en repetidas ocasiones los pacientes que no lograron ser valorados a tiempo sufren descompensaciones de su patología de base y deben ser llevados a emergencias.

### **Justificación del planteamiento del problema**

La sobresaturación de la consulta con controles de niño sano, los cuales pueden ser atendidos en unidades de primer nivel, el reducido número de pediatras con los que cuenta esta casa de salud y la limitación en la agenda para generar turnos en meses

posteriores, hace que pacientes que requieran de este servicio no logren acceder o lo hagan con dificultad.

Existen ciertos pacientes que requieren valoraciones por otras especialidades como traumatología, urología, otorrinolaringología, cirugía, ginecología. De la misma manera la sobresaturación de los servicios es una limitante para asignar turnos para estas especialidades y aquellos que requieren valoraciones por subespecialidades se mantienen con tratamientos prescritos por los pediatras durante 3 a 4 meses hasta recibir estas valoraciones necesarias.

Por otra parte, el vínculo que se establece entre el usuario y el médico se ve afectada por el tiempo asignado para cada consulta, pues, 20 minutos no permite establecer una buena comunicación, el examen físico debe hacerse de manera apresurada, la explicación del diagnóstico y tratamiento debe ser rápida, lo cual no le permite al médico establecer confianza con el menor ni con los padres, por lo que el nivel de satisfacción y probablemente el requerimiento por el que acuden no sea solventado de forma ideal. La principal alternativa sería formular un plan de gestión, donde se incluya un protocolo de mejora del proceso, contratación de personal, actualización del sistema, talleres, administrar recursos, organizar los tiempos de atención con el fin de potenciar la calidad de atención y la satisfacción.

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo gestionar la calidad de atención y satisfacción del paciente que asiste a la consulta de pediatría del Hospital General Ibarra, en el periodo 2022?.

## **Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios. (UDLA, 2022)**

### **Objetivo General**

Analizar la gestión de calidad de la atención y satisfacción de quien requiere el servicio y que asiste a la consulta pediátrica del Hospital General Ibarra, en el período 2022.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar las exigencias y necesidades del usuario de salud que se atiende en la consulta externa de pediatría para identificar su grado de satisfacción.
2. Identificar el nivel de calidad de atención ofertada que tiene el servicio de la consulta del Hospital General Ibarra.
3. Fortalecer los procesos de atención de la consulta externa del Hospital General Ibarra.

## **Justificación y aplicación del método a emplear para el análisis de datos. (UDLA, 2022)**

Según Jaramillo, Fabara, y Falcón (2020) para garantizar la salud se debe estar comprometido de manera individual y colectiva con la finalidad de recuperar y aumentar la confianza de los usuarios, contando con colaboradores que cumplan con sus actividades, quienes tienen la responsabilidad de que los pacientes logren un bienestar adecuado a nivel físico, psicológico y social. (p.6)

La calidad de la atención médica se encarga en ofertar cuidado médico al paciente con oportunidad según los conocimientos adquiridos por los profesionales durante su respectiva formación y sus correspondientes valores éticos con la finalidad de cubrir los requerimientos de salud y perspectivas. De tal manera que la calidad en los servicios sanitarios se enfoca en aspectos físicos, técnicos, sociales, administrativos, interrelaciones, etc., representando una atención exitosa. De tal manera que el personal de salud no tenga ningún limitante que le impida un desenvolvimiento adecuado y que el usuario este satisfecho con el comportamiento del ofertante.

Para evaluar un servicio de salud se analiza un conjunto sin disociar sus componentes, pues, si existen limitantes no se puede asegurar calidad en la atención. Cuando se analizan los montos de calidad de las instituciones de salud, estos son algo subjetivos y se debe tomar en cuenta la satisfacción requerida por los respectivos padres de los pacientes con respecto al servicio ofertado, pues, cumplen los requisitos que cubren sus expectativas (Vera, 2018).

Si se limitan gastos, ~~mu~~ a veces a futuro se debe invertir mucho más, esto significa que cuestan más los errores por limitación en calidad. Por ende, asegurar la calidad es gestionar de forma adecuada, planificada y estratégica ~~ls~~ recursos (económicos,

materiales y el personal), así como desarrollar adecuadamente los procesos y documentaciones con el fin de minimizar las fuentes de error (Ramos, Hernández, Garay, & González, 2019). Para asegurar la calidad, la responsabilidad recae en todos, es decir, en cada una de las personas que son parte de la institución (administrativos, técnicos, autoridades), así como los profesionales que se relacionan directamente con el paciente. Cabe mencionar que el personal financiero, administrativo y gerencial se encargan de gestionar el entorno para un desenvolvimiento óptimo de la consulta.

La metodología para el análisis de los datos con enfoque mixto (cuantitativo – cualitativo), en el primer caso se presentó los resultados de la encuesta expuesta en la demanda de servicios insatisfecha, procesando los datos en Microsoft Excel y mostrando la información en figuras. En cambio, a nivel cualitativo se estableció interpretación de los resultados recabado.

Además, a través del tipo de investigación descriptiva se procedió a analizar los áreas funcionales de la institución como la dirección, marketing, administración, recursos humanos y financiera. Incluso se diseñó un plan de gestión de calidad de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra (Dirección Médica, 2021) en el periodo 2022, por lo que se consideraron las normas ISO 9001 y el modelo de gestión Deming. (Silva, 2012) Con el diseño de este plan de mejora se fortalecerán las relaciones entre el personal sanitario y los pacientes y padres de los mismos.

### **Gestión Gerencial de la Dirección**

La consulta externa de pediatría se encuentra al servicio de los usuarios de lunes a viernes desde las 12h30 a las 17h30, se registra un total de atenciones de 15 pacientes diarios con un total de 75 a la semana, los mismos que se distribuyen en

los respectivos horarios de los 5 pediatras que trabajan en esta casa de salud. Según los datos del departamento de estadística, un 70% de las atenciones corresponde a control de niño sano, quienes podrían ser atendidos en centros de salud, dispensarios médicos o por médicos generales o familiares. Con esta redistribución de pacientes los niños con enfermedades que requieran valoración, seguimiento y control no tendrían que esperar tanto tiempo. Además podrían tener la medicación de sus patologías de base de manera oportuna y eficaz, incluso los pacientes con nuevo diagnóstico podrían ser valorados a tiempo, evitando complicaciones o diagnósticos tardíos (Dirección Médica, 2021).

Para valoración del análisis y cuestionamiento de la calidad se utiliza el enfoque sistémico categorizando tres áreas: la configuración estructural, los procesos y los resultados obtenidos. (López & López, 2019)

- La estructura corresponde a la organización del hospital y a los detalles especificados de sus recursos, los mismos que pueden ser humanos, físicos y financieros). (López & López, 2019).
- Los procesos nos socializan el desenvolvimiento en cuanto al contenido de la atención y a la manera como se establece la relación médico – paciente, la valoración que cada usuario tiene sobre la atención recibida.
- Los resultados evidencian la impresión conseguida con la atención médica en lo que a mejoras en la salud refiere y el estado de bienestar de las personas, grupos o poblaciones, así como la satisfacción de los pacientes por los servicios ofertados.

## **Gestión Estratégica de Marketing**

Marketing desempeña un papel muy importante en este proceso de gestión porque se debe diseñar una estrategia con el fin de que los usuarios al momento de tomar un

turno comprendan que las valoraciones de pediatría deberían ser priorizadas para niños enfermos y los controles de niño sano, pues, pueden realizarse en centros de atención de nivel I. Además, podría socializarse a los usuarios cuando acudir por emergencia, consulta externa y cuando no acudir.

## **Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

El Hospital General Ibarra es una institución de salud de segundo nivel, por lo tanto, debe garantizar atención de pediatría las 24 horas del día los 365 días del año. Al contar con 5 pediatras no es posible cumplir con esta normativa debido a que cuando uno de los profesionales hace uso de sus vacaciones, el hospital no puede ofertar este servicio, incluso el tiempo en la consulta externa se ve limitado por las otras obligaciones en hospitalización y emergencia que deben cumplirse. La unidad de gestión de talento humano debería solicitar la contratación de un número total de 8 especialistas en pediatría, justificando mediante los datos estadísticos en número como en complejidad de los pacientes. A continuación, se presenta el referente de estimación y justificación del personal de pediatría adicional para la institución, considerando el procedimiento aplicado por Fernández (2013):

Tabla 1

### *Tiempo de personal – pediatras*

<b>Tiempo de personal (Pediatras)</b>	
Días	365
Sábados	52
Domingos	52
Vacaciones	30
Días festivos	8
Total laborables /año (días)	223
Horario diario	5
Horas/año	1.115
Personal	5
Horario diario	5
Pacientes día	15
Horas paciente día	2,66

*Nota.* La tabla muestra el tiempo del personal.

*Horas totales día = pacientes día \* horas paciente día*

$$\text{Horas totales día} = 15 * 2,66 = 39,9$$

$$39,9 * 365 = 14.564 \text{ Horas necesarias año}$$

$$5 (\text{pediatras actuales}) * 1.115 = 5.575$$

$$14.564 - 5.575 = 8.989 \text{ horas} / 1.115 = 8 \text{ pediatras}$$

$$\text{Pediatras necesarios} = 5 + 8 = 13$$

Se debe considerar también las expectativas del trabajador, el sentido de apropiarse y defender la institución e identificación con esta casa de salud; la motivación dada por la sensación de bienestar, el desarrollo autónomo y las jornadas extensas de trabajo; los recursos mínimos requeridos destinados cumplir de forma adecuada sus actividades. Incluyendo la seguridad de oferta laboral, coordinación, desarrollo de la comunicación, información, respeto y confort van a permitir al facultativo desempeñarse adecuadamente y de esta manera mejorar la calidad de atención.

## **Gestión Financiera**

La gestión financiera va de la mano con la gestión de talento humano y administrativa que estaría encaminada por un lado a contabilizar los gastos de pacientes que son referidos a otras casas de salud debido a la limitación en la institución y cuanto se gasta en un paciente hospitalizado que no fue compensado al no ser atendido a tiempo en consulta externa versus el gasto de una consulta. También la obtención de recursos para la contratación de un pediatra más que se sumaría a los cinco ya existentes.

La garantía de la calidad es una postura continua, sostenida por: la motivación, carácter del personal seleccionado, capacitado y ético para hacer todas las funciones en beneficio del usuario, es decir, como deben ejecutarse en una institución. Cuando se mejora la calidad en la atención de los usuarios, se presenta expectativas

adecuadas de la institución, las mismas que serán satisfechas en efectos de oportunidad, valores económicos, tasas de morbilidad, mortalidad y ausencias de reclamos (Silva, 2012).

Los estándares de calidad en salud son exigencias que debe cumplir un establecimiento sanitario para brindar una adecuada calidad en la oferta del servicio, (Jiménez, 2004) los estándares se miden con indicadores, los mismos que son una referencia significativa del comportamiento de una o más variables debido a que permiten conocer la magnitud de una desviación, actuando de forma preventiva y no solo correctiva (López & López, 2019).

La atención hospitalaria desarrolla una gestión importante en la atención salubrista. Por un lado, en los hospitales se atienden a las personas con los problemas de salud con mayor complejidad, lo que les confiere elevado aporte social. Adicionalmente, se debe brindar una atención especializada y tecnológicamente avanzada, incluso el servicio de hospedaje, los convierte en los centros con mayor demanda de capital del sistema de salud (Jiménez, 2004).

## **Formulación del Plan de gestión gerencial**

### **Tema**

Plan de gestión para mejorar los procesos de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra, en el periodo 2022.

### **Justificación**

En la gestión en salud pública están involucrados tanto las instituciones del sistema de salud pública, seguridad social y los directivos de las mismas, pues, todos tienen la responsabilidad para determinar acciones que contribuyan a mejorar las condiciones de atención y satisfacción de los usuarios (OMS, 2022)

La mejora de los procesos de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta pediátrica del Hospital General Ibarra representará un aspecto relevante debido a que se generará un servicio oportuno, siendo la parte primordial la atención y satisfacción, por lo que el desempeño adecuado de los colaboradores beneficia a nivel interno y externo. Sin embargo, pueden presentarse problemas que incidan en los procesos de atención y satisfacción.

En efecto, en la presente investigación se identificó que el Hospital General Ibarra cuenta con cinco especialistas en Pediatría, lo cual ha incidido en las demoras en la atención o no se cubre las atenciones solicitadas. Similar situación se presentó en la atención inicial porque existen pocos médicos generales para receptar atenciones; incluso se evidenció quejas debido a que existe problemas en el sistema informático

al momento de tomar turnos, así como dificultad en la valoración y en la transferencia a otras subespecialidades debido a que la cobertura abarca a toda la provincia del Carchi, Imbabura y en zonas cercanas de la provincia de Pichincha (Cayambe y Tabacundo).

Por lo anterior, es esencial diseñar un plan de gestión para mejorar los procesos de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra. En este sentido, se aplicará un diseño para la gestión de calidad de atención ofrecida y satisfacción del paciente, considerando estrategias para mejorar la atención y satisfacción, motivando al personal para un adecuado desempeño.

De igual modo, con esta propuesta se busca mejorar los servicios de salud a través de procesos de atención adecuado a los usuarios que asisten a la consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra, permitiendo cumplir con los propósitos de la institución, siendo importante el apoyo del personal de salud.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Determinar estrategias para la gestión de mejora de los procesos de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra, en el periodo 2022.

### **Objetivos específicos**

- Establecer un protocolo de mejora de los procesos de atención y satisfacción de los usuarios.
- Seleccionar personal que cumplan con los requisitos de manual de funciones con el fin de optimizar y perfeccionar la efectividad en la atención de los pacientes.

- Actualizar el sistema informático para la solicitud de turnos, controles y transferencias.
- Establecer programas capacitación de para los trabajadores de la consulta de pediatría del Hospital General Ibarra en el periodo 2022.
- Revisar y organizar los recursos de la institución con el fin de mejorar los procesos de atención y satisfacción de los requirentes.

### **Alcance**

Plan de gestión para mejorar los procesos de atención y satisfacción del usuario está dirigido al personal de consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra.

### **Ubicación**

El Hospital General Ibarra forma parte del distrito de salud 10D01, está ubicado en la Avenida. Víctor Manuel Guzmán y Avenida. José Miguel Vaca del cantón Ibarra, provincia de Imbabura (Rucecuador, 2018).

### **Responsables**

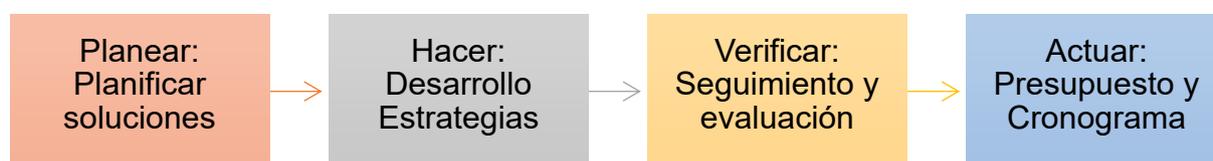
El responsable de aplicar el plan de gestión es el Jefe de Talento Humano y el coordinador del personal de consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra, quienes se encargarán de cumplir con las actividades determinadas para mejorar el proceso de atención y satisfacción del usuario.

### **Población beneficiaria**

La población beneficiaria se relaciona con el personal de consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra, así como los pacientes. El plan permitirá mejorar el nivel de atención y satisfacción de los usuarios.

## Descripción del modelo

Se considera el modelo de la gestión de ciclo PDCA o Deming debido que es un mecanismo utilizado para la mejora de los procesos de carácter internos, así como externos de una institución (Salazar, Mora, Romero, & Ollague, 2020). Este modelo se relaciona con la norma ISO 9001, el cual se basa en afianzar que los recursos de la empresa se gestionen de forma oportuna con la finalidad de que los procesos sean optimizados para beneficiar a los usuarios (ISO, 2015). A continuación, se presenta el modelo de gestión a desarrollar como propuesta:



### Figura 9. Modelo del plan de gestión

*Nota.* Fuente: Adaptado de Salazar Salazar, J., Mora, N., Romero, W., y Ollague, J. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. Digital Publisher, 5(6), 459-472.

## Desarrollo de la propuesta

### Planear

En este caso se determinó las estrategias alineadas a los objetivos específicos propuestos:

- Generar el protocolo para potenciar los procesos de atención y satisfacción de usuarios.
- Contratar personal que cumplan con los requisitos exigidos para optimizar y mejorar la atención de los usuarios.
- Optimizar el sistema informático para el agendamiento de turnos, controles y transferencias de pacientes.

- Establecer un taller enfocado en la mejora de la atención y satisfacción de los padres y pacientes que acuden a la consulta de pediatría del Hospital General Ibarra.
- Planificar los recursos necesarios para cumplir con el plan de gestión para mejorar los procesos de atención y satisfacción del usuario que acude a la consulta de pediatría del Hospital General Ibarra, en el periodo 2022.

## Hacer

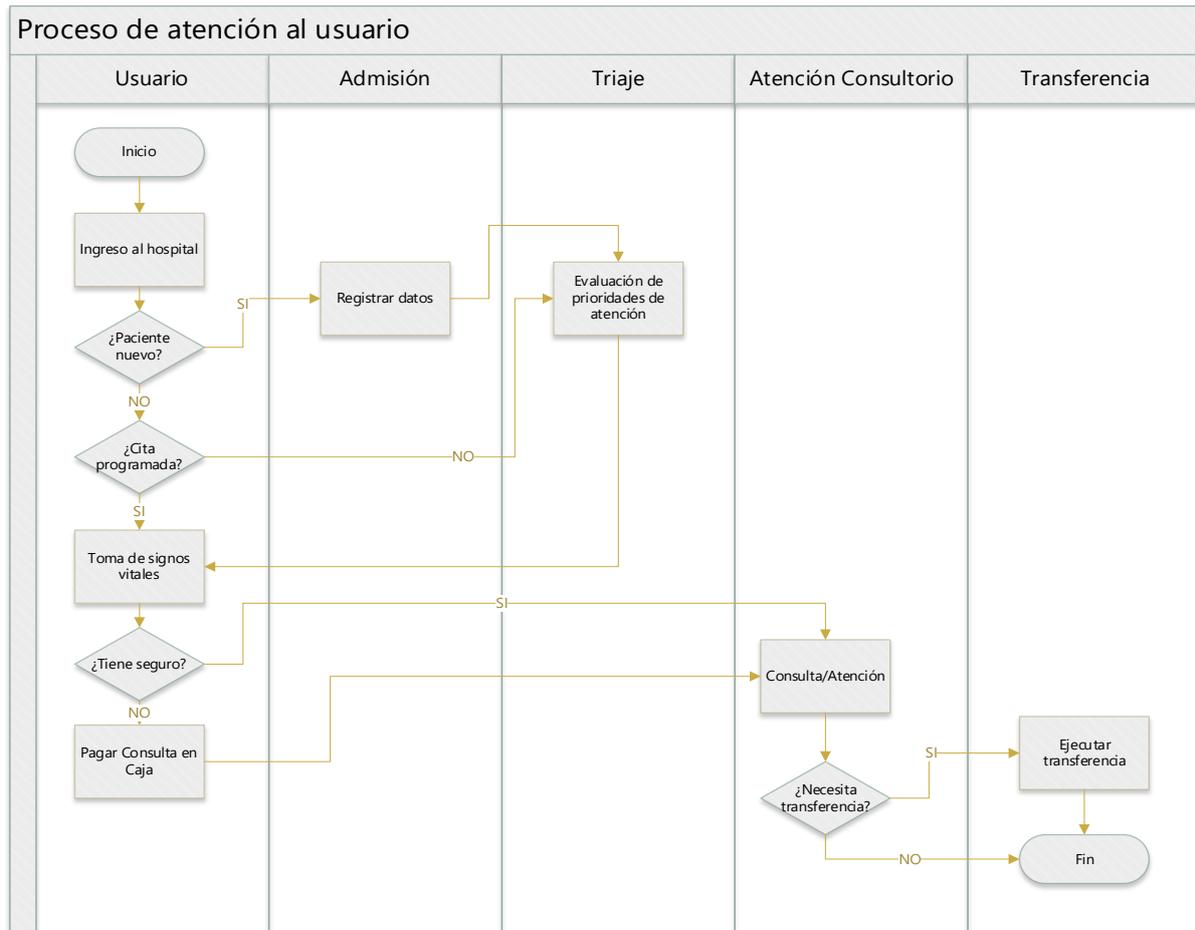
En esta fase se procedió a desarrollar las estrategias propuestas para el modelo de gestión:

Tabla 2

### *Plan de gestión – Estrategia 1*

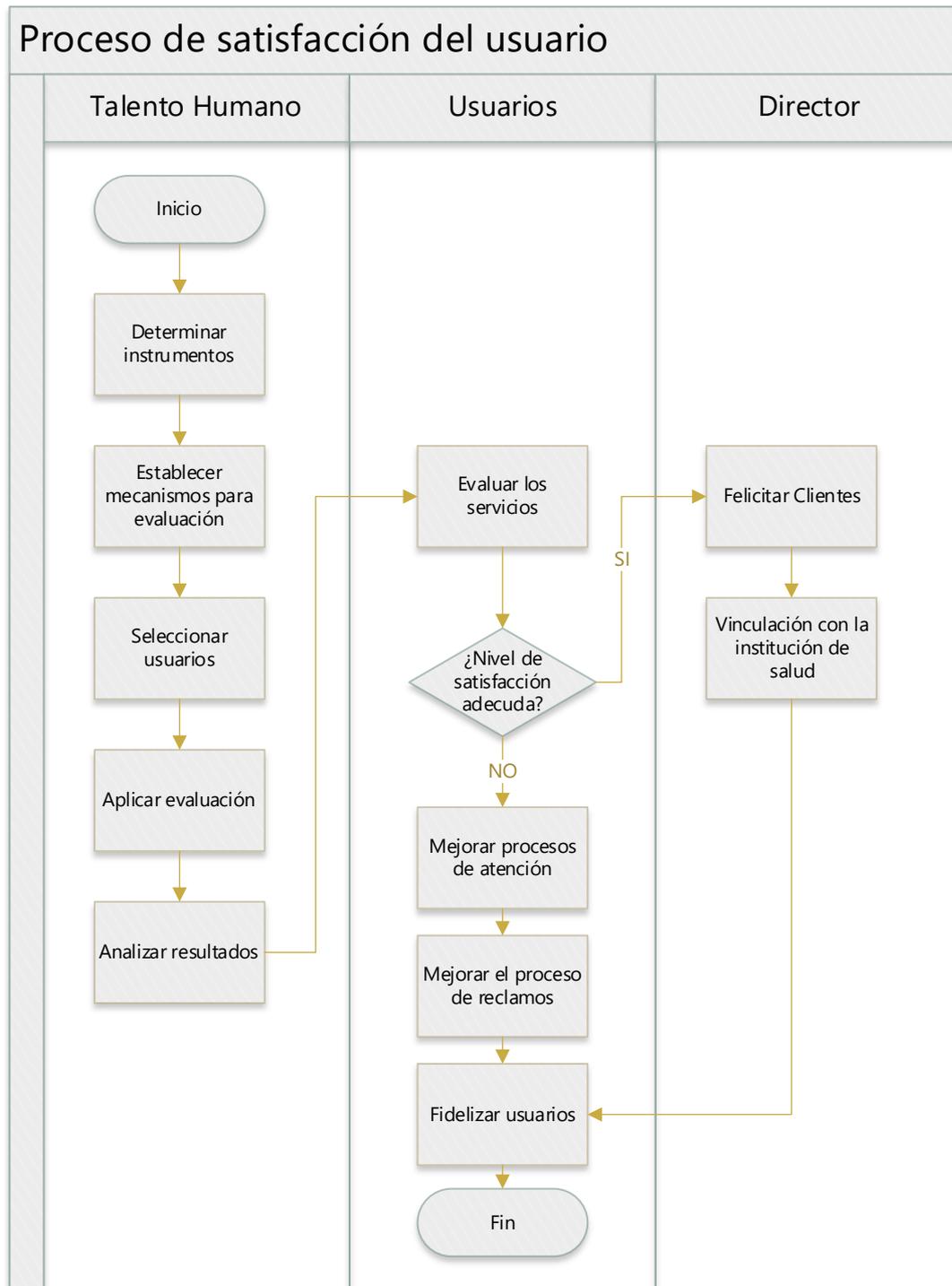
Objetivo: Establecer un protocolo de mejora del desarrollo de atención y satisfacción de los padres y pacientes.				
Estrategia: Generar el protocolo para mejorar el desarrollo de atención y satisfacción de pacientes y padres.				
Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Presupuesto
Determinar objetivos del protocolo	Coordinador /a de Pediatría		1 semana	0,00
Determinar materiales necesarios	Coordinador /a de Pediatría	Humanos, Técnico,	1 semana	0,00
Establecer procesos para atención	Coordinador/a de Pediatría	Tecnológicos y	2 semanas	100,00
Plantear procesos para satisfacción de usuarios	Coordinador/a de Pediatría	Económicos.	2 semanas	100,00
Presentar modelo para aprobación	Director y Coordinador/a		2 semanas	200,00
Sociabilizar el protocolo	Coordinador/a de Pediatría		1 semana	500,00

*Nota.* La tabla muestra el Plan de gestión.



**Figura 10. Proceso de atención al usuario**

Nota. La figura muestra el proceso para la atención al usuario en consulta externa.



**Figura 11. Proceso de satisfacción al usuario**

Nota. La figura muestra la el proceso de satisfacción al usuario en consulta externa.

Tabla 3

*Plan de gestión – Estrategia 2*


---

Objetivo: Seleccionar personal que cumplan con los requisitos de manual de funciones con la finalidad de organizar y perfeccionar la efectividad en la atención a los pacientes.

---

Estrategia: Contratar personal que cumplan con los requisitos exigidos para optimizar y mejorar la atención de los usuarios.

---

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Analizar el talento humano requerido.	Responsable de Talento Humano		1 semana	30,00
Publicar requerimiento de personal en diferentes medios.	Responsable de Talento Humano	Humanos, Técnico, Tecnológicos	2 semanas	50,00
Comunicar a los candidatos para la entrevista	Responsable de Talento Humano	y Económicos.	2 semanas	50,00
Realizar entrevistas y tomar pruebas de desempeño	Responsable de Talento Humano		3 semanas	250,00
Revisar los resultados del desempeño	Responsable de Talento Humano		2 semanas	50,00
Contratar al personal calificado	Responsable de Talento Humano		1 semana	30,00

---

*Nota.* La tabla muestra el Plan de gestión.

Tabla 4

*Plan de gestión – Estrategia 3*


---

Objetivo: Actualizar el sistema informático para la solicitud de turnos, controles y transferencias

---

Estrategia: Optimizar el sistema informático para la solicitud de turnos, controles y transferencias de pacientes.

---

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Comunicar al Técnico Informático	Técnico Informático		1 semana	30,00
Revisar el actual sistema	Técnico Informático	Humanos, Técnico,	2 semanas	50,00
Realizar los cambios o ajustes necesarios.	Técnico Informático	Tecnológicos y	3 semanas	50,00
Mejorar la gestión de turnos, controles y transferencias según prioridades.	Técnico Informático	Económicos.	2 semanas	250,00
Realizar pruebas de funcionamiento	Técnico Informático		1 semana	50,00
Entregar el sistema mejorado	Técnico Informático		1 semana	30,00
Socializar el nuevo sistema con los trabajadores y usuarios	Técnico Informático Recursos Humanos	/	1 semana	500,00

---

*Nota.* La tabla muestra el Plan de gestión.

Tabla 5

*Plan de gestión – Estrategia 4*

Objetivo: Instaurar programas de preparación continua para el personal de la consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra.				
Estrategia: Establecer un taller enfocado en la mejora de la atención y satisfacción de los pacientes que acuden a la consulta de pediatría del Hospital General Ibarra				
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Seleccionar profesional	Director / Talento Humano		1 semana	50,00
Establecer temas del taller			4 semanas	50,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al usuario (Conceptos, principios, servicio de excelencia, role play).</li> <li>• Responsabilidad de funcionarios.</li> <li>• Comunicación (efectiva, inteligencia emocional, comunicación verbal y no verbal).</li> <li>• Satisfacción del usuario (instrumentos, procesos, etc.).</li> </ul>	Profesional	Humanos, Técnico, Tecnológicos y Económicos.		
Aplicar taller	Profesional / Talento Humano		3 semanas	2.500,00
Realizar retroalimentación	Profesional / Talento Humano		1 semana	300,00
Presentar informes	Profesional / Talento Humano		1 semana	50,00

*Nota.* La tabla muestra el Plan de gestión.

Para aplicar contenido teórico del taller se utilizará láminas de PowerPoint o recursos interactivos. El profesional de la capacitación será designado por el departamento de Talento Humano. Al finalizar el taller solicitará a los participantes que emitan sus criterios.

Tabla 6

*Plan de gestión – Estrategia 5*

Objetivo: Revisar y organizar los recursos de la institución con el fin de perfeccionar los lineamientos de atención y satisfacción de los pacientes.

Estrategia: Planificar los recursos necesarios para cumplir con el plan de gestión para mejorar los procesos de atención y satisfacción de los pacientes y padres que asisten a la consulta de pediatría del Hospital General Ibarra, en el periodo 2022.

Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Presupuesto
Revisar los recursos actuales	Director / Finanzas		1 semana	0,00
Determinar los recursos requeridos conforme al plan de gestión	Director / Finanzas	Humanos, Técnico, Tecnológicos y Económicos.	2 semanas	0,00
Priorizar los recursos	Director / Finanzas		1 semana	0,00
Solicitar recursos	Coordinador de Pediatría		1 semana	10,00
Entregar los recursos	Director / Finanzas		2 semanas	50,00
Emitir informe	Director / Finanzas		1 semana	20,00

*Nota.* La tabla muestra el Plan de gestión.

**Verificar**

Para la verificación se determina el mecanismo para evaluación y seguimiento, lo cual ayuda al control de atención al usuario del Hospital General Ibarra. Esto se describe a continuación:

- **Evaluación del rendimiento:** Se aplica un mecanismo para calificación del servicio, con esto se conocerá las fortalezas y debilidades de la institución. Es así que se podrá mejorar la calidad de atención y grado de satisfacción del paciente.

- **Buzón de sugerencias:** Los usuarios pueden detallar sugerencias o quejas respecto a la atención recibida en la institución. Esto permitirá tomar medidas correctivas.

Para la verificación del plan de toma en cuenta los siguientes indicadores de cumplimiento:

- Nivel de objetivos aprobados

$$\frac{\text{Número de objetivos aprobados}}{\text{Total objetivos propuestos}} * 100$$

- Nivel de materiales requeridos

$$\frac{\text{Número de materiales seleccionados}}{\text{Total materiales identificados}} * 100$$

- Porcentaje de procesos de atención aprobados

$$\frac{\text{Número de procesos aprobados}}{\text{Total procesos de atención propuestos}} * 100$$

- Porcentaje de procesos de satisfacción de usuarios aprobados

$$\frac{\text{Número de procesos aprobados}}{\text{Total de procesos de satisfacción planificadas}} * 100$$

- Nivel de personal contratado

$$\frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Total de candidatos asistentes}} * 100$$

- Nivel de avance del sistema informático

$$\frac{\text{Número de cambios realizados}}{\text{Total de acciones de cambio planificadas}} * 100$$

- Avance del cumplimiento de actividades del taller

$$\frac{\text{Cantidad de actividades ejecutadas}}{\text{Total actividades planificadas}} * 100$$

- Asistentes a talleres

$$\frac{\text{Número de asistentes al taller registrados}}{\text{Total asistentes planificados}} * 100$$

- Disponibilidad de recursos

$$\frac{\text{Cantidad de recursos requeridos}}{\text{Total recursos disponibles}} * 100$$

- Avance del uso de recursos del plan

$$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Total recursos planificados}} * 100$$

## Actuar

En la última fase de presenta el presupuesto y cronograma del plan de gestión:

Tabla 7

### Presupuesto

Detalle	Cantidad	Valor Unit.	Valor Total
Proyector	1	Autogestión	0,00
Computador	1	Autogestión	0,00
Hojas de papel bond	2	4,50	9,00
Material didáctico	4	50,00	200,00
Suministros de oficina	1	200,00	200,00
Impresiones	100	0,25	25,00
<b>Plan de desarrollo</b>	1	500,00	500,00
Estrategia 1	1	900,00	900,00
Estrategia 2	1	460,00	460,00
Estrategia 3	1	960,00	960,00
Estrategia 4	1	2.950,00	2.950,00
Estrategia 5	1	80,00	80,00
<b>Subtotal</b>			6.284,00
Imprevistos 5%			314,2
<b>Total</b>			<b>6.598,20</b>

*Nota.* La tabla muestra el presupuesto del plan.

Tabla 8

*Cronograma*

<b>Estrategias</b>	<b>Mayo</b>	<b>Ju- nio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agost o</b>	<b>Septiem- bre</b>	<b>Octu- bre</b>
Generar el protocolo para mejorar los procesos de atención y satisfacción de usuarios.						
Contratar personal que cumplan con los requisitos exigidos para optimizar y mejorar la atención de los usuarios.						
Optimizar el sistema informático para la gestión de turnos, controles y transferencias de pacientes.						
Establecer un taller enfocado en la mejora de la atención y satisfacción de los usuarios que acuden a la consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra						
Planificar los recursos necesarios para cumplir con el plan de gestión para mejorar los procesos de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra, en el periodo 2022.						

*Nota.* La tabla muestra el cronograma.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- En la evaluación de la calidad de atención ofertada y satisfacción referida por los pacientes, se identificó los requerimientos de los usuarios, pues, presentan un nivel de satisfacción moderada debido a que aunque recomiendan y volvería a utilizar los servicios de atención de consulta externa de pediatría, consideran que se debería mejorar los procesos de atención respecto al tiempo de espera, tiempo de atención, sistema – Call Center, diagnóstico y tratamiento del pediatra.
- Respecto a la calidad de atención que tiene el servicio de la consulta externa del Hospital General Ibarra se identificó que también se encuentra en un rango regular, pues, tienen dificultades y demoras para concretar citas, así como falta de personal para atención. Incluso consideran que el tiempo en el que fue atendido fue suficiente pero hace falta organizar el mismo.
- Con el análisis realizado respecto a la atención de la consulta externa en pediatría del Hospital General Ibarra se estableció un plan de gestión de mejora de los procesos de atención y satisfacción del usuario, considerando para ello el modelo de gestión basado de ciclo Deming.

Por otra parte, para el desarrollo de la investigación se presentó ciertas limitaciones, estas se describen a continuación:

- Se presentó limitaciones al momento de la obtención de la información mediante la encuesta debido a las demoras en el permiso por parte de la institución para aplicar la mismas.

- De igual modo, cuando se solicitó la participación de los usuarios porque no todos manejan Internet para llenar el formulario de Google Forms, por consiguiente, se presentó demoras en la recolección.

## **Recomendaciones**

- Implementar evaluaciones periódicas respecto a la satisfacción de pacientes y padres y el nivel de calidad del servicio, lo cual se puede incluir en el sistema de obtención de citas o en el Call Center con la finalidad de identificar la percepción y expectativas
- Organizar los tiempo de atención, considerando el total de profesionales, es decir, estimar el tiempo adecuado según el protocolo de atención del Ministerio de Salud.
- Aplicar el diseño propuesto del plan de gestión, lo cual ayudará a mejorar la calidad del servicio de la consulta externa del Hospital General Ibarra y por consiguiente, la satisfacción de los usuarios.

## Bibliografía

- Dirección Médica. (2021). *Infraestructura hospitalaria y de talento humano*. Ibarra: HGI.
- Fernández, A. (2013). *Estimación de necesidad de personal de enfermería de una unidad; cálculos prácticos*. Madrid : Escuela Nacional de Sanidad.
- Jaramillo, C., Fabara, G., & Falcón, R. (2020). Evaluación Calidad de Atención y Satisfacción del Usuario en Consulta Externa (Hospital General Docente Ambato). *Digital Publisher*, 5(6), 4-23.
- Jiménez, R. (2004). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. Una mirada actual. *Revista Cubana de Salud Pública*, 30(1).
- López, A., & López, X. (2019). Indicadores para evaluar la eficiencia hospitalaria. Caso de estudio: Clínica privada de la ciudad de Macas. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 6(3), 383-398.
- OMS. (10 de enero de 2022). *¿Cómo define la OMS la salud?* Recuperado el 20 de febrero de 2022, de <https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions>
- Ramos, G., Hernández, A., Garay, M., & González, M. (2019). Procedimiento para la evaluación de los costos de calidad en unidades de salud en Matanzas. *Revista de Información para la Dirección en Salud*, 29(3), 1-12.
- Rizo, M. (5 de noviembre de 2019). *Eficiencia, eficacia, efectividad: ¿son lo mismo?* Recuperado el 17 de febrero de 2022, de <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>

- Salazar, F., & Del Salto, E. (2014). *Evaluación de la calidad de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta en el departamento Médico del Instituto Nacional Mejía en el periodo 2012*. Quito: UCE .
- Salazar, J., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. *Digital Publisher*, 5(6), 459-472.
- Silva, L. (2012). *Escalas e indicadores. Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud*. La Habana : Díaz de Santos.
- UDLA. (2022). Guía Metodológica. *Proyecto MGN Capstone*.
- Vera, W. (2018). *Evaluación de la calidad de la atención en relación con la satisfacción de los usuarios de los servicios de emergencia pediátrica Hospital General de Milagro*. Guayaquil : UCSG.