



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE LA SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

**PROPUESTA DE MEJORA EN CALIDAD DE ATENCIÓN A PACIENTES DE LA
CLÍNICA BERMÚDEZ.**

Profesor:

MBA. Galo Chávez

Autor:

MD. Israel Andrés Bermúdez Intriago

2023

RESUMEN

Los pacientes que son atendidos en el sistema de salud privado son quienes determinan y califican la calidad de atención que han recibido, por esta razón, deben elevar sus estándares en los servicios que ofertan. Se desarrolló un proyecto con diseño metodológico observacional, transversal y descriptivo con la finalidad de establecer una propuesta de mejora en calidad de atención a pacientes de la Clínica Bermúdez, donde se aplicó una encuesta a 344 pacientes atendidos en los últimos 6 meses. Se analizaron variables como edad, género, duración de atención, talento humano, infraestructura y equipamiento. Se realizó un diagnóstico situacional del proceso de atención y un análisis FODA que permitió detallar los indicadores para la evaluación del proceso de atención; se identificó que la edad de los pacientes que acuden con mayor frecuencia a consulta externa es de 46 a 55 años, mientras que el sexo femenino predomina frente al masculino, de igual forma, llama la atención que el tiempo de llegada a ser atendidos por caja fue de 30 a 45 minutos y que la mayoría de pacientes nunca evidencio quien que los oriente. La calidad de atención que perciben los pacientes es muy buena y su infraestructura es considerada aceptable. Para finalizar, se establecieron indicadores de gestión de desempeño, utilizando protocolos de mejora continua, revisión de quejas y sugerencias, reuniones y mecanismos electrónicos operativos para conocer la calidad de atención percibida en el establecimiento.

Palabras clave: *calidad de atención, salud privada, propuesta*

ABSTRACT

Patients who are treated in the private health system are the ones who determine and grade the quality of care they have received, for this reason, they must raise their standards of service. A project with an observational, cross-sectional and descriptive methodological design was developed with the aim of designing a proposal to improve the quality of care for patients at Clínica Bermúdez, where a survey was applied to 344 patients treated in the last 6 months. Variables were analyzed, such as age, gender, checkout timing, consultation length, staff performance, infrastructure and equipment, therefore, a situational diagnosis of the customer service and a SWOT analysis were established that allowed detailing the indicators for the evaluation of the service quality. It was identified the age of the patients who attended most frequently external consultation was of 46 to 55 years, while the female sex predominates over the male. Something that caught our attention was that the waiting time to be attended by the box was from 30 to 45 minutes and most of the time there was no personnel who guided the patients where they needed to go or get the information they needed. The quality of care perceived by patients is very good and its infrastructure is considered acceptable. Finally, performance management indicators were established, using continuous improvement protocols, the reviewing of complaints and suggestions, meetings and electronic operating mechanisms to verify the quality of care perceived in the establishment.

Keywords: *quality of care, private health, proposal*

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
Análisis ambiental situacional	1
Introducción.....	1
Análisis de la situación actual de Gestión Gerencial.....	1
Estructura administrativa, financiera y operativa	2
Oferta y demanda de servicios.....	3
Análisis geoespacial y geopolítico	3
Oferta de servicios	4
Población atendida.....	4
Demanda de servicios insatisfecha	5
Planteamiento del problema	5
Justificación del planteamiento del problema	6
Preguntas de investigación	6
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	7
Propuesta y justificación de alternativas de solución	8
Capítulo II.....	9
Justificación y aplicación de la metodología a utilizar	9

Metodología de la investigación.....	9
Diseño.....	9
Población y muestra.....	9
Criterios de inclusión.....	9
Criterios de exclusión.....	9
Herramientas de recolección de información.....	9
Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales de la Clínica Bermúdez.	10
Gestión Gerencial de la Dirección.....	10
Gestión Estratégica de Marketing.....	11
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	11
Gestión Financiera.....	12
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	12
Gestión de Tecnología de la Información y Comunicaciones.....	13
Gestión de los Servicios de Clínica y/o Hospitalización.....	13
Capítulo III.....	14
III. 1 Planteamiento Estratégico.....	14
Análisis del entorno político.....	14
Análisis del entorno económico.....	14
Análisis del entorno social.....	14
Análisis del entorno tecnológico.....	14
Análisis del entorno ecológico.....	14

Análisis de la industria de los servicios (M. Porter).....	15
Competidores potenciales.....	15
Clientes.....	16
Proveedores.....	16
Rivalidades entre competidores.....	16
Productos.....	16
Análisis FODA.....	16
Estrategias FODA.....	18
Planificación Estratégica.....	19
Misión.....	19
Visión.....	19
Valores.....	19
Objetivos Institucionales.....	19
Principios éticos.....	20
III.2 Plan de Gestión Gerencial.....	20
Gestión Gerencial de la Dirección.....	21
Dirección administrativa y de Recursos Humanos.....	22
Gestión Financiera.....	23
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación.....	24
Gestión de los servicios de Clínica y/o Hospitalización.....	25
Capitulo IV.....	26

Análisis	28
Limitaciones	29
Conclusiones.....	29
Recomendaciones	29
Bibliografía.....	30
Anexos	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plan de Gestión Gerencial para la prestación de Servicios de salud de la Clínica Bermúdez.....	8
Tabla 2. Análisis FODA Clínica Bermúdez.....	17
Tabla 3. Estrategias FODA Clínica Bermúdez	18
Tabla 4. Actividades de la Gestión Gerencial de la Dirección.	21
Tabla 5. Actividades de Gestión de Recursos Humanos	22
Tabla 6. Actividades de la Gestión Financiera.....	23
Tabla 7. Actividades de la Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación.	24
Tabla 8. Actividades de la Gestión de los servicios de Clínica y/o Hospitalización	25
Tabla 9. Evaluación e Implementación Integral de la Gestión Gerencial.....	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la estructura administrativa de la Clínica Bermúdez.....	2
Figura 2. Ubicación Clínica Bermúdez	3
Figura 3. Total de atenciones Clínica Bermúdez periodo enero – diciembre 2022.....	4
Figura 4. Morbilidades Clínica Bermúdez periodo enero - diciembre 2022	5
Figura 5. Atención de pacientes según la edad.....	32
Figura 6. Género	32
Figura 7. Tiempo de demora de atención de su llegada a caja	33
Figura 8. Evidenció personal de servicio al cliente	33
Figura 9. Tiempo de atención por el especialista.....	34
Figura 10. TTHH para cajas y servicio al cliente	34
Figura 11. Infraestructura y equipamiento.....	35
Figura 12. Clínica Bermúdez.....	35
Figura 13. Emergencia de Clínica Bermúdez	36
Figura 14. Área de Caja Clínica Bermúdez.....	36

CAPÍTULO I

Análisis ambiental situacional

Introducción

El Ministerio de Salud Pública (MSP) señala esfuerzos continuos para integrarlos en la mejora de la calidad de atención en salud, buscando cumplir y hacer cumplir los derechos de los ecuatorianos para que sean atendidos de acuerdo sus necesidades. La Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y medicina Pre-Pagada (ACCESS), es un organismo que busca el control de la calidad de atención pública y privada de salud, para fomentar el mejoramiento continuo, habilitar de profesionales asistenciales, distribuir a los usuarios del Sistema Nacional de Salud (SNS) y al personal de salud a un sitio que simplifique el desarrollo de una cultura de calidad y la excelencia en prestación de los servicios.

Progresar la calidad de los servicios se ha convertido en un verdadero desafío de los programas de salud, mediante la propagación de lineamientos fundamentados en la evidencia, la seguridad del paciente y la disminución de desaciertos médicos. Según el (Manual de Gestión de la Calidad en los Establecimientos de Salud, 2021), se instauran criterios para que los usuarios accedan a un sistema sanitario con estándares de alta calidad y de esta forma lograr ejecutar proyectos precisos para el mejoramiento continuo en la calidad de atención, con el propósito de conseguir resultados sostenibles, innovadores, exitosos, transparentes y eficientes.

Análisis de la situación actual de Gestión Gerencial

La Clínica Bermúdez es un establecimiento de salud privado con más de 30 años de servicio a la comunidad, fue fundada el 25 de enero de 1992 en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas por el Dr. Leonardo Bermúdez, médico Especialista en Cirugía General, con el objetivo de brindar atención digna y de calidad a toda la comunidad de zonas rurales y urbanas de la ciudad.

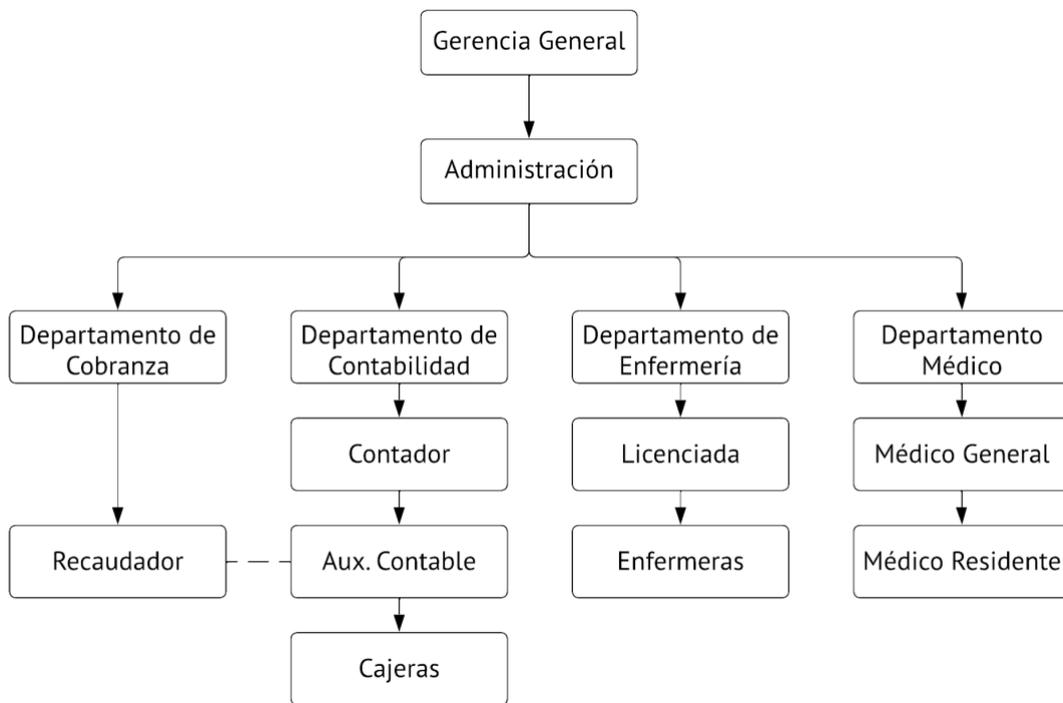
La misión de la Clínica Bermúdez es ser una institución líder en el sistema privado de salud, mediante una atención de calidad al paciente, con cultura de seguridad, innovación, excelencia asistencial, tecnología avanzada, elevado nivel profesional fundamentado en la eficiencia para alcanzar el máximo nivel de satisfacción de los usuarios. La visión es ser una organización confiable que brinda servicios de salud mediante profesionales

altamente calificados, comprometidos en servir con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental (Clínica Bermúdez, 2023).

Estructura administrativa, financiera y operativa

Huerta (2023), responsable del departamento de contabilidad señala que la gerencia de la Clínica Bermúdez está liderada por el Dr. Leonardo Bermúdez, médico con 40 años de trayectoria en el área de la salud. La administración de la clínica está estructurada en cuatro áreas principales: departamento de cobranza, departamento de contabilidad, departamento de enfermería y el departamento medico como se evidencia en la (Figura 1).

Figura 1. Organigrama de la estructura administrativa de la Clínica Bermúdez



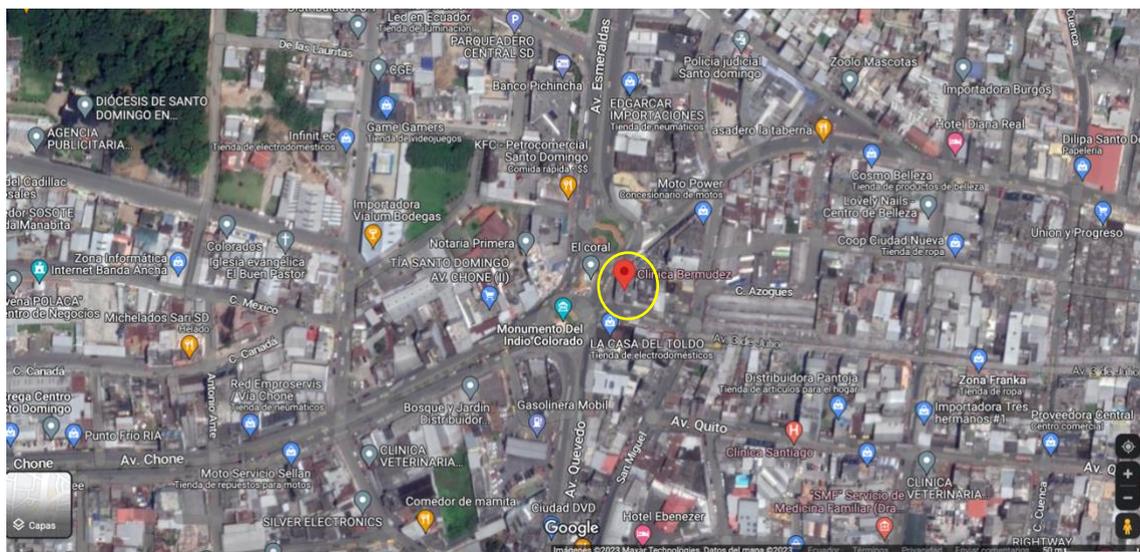
Oferta y demanda de servicios

La Clínica Bermúdez es un establecimiento que ofrece a la población en general atención de emergencias las 24 horas del día, intervenciones quirúrgicas (cirugías de emergencias, programadas, de trauma, laparoscópicas, urológicas, plásticas y reconstructivas), así mismo, brinda servicios de medicina general, medicina interna, laboratorio clínico, rayos X, tomografía, densitometría ósea, mamografías, litotricia extracorpórea, ecografías, resonancia magnética, odontología, nutrición, pediatría, terapia intensiva, cuidados intermedios, cardiología, neurología, neurocirugía y urología.

Análisis geoespacial y geopolítico

La Clínica Bermúdez se encuentra ubicada en la Av. 3 de Julio #786 y San Miguel, Santo Domingo de los Tsáchilas.

Figura 2. *Ubicación Clínica Bermúdez*



Fuente: Google Maps 2023

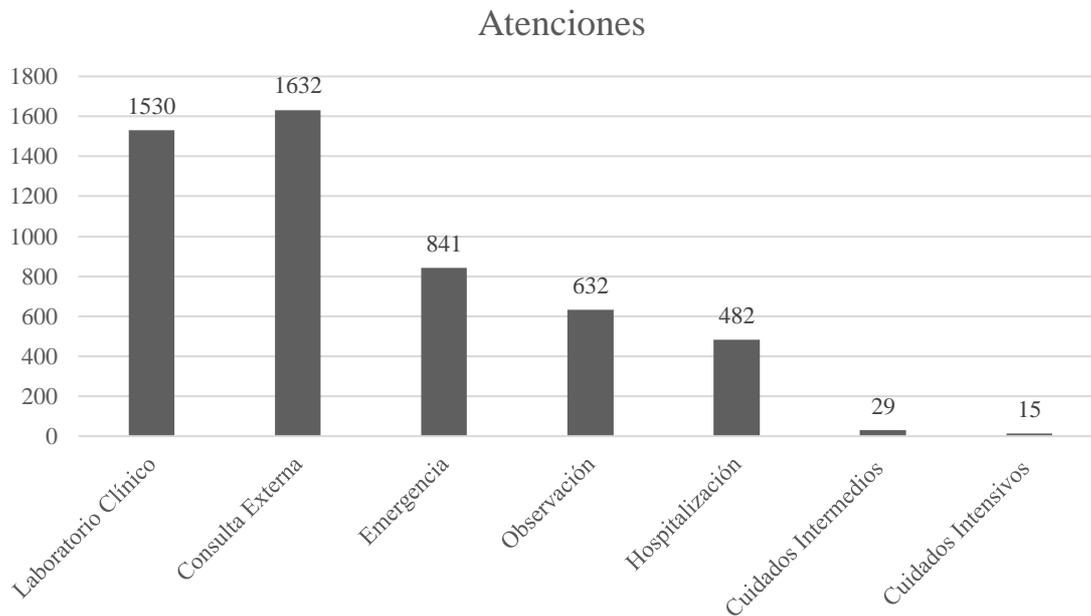
Oferta de servicios

Bermúdez (2023), Gerente General indica que el número de áreas que cuenta Clínica Bermúdez es de 15 y están distribuidas de la siguiente manera: cajas, laboratorio, contabilidad, administración, consultorios, emergencia, observación, hospitalización, recuperación, quirófano, cuarto de limpieza, cuarto de sistema, cocina, cuidados intermedios y cuidados intensivos, actualmente dispone de 32 camas y 17 habitaciones. El flujo de pacientes diarios es aproximadamente de 30 y presta su servicio a 9 especialidades médicas.

Población atendida

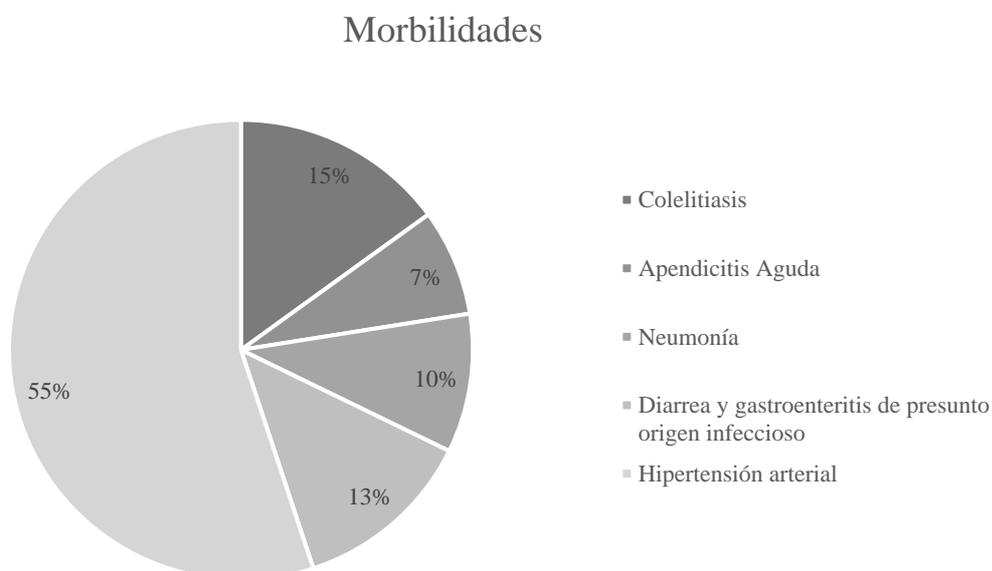
Gutiérrez (2023), funcionaria del área administrativa menciona que, según el reporte de estadísticas interno de la Clínica Bermúdez las áreas con mayor demanda de pacientes fueron laboratorio clínico, consulta externa, emergencia, observación, hospitalización, cuidados intermedios e intensivos como se demuestra a continuación:

Figura 3. Total de atenciones Clínica Bermúdez periodo enero – diciembre 2022



Dentro de las 5 principales morbilidades que fueron atendidas en el 2022 en la Clínica Bermúdez se encuentran colelitiasis, apendicitis aguda, neumonía, diarrea y gastroenteritis de presunto origen infeccioso e hipertensión arterial.

Figura 4. Morbilidades Clínica Bermúdez periodo enero - diciembre 2022



Demanda de servicios insatisfecha

Gutiérrez (2023), señala que la Clínica Bermúdez al ser un establecimiento de salud privado oferta su amplia cartera de servicios al público en general a libre demanda, sin embargo, tiene una demanda insatisfecha del 8%. Entre las limitaciones, se indica que frecuentemente alcanza su capacidad estructural máxima y esta podría ser considerada como la principal causa de demanda insatisfecha.

Planteamiento del problema

La Clínica Bermúdez por su ubicación estratégica brinda sus servicios no solo a la población de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, sino, a ciudades cercanas, entre ellas las pertenecientes a las provincias de Manabí, Pichincha y Esmeraldas, destacando que, a pesar de ser un establecimiento privado existe considerable demanda de pacientes, donde tienen a su disposición gran variedad de servicios a costos accesibles.

El problema se establece en que no se ha elaborado una exploración previa de cómo se lleva a cabo el proceso de atención en la Clínica Bermúdez, su Gerente General y Propietario indica que el sistema de salud debe estar en constante evolución, en

consecuencia, se deben trazar estrategias que beneficien a sus pacientes y diseñar un Plan Gerencial donde se analicen exhaustivamente cada una de las áreas estableciendo cuáles los indicadores relacionados al proceso de atención a mejorar.

Justificación del planteamiento del problema

El Ministerio de Salud Pública (MSP) en conjunto con la Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privadas del Ecuador (ACHPE) aplican estrategias para mejorar sus servicios para que las personas reciban una atención digna de acuerdo a sus necesidades, fundamentadas en evidencia científica actualizada que soporten las normas y procedimientos protocolizados. Donabedian (2001), señala que la calidad en salud es la disposición de los servicios para facilitar los mayores beneficios con menor peligro para el usuario en competencia de los recursos y de los valores sociales vigentes, por esta razón, resulta relevante estudiar la calidad de los servicios correspondiente a la Clínica Bermúdez.

Con el desarrollo del presente trabajo, se pretende establecer una base informativa para impulsar y fortalecer el proceso de atención, así mismo, se busca beneficiar a los usuarios a través de una herramienta que permita conocer el producto de la gestión desarrollada hasta la actualidad. El Gerente de la Clínica Bermúdez deberá implementar los mecanismos organizacionales y administrativos obligatorios para adaptar la estructura a la realidad funcional, considerando la disponibilidad del talento humano.

Considerando el marco de los derechos que garantiza la Constitución de la República del Ecuador (2008), es indispensable conseguir la sublimidad en los servicios, según las políticas y lineamientos instaurados, por consiguiente, a pesar de ser establecimientos privados todos los usuarios que acuden por un servicio deben recibir atención de calidad como lo indica la normativa vigente.

Preguntas de investigación

¿Cuáles serían las causas que existen en la demora del proceso de atención la clínica Bermúdez y que posibilidades existen para mejorarlo?

¿Cuáles serían los indicadores que permitan realizar una evaluación permanente del proceso de atención en la Clínica Bermúdez?

¿Qué características debe tener la propuesta de mejora de atención en Clínica Bermúdez?

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar una propuesta de mejora en calidad de atención a pacientes de la Clínica Bermúdez.

Objetivos Específicos

- Establecer el diagnóstico situacional del proceso de atención.
- Detallar los indicadores que permitan realizar una evaluación continua del proceso de atención a los pacientes.
- Desarrollar las estrategias de mejora de atención.

Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

La demanda de servicios en la Clínica Bermúdez es de aproximadamente 30 pacientes diarios, como se ha mencionado anteriormente, es un establecimiento privado que presta sus servicios con precios accesibles y además forma parte de la Red Complementaria de Salud en el Ecuador. Por esta razón, el personal que labora en este establecimiento tiene la predisposición para ofrecer una atención de calidad que les permita posicionarse como los mejores de la ciudad.

Propuesta y justificación de alternativas de solución

Tabla 1. *Plan de Gestión Gerencial para la prestación de Servicios de salud de la Clínica Bermúdez*

<i>Problema</i>	<i>Causa</i>	<i>Efecto</i>	<i>Desafíos</i>	<i>Alternativas de solución</i>	<i>Unidad de gestión responsable</i>
Demora en el proceso de atención	Brecha de talento humano No hay un área específica para admisión e información	Pacientes y familiares con escasa información del proceso	Brindar atención de calidad	Establecer un protocolo de atención Disminuir brecha de talento humano Personal específico para el área de admisiones	Personal administrativo de la Clínica Bermúdez

Elaborado por: Bermúdez I. (2023)

Fecha: 19-03-2023

Capítulo II

Justificación y aplicación de la metodología a utilizar

Metodología de la investigación

Diseño

En presente proyecto establece un diseño metodológico observacional, transversal descriptivo con variables cualitativa ordinal, cualitativa nominal, cuantitativa continua y discreta. Se obtendrán resultados en media, promedio, moda, mediana, porcentajes a través del programa estadístico epidat.

Población y muestra

El universo elegido en este trabajo son todos los pacientes que acuden a la consulta externa de la Clínica Bermúdez. El muestreo es probabilístico, aleatorio. Se obtuvo una población de 3298 pacientes los cuales fueron atendidos en los últimos 6 meses. La muestra corresponde a 344 pacientes con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

Criterios de inclusión

- Pacientes con edades comprendidas entre los 15 y 75 años de edad.
- Pacientes que acuden a la Consulta Externa de la Clínica Bermúdez.

Criterios de exclusión

- Pacientes hospitalizados.
- Pacientes menores de 15 años de edad.
- Pacientes que no sepan leer.

Herramientas de recolección de información

Se realiza una encuesta estructurada anónima, la cual está dirigida a los clientes/pacientes que acuden a la Consulta Externa de la Clínica Bermúdez. El investigador indica que al momento no existe un departamento de calidad en este establecimiento de salud, por lo tanto, se puede crear un tipo de sesgo. Los instrumentos a utilizar fueron el formulario previamente llenado por los pacientes/clientes, bolígrafos y computadora.

La encuesta contiene la siguiente información:

- Características demográficas: sexo y edad
- Tiempo de espera para recibir la atención

- Tiempo utilizado por el personal hasta ser atendido el paciente
- Calidad al momento de la atención
- Tipo de atención que recibe el paciente por los diferentes servicios
- Infraestructura
- Ambiente físico
- Talento humano

Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales de la Clínica Bermúdez.

Gestión Gerencial de la Dirección

Los responsables de cada establecimiento de salud privada deben garantizar la atención a los usuarios con calidad, calidez, eficacia y efectividad garantizando cada uno de los servicios.

Fortaleza

- Cuentan con departamento médico.

Oportunidad

- Apertura para iniciar el proyecto de investigación.

Debilidad

- No hay un departamento que se encargue de procesos administrativos, operativos y logístico.

Amenaza

- Mala calidad de atención a los pacientes y sus familiares.

Gestión Estratégica de Marketing

No hay un departamento de marketing, sin embargo, la Clínica contrata una empresa privada ocasionalmente para la promoción de los servicios.

Fortaleza

- Ninguna.

Oportunidad

- Crear estrategias de atención.

Debilidad

- No hay un departamento de marketing ni comunicación social propio la Clínica.

Amenaza

- Los usuarios desconocen el flujograma de atención en consulta.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

El personal encargado del área de recursos humanos ejecuta las necesidades financieras de insumos, dispositivos, equipamiento, contrataciones de talento humano y la infraestructura.

Fortaleza

- En el organigrama funcional se indica que cuentan con un departamento Gerencial.

Oportunidad

- Facilita información emitida por la Gerencia para el desarrollo del trabajo de investigación.

Debilidad

- No tiene definido un reglamento interno institucional, ni existe la necesidad real de talento humano para servicio al cliente.

Amenaza

- Por la falta de talento humano existirá sobrecarga laboral, así mismo, repercutirá el tiempo de atención en Consulta Externa.

Gestión Financiera

Dentro de sus competencias se destacan gestionar, asignar y distribuir correctamente los recursos económicos según la necesidad y mejora de los diferentes departamentos involucrados con el servicio al cliente, el área está dividida en el departamento de cobranza, contabilidad, de enfermería y médico.

Fortaleza

- Cuenta con el departamento financiero.

Oportunidad

- Ninguna.

Debilidad

- El departamento de enfermería y médico se encuentran en el organigrama como parte de la gestión financiera.

Amenaza

- Generar gastos innecesarios.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La Clínica Bermúdez no tiene un departamento operativo de calidad y/o servicio al cliente, el personal no tiene funciones establecidas en el área y por lo tanto el paciente no está orientado hacia qué departamento dirigirse al momento de la asignación de turno hasta la atención y cierre del proceso.

Fortaleza

- Ninguna.

Oportunidad

- Designar a un responsable de logística para la orientación de pacientes.

Debilidad

- No hay personal para el área.

Amenaza

- Pacientes desorientados desde el ingreso a la Clínica hasta el fin del proceso de atención.

Gestión de Tecnología de la Información y Comunicaciones

Este departamento es el responsable de todo lo relacionado al sistema informático de la Clínica Bermúdez, sin embargo, existe mucha documentación en físico que no ha sido registrada, por consiguiente, no está actualizada la información de pacientes según las características demográficas y diagnósticos según el CIE10.

Fortaleza

- Personal informático que maneja el sistema interno de la Clínica.

Oportunidad

- Documentación actualizada y subida al sistema.

Debilidad

- Base de datos de pacientes desactualizada.

Amenaza

- Perdida de información y registros físicos.

Gestión de los Servicios de Clínica y/o Hospitalización

La Clínica Bermúdez cuenta con área de hospitalización para diversas especialidades, la que mayor demanda de pacientes tiene es cirugía general y traumatología. Entre otros servicios destacan consulta externa, cuidados intensivos y laboratorio clínico.

Fortaleza

- Especialistas en las diferentes áreas.
- Personal capacitado.

Oportunidad

- Ampliar la capacidad estructural de la Clínica Bermúdez.

Debilidad

- Infraestructura antigua.

Amenaza

- Costos elevados fuera del presupuesto anual.

Capítulo III

III. 1 Planteamiento Estratégico

Se planteará una estrategia para los que usuarios reciban una atención adecuada, digna y oportuna de acuerdo a las necesidades que soliciten con indicadores permanentes para mejora continua.

Análisis del entorno político

Las instituciones privadas del estado ecuatoriano (Clínica Bermúdez) cumplen con normativas del MSP y la Agencia de Aseguramiento de Calidad de Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS) entre ellas la seguridad del paciente y calidad de atención en todos los niveles desde la parte administrativa a la operativa con flujogramas establecidos de atención.

Análisis del entorno económico

La Clínica Bermúdez tiene solvencia económica de un solo propietario que actualmente se desempeña como Gerente General, recibe pacientes que no tienen convenio con MSP, pero sí de seguros privados, por lo que se mantiene una capacidad económica que permitirá mejorar las debilidades de atención al usuario.

Análisis del entorno social

Los servicios de salud del sector privado brindan atención de 24 horas los 365 días al año con todas las especialidades, pero con un rubro económico de acuerdo al nivel de complejidades de atención, por esta razón, en Santo Domingo de los Tsáchilas la clínica Bermúdez brinda atención no únicamente a la población dicho cantón sino también de otras provincias aledañas de todos los niveles socioeconómicos además con costos accesibles a todo nivel.

Análisis del entorno tecnológico

La Clínica en estudio cuenta con todos los servicios de atención tanto de diagnóstico como de tratamiento y con equipamiento tecnológico para todos los exámenes de laboratorio e imagen, con un sistema informático óptimo.

Análisis del entorno ecológico

En lo que respecta al entorno ecológico de clínica Bermúdez no se cuenta con reglamento interno institucional, y la falta de recursos humanos creara sobrecarga y stress laboral.

Análisis de la industria de los servicios (M. Porter)

En el estudio de Michael Porter propuesto en el año 2017 se destaca que se debe de comprender cual es la intensidad de las fuerzas competitivas y como interfieren en las empresas para lograr el posicionamiento deseado a través del análisis de 5 fuerzas:

1. Competidores potenciales
2. Clientes
3. Proveedores
4. Rivalidades
5. Productos

Caparó y Carrera (2021), mencionan que toda institución de salud ya sea pública o privada buscan posicionarse exitosamente en el mercado y tener una visión adecuada y oportuna a largo plazo, por consiguiente, si se realiza a corto plazo e improvisada podría surgir el fraccionamiento del valor de la empresa y terminaría en fracasando; por lo anteriormente mencionado resulta fundamental trazar estrategias y ejecutarlas.

Competidores potenciales

A nivel económico la salud experimenta un elevado crecimiento, sobre todo en el sector privado, como lo demuestra la elevada cantidad de proveedores que participan en este mercado como consecuencia del aumento de la demanda de atenciones médicas a corto plazo e insumos desde inicios de la crisis sanitaria, por consiguiente, el sector privado de salud proporciona una amplia cartera de servicios a un gran número de usuarios que prefieren cancelar un seguro privado que abastezca sus necesidades.

Clientes

Se establecen estadísticas muy amplias de que los pacientes que acuden a diario a la Consulta Externa de la Clínica Bermúdez necesitan recibir atención de alta calidad, sin embargo, al no contar con un diagrama de flujo de atención, se genera mayor tiempo previo a registrar su atención con el especialista.

Proveedores

Para establecer y brindar una atención placentera a pacientes que acuden a las clínicas privadas (Clínica Bermúdez) es necesario realizar una adecuada gestión de insumos y medicamentos, para lo cual se cuenta con una amplia gama de proveedores.

Rivalidades entre competidores

La amenaza de nuevos participantes es elevada, debido a que en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas existen múltiples clínicas que cuentan con infraestructura adecuada y tecnología de punta que dan cobertura a pacientes del MSP, IESS y seguros privados, por lo tanto, la Clínica Bermúdez debería mejorar en las quejas establecidas por los clientes por lo que dicha casa de salud debe establecer un plan de mejora continua en servicio al cliente.

Productos

La Clínica Bermúdez ofrece sus servicios médicos a todo el público en general perteneciente a Santo Domingo de los Tsáchilas y de provincias aledañas, con direccionamiento y orientación adecuada para brindar calidad de atención en la Consulta Externa.

Análisis FODA

Se define como una herramienta de aplicación diversa, que facilita el análisis estratégico al momento de tomar decisiones, permitiendo conocer las condiciones reales de una empresa, por consiguiente, aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno (Berbotto, 2021). Se utiliza la presente matriz para analizar los factores internos y externos encontrados en la Clínica Bermúdez durante el desarrollo de esta investigación.

Tabla 2. *Análisis FODA Clínica Bermúdez*

FACTORES INTERNOS

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con departamento médico Gerencial, departamento financiero, personal informático• Cuenta con especialistas en diferentes áreas• Personal capacitado	<ul style="list-style-type: none">• No existe departamento operativo ni logístico, marketing, comunicación social• No reglamento interno institucional• Departamento de enfermería y médico sen encuentra en el organigrama como parte de la gestión financiera• Falta de personal en servicio al cliente• Base de datos de pacientes desactualizada• Infraestructura antigua

FACTORES EXTERNOS

<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none">• Apertura para iniciar el trabajo de investigación• Crear estrategias de atención• Facilitar información a la Gerencia para el desarrollo de la investigación• Designar un líder de logística para dar una orientación adecuada al cliente• Ampliar la capacidad estructural	<ul style="list-style-type: none">• Mala calidad de atención al usuario• Desconocimiento por parte de los usuarios del flujograma de atención en la consulta• Sobrecarga laboral• Tiempo de demora en la atención del paciente• Desorientación del usuario desde el ingreso a la clínica hasta finalizar el proceso de atención• Pérdida de información y registros físicos

- Costos elevados que genera al renovar la infraestructura fuera del presupuesto anual

Estrategias FODA

Una vez establecidas las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas se procede a analizar sus interrelaciones y trazar estrategias para corregirlas a mediano y largo plazo. Esta formulación podría repercutir afirmativamente si es ejecutada de la forma esperada (Peñañiel, Acurio, Manosalvas y Burbano, 2020).

Tabla 3. *Estrategias FODA Clínica Bermúdez*

<i>Variables internas</i>	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>FO – Estrategia Ofensiva</i> <ul style="list-style-type: none"> • Crear lineamientos de atención adecuados para los usuarios 	<i>DO – Estrategia dereorientación</i> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer indicadores de calidad
<i>AMENAZAS</i>	<i>FA – Estrategia Defensiva</i> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar mecanismos electrónicos de calificación inmediata posterior a la atención 	<i>DA – Estrategia desupervivencia</i> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las razones de insatisfacción de los usuarios

Planificación Estratégica

López (2021), señala que toda institución requiere una meta o normas que la guíen y faciliten a través del análisis interno y externo determinar los objetivos que se esperan conseguir en un futuro, es ahí donde se origina la planeación estratégica, definiendo el alcance, lo que se pretende ser y establecer, por lo tanto, se analizan aspectos fundamentales para trazar estrategias necesarias y dar cumplimiento de las mismas.

Misión

Clínica Bermúdez es un establecimiento privado que brinda atención al paciente con seguridad, innovación, tecnología de punta y un alto nivel de profesionalismo en todas las especialidades.

Visión

Para el año 2025, ser la organización privada de salud líder en estándares de calidad en servicio al cliente con asesoramiento y guía personalizada por cada uno de los departamentos a ser atendido con alto nivel de satisfacción en la atención brindada de manera oportuna y adecuada.

Valores

- *Honestidad:* presentar una conducta correcta y fiable fundamentada en la transparencia e integridad.
- *Responsabilidad:* ser responsables en el manejo oportuno de los servicios y en desarrollo de cada una de las actividades.
- *Respeto:* todos los usuarios internos y externos son seres humanos con igualdades que ameritan el mejor trato con mucha dignidad.
- *Solidaridad:* demostrar apertura hacia los pacientes que requieren de nuestros servicios buscando el bienestar común.
- *Compromiso:* nos aseguramos de que nuestras tareas a realizar se cumplan satisfactoriamente.
- *Tolerancia:* respetar y aceptar a todos los pacientes su forma de pensar y de actuar.

Objetivos Institucionales

- Brindar atención de calidad a los pacientes que son atendidos en la Clínica Bermúdez.
- Promover la integración del trabajo en equipo en la Clínica Bermúdez para potenciar su capacidad.

- Realizar seguimientos periódicamente de la satisfacción de los usuarios que son atendidos en la Clínica Bermúdez.

Principios éticos

En la Clínica Bermúdez es fundamental dar cumplimiento a sus deberes y obligaciones, considerando los principios éticos orientados a sobresalir en el sector privado de la salud.

- *Igualdad y no discriminación:* ofrecer salud integral inclusiva para todas las personas sin hacer distinción alguna por sus orígenes, cultura, orientaciones o discapacidad.
- *Bioética:* integrar al medio ambiente y el planeta para la correcta utilización de las ciencias de la vida y los valores humanos.
- *Suficiencia:* ser altamente resolutivos según las necesidades de los pacientes.
- *Equidad:* socializar los mecanismos administrativos y técnicos que cumplan con todos los requerimientos de los pacientes.

Políticas

- Mantener una comunicación eficaz y adecuada entre el usuario interno y externo.
- Establecer un plan que garantice la calidad y satisfacción de los usuarios en su atención.

III.2 Plan de Gestión Gerencial

En Clínica Bermúdez se elabora un Plan de Gestión Gerencial que facilite la comunicación y sirva de guía de orientación eficaz entre los servidores y los clientes, facilitando el acceso a una atención de salud con alta calidad y con nivel elevado de satisfacción durante el proceso de atención.

Gestión Gerencial de la Dirección

Estrategia No.1

- Desarrollar un plan de atención de calidad para los usuarios.

Actividad

- Activar los protocolos de atención a usuarios.
- Efectuar reuniones para definir indicadores de calidad.

Tabla 4. *Actividades de la Gestión Gerencial de la Dirección.*

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tareas</i>	<i>Indicador de complementos</i>
Desarrollar un plan de atención de calidad para los usuarios	Activar los protocolos de atención a usuarios	Informar sobre los protocolos	Protocolos de atención informados/Protocolos de atención efectuados x 100
	Efectuar reuniones para definir indicadores de calidad	Definir periodo aproximado de espera Revisión de quejas	Tiempo de atención/Tiempo de espera x 100 Quejas revisadas/Quejas efectuadas x 100

Dirección administrativa y de Recursos Humanos

Estrategia No.2

- Fijar indicadores de calidad en atención al cliente

Actividades

- Comunicar a través de sesiones con el personal cuáles son los indicadores de calidad y su medición.

Tabla 5. *Actividades de Gestión de Recursos Humanos*

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tareas</i>	<i>Indicador de complementos</i>
Fijar indicadores de calidad en atención al cliente	Comunicar a través de sesiones con el personal cuales son los indicadores de calidad y su medición.	Definir periodo aproximado de espera	Tiempo de atención/Tiempo de espera x 100
		Revisión de sugerencias	Sugerencias revisadas/ Sugerencias efectuadas x 100
		Instruir al personal sobre el buen trato al usuario	Instrucciones realizadas/Instrucciones programadas x100
		Realizar un análisis estadístico de pacientes	Pacientes atendidos/Pacientes programados x 100

Gestión Financiera

Estrategia No. 3

- Presentar estrategias de evaluación del usuario hacia el profesional de la clínica una vez finalizada su atención.

Actividad:

- Efectuar calificaciones electrónicas de satisfacción en la atención.
- Concretar un presupuesto para implementar mecanismos electrónicos de evaluación.

Tabla 6. *Actividades de la Gestión Financiera*

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tareas</i>	<i>Indicador de complementos</i>
Presentar estrategias de evaluación del usuario hacia el profesional de la clínica una vez finalizada su atención	Efectuar calificaciones electrónicas de satisfacción en la atención	Implementar un mecanismo electrónico de calificación de atención en cada área	Mecanismo electrónico operativo/Mecanismo electrónico implementado x 100
	Concretar un presupuesto para implementar mecanismos electrónicos de evaluación	Convocar a un comité financiero	Comité cumplido/Comité asignado x 100

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación

Estrategia No. 4

- Evaluar las causas de insatisfacción del usuario.

Actividad

- Definir el origen de la insatisfacción en la atención.

Tabla 7. *Actividades de la Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación.*

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tareas</i>	<i>Indicador de complementos</i>
Evaluar las causas de insatisfacción del usuario	Definir el origen de la insatisfacción en la atención	Identificar las quejas del buzón	Quejas identificadas/Quejas documentadas x 100
		Promocionar la atención de la Clínica a través de diferentes medios de comunicación	Promoción de atención efectuada/Promoción de atención publicada x 100

Gestión de los servicios de Clínica y/o Hospitalización

Estrategia No.5

- Diseñar un plan estructural de seguimiento de indicadores de satisfacción y protocolos de recursos multimodales.

Actividad

- Establecer la producción del área.
- Evaluar el cumplimiento de recursos multimodales.
- Reforzar el seguimiento de recursos multimodales.

Tabla 8. *Actividades de la Gestión de los servicios de Clínica y/o Hospitalización*

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tareas</i>	<i>Indicador de complementos</i>
Diseñar un plan estructural de seguimiento de indicadores de satisfacción y protocolos de recursos multimodales.	Establecer la producción del área	Investigar la productividad del área según las especialidades disponibles	Número de actividades ejecutadas/Total de actividades programadas x 100
	Evaluar el cumplimiento de recursos multimodales	Registrar la demanda insatisfecha del servicio	Encuesta de servicio al usuario contestada/Encuesta de servicio al usuario formulada x 100
	Reforzar el seguimiento de recursos multimodales	Controlar el nivel de cumplimiento de protocolos de los recursos multimodales	Cumplimiento de protocolos/protocolos efectuados x 100

Capítulo IV

Tabla 9. *Evaluación e Implementación Integral de la Gestión Gerencial*

<i>Áreas</i>	<i>Indicador</i>	<i>Monitoreo</i>	<i>Plazo</i>	<i>Responsable</i>
Gestión de la Dirección	Protocolos de atención informados/Protocolos de atención efectuados x 100	1 mes	Semanal	Gerente
	Tiempo de atención/Tiempo de espera x 100	1 mes	Diario	Gerente
	Quejas revisadas/Quejas efectuadas x 100	f1 mes	Diario	Gerente
Gestión de Recursos Humanos	Tiempo de atención/Tiempo de espera x 100	1 mes	Diario	Gerente
	Sugerencias revisadas/ Sugerencias efectuadas x 100	1 mes	Diario	Gerente Jefe de RRHH
	Instrucciones realizadas/Instrucciones programadas x100	3 meses	Mensual	Jefe de RRHH
	Pacientes atendidos/Pacientes programados x 100	1 mes	Diario	Jefe de RRHH
Gestión Financiera	Mecanismo electrónico operativo/Mecanismo electrónico implementado x 100	1 año	Semestral	Gerente

	Comité cumplido/Comité asignado x 100	3 meses	Mensual	Gerente
Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación	Quejas identificadas/Quejas documentadas x 100	3 meses	Mensual	Gerente
	Promoción de atención efectuada/Promoción de atención publicada x 100	1 mes	Diario	Gerente
Gestión de los servicios de Clínica y/o Hospitalización	Número de actividades ejecutadas/Total de actividades programadas x 100	1 mes	Mensual	Gerente Jefes administrativos
	Encuesta de servicio al usuario contestada/Encuesta de servicio al usuario formulada x 100	1 mes	Diario	Gerente Jefes administrativos
	Cumplimiento de protocolos/protocolos efectuados x 100	1 mes	Diario	Gerente Jefes administrativos

Análisis

De una muestra de 344 pacientes tomadas al azar se encuentra que aproximadamente la edad que mayor acuden atención a consulta externa oscila entre 46 a 55 años (Figura 5) con un total de 139 pacientes que corresponde al 40,40% de pacientes atendidos, seguidos de la edad comprendida entre el rango de 36 a 45 años con el 23,25%, la edad que menor acude a la atención es la edad comprendida entre el 56 a 65 años con el 5,81%.

En lo que respecta al género (Figura 6) el porcentaje que mayor atención reciben es el sexo femenino 220 pacientes que corresponde al 63,95% y del género masculino 124 que corresponde al 36%.

Se realiza una encuesta donde se establecieron preguntas en lo que respecta a la calidad de atención del paciente formulándose las siguientes preguntas con variables cualitativas a los cuales tenemos los siguientes resultados:

- Tiempo de llegada a ser atendido por caja hasta ser atendido por el profesional (Figura 7) se dieron los siguientes intervalos de tiempo de 10-15 minutos, 15 a 30 minutos, 30 a 45 minutos, 45 a 60 minutos obteniéndose los siguientes resultados 10 a 15 minutos 9 pacientes (2,61%), 15 a 30 minutos 35 (10,17%), 30 a 45 minutos 200 (58,13%), 45 a 60 minutos 100 (29%).
- Evidenció un personal de servicio al cliente que le orientó el flujograma hasta llegar al consultorio del especialista (Figura 8) con variable cualitativa de si y no con los siguientes resultados si 9 pacientes (2,61%) no 97,38%.
- Con respecto a la atención por el profesional médico en las diferentes especialidades (Figura 9) que calificación le mantendría fueron las siguientes variables: Muy bueno, Bueno, Regular, Malo. Muy bueno 200 pacientes (58,13%), Bueno 70 (20,34%), Regular 64(18,60%), malo 10 (2,90%)
- Usted evidenció talento humano para las diferentes áreas administrativas entre cajas y servicio al cliente (Figura 10) Poco o Suficiente, obteniendo las siguientes respuestas suficiente 44 pacientes (12,79%), Poco 300 (87,20%).
- En cuanto a su infraestructura y equipamiento (Figura 11) usted evidencia en Muy Bueno, Bueno, regular o mal estado muy bueno 35 pacientes (10,17%) Bueno 150 (43,60%) Regular 130 (37,7%) Malo 29 (8,43).

Limitaciones

La realización de esta investigación no tiene limitaciones ni restricciones, la factibilidad de este proyecto ha sido autorizado por los directivos de Clínica Bermúdez y al ser una institución privada permiten que las acciones de mejora serán realizadas a corto plazo ya que tienen una rentabilidad y sostenibilidad económica adecuada para mejora de infraestructura, equipamiento, capacitaciones y contratación de talento humano para las áreas requirentes especialmente en servicio al cliente para de esta manera brindar calidad de atención desde su ingreso hasta finalizar la atención por todos los procesos.

Conclusiones

- Falta de personal en la atención de servicio al cliente.
- Infraestructura y equipos que requiere ciertos cambios y remodelaciones
- Personal médico brinda atención adecuada con una muy buena satisfacción del usuario.
- Existe un tiempo de demora promedio de 45 a 60 minutos desde que el paciente llega a caja hasta que sea asignado al profesional médico.

Recomendaciones

- Contratación personal administrativo para área de cajas como servicio al cliente
- Realizar citas médicas telefónicas con fecha y hora asignada de atención sin retraso alguno.
- Las citas subsecuentes realizar una agenda con cumplimiento de horario
- Mantener un mecanismo electrónico para la calificación con respecto a la atención del cliente.
- Los directivos mantener comunicación y evaluaciones permanentes con los usuarios.
- Crear un departamento de calidad para establecer protocolos de mejora continua y vigilancia permanente de satisfacción del usuario.
- Crear ambientes confortables para los usuarios para mejorar la imagen en su infraestructura.

Bibliografía

- Clínica Bermúdez*. (2023). Obtenido de <http://clinicabermudez.com/quienes-somos/>
- Gutiérrez, J. (2023). Poblacion atendida en Clínica Bermúdez. (I. Bermúdez, Entrevistador)
- Bermúdez, L. (2023). Oferta de Servicios Clínica Bermúdez. (I. Bermúdez, Entrevistador)
- Huerta, A. (2023). Estructura administrativa, financiera y operativa de la Clínica Bermúdez. (I. Bermúdez, Entrevistador)
- (2021). *Manual de Gestión de la Calidad en los Establecimientos de Salud*. Quito.
- Donabedian. (2001). Evaluación de la calidad de la atención médica. *Calidad Asistencial*, 11-27.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- Berbotto. (2021). El análisis FODA del voto electrónico y perspectivas de futuro. *Revista de Derecho Electoral*, 10.
- Caparó y Carrera. (2021). Fundamentos de gerencia aplicados a salud (PARTE I). *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 5(2), 61-72.
- Peñañiel, Acurio, Manosalvas y Burbano. (2020). Determination of strategies for the business development of Constructora Emanuel in canton La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 45-55.
- López. (2021). Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas. *Folletos gerenciales*, 62-72.

Anexos

Figura 5. Atención de pacientes según la edad

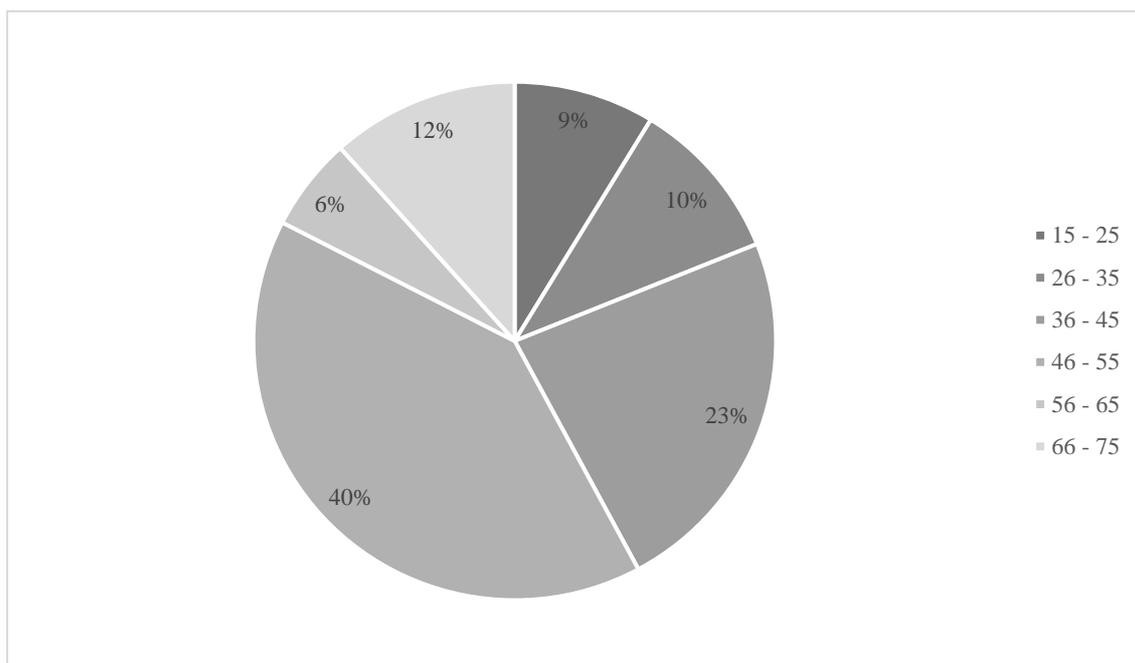


Figura 6. Género

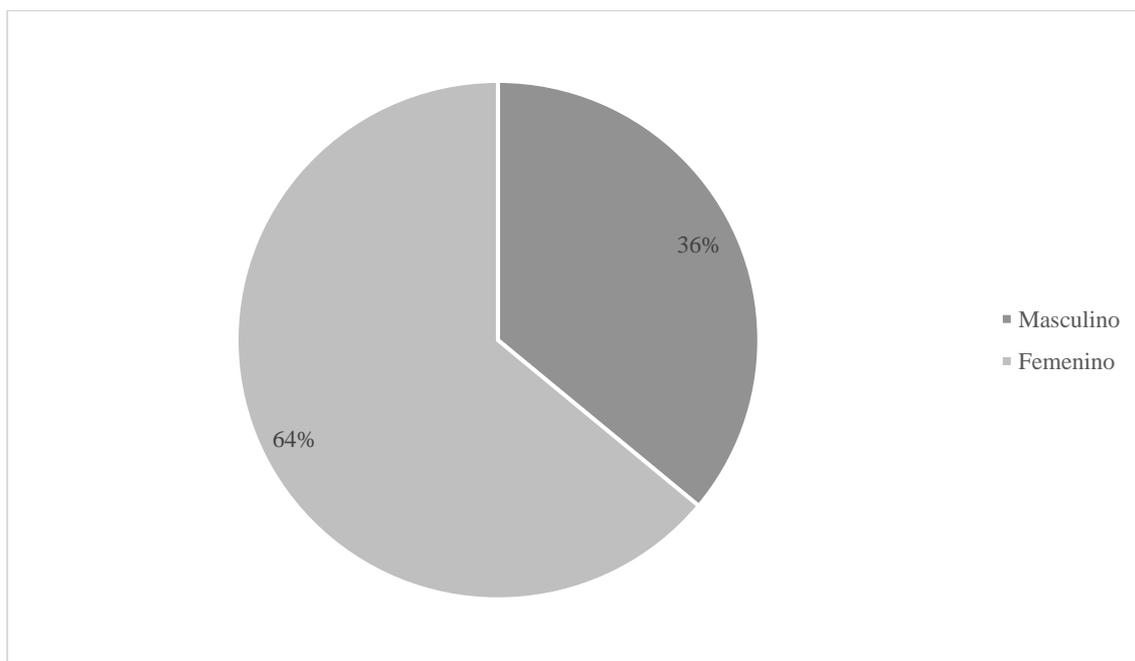


Figura 7. *Tiempo de demora de atención de su llegada a caja*

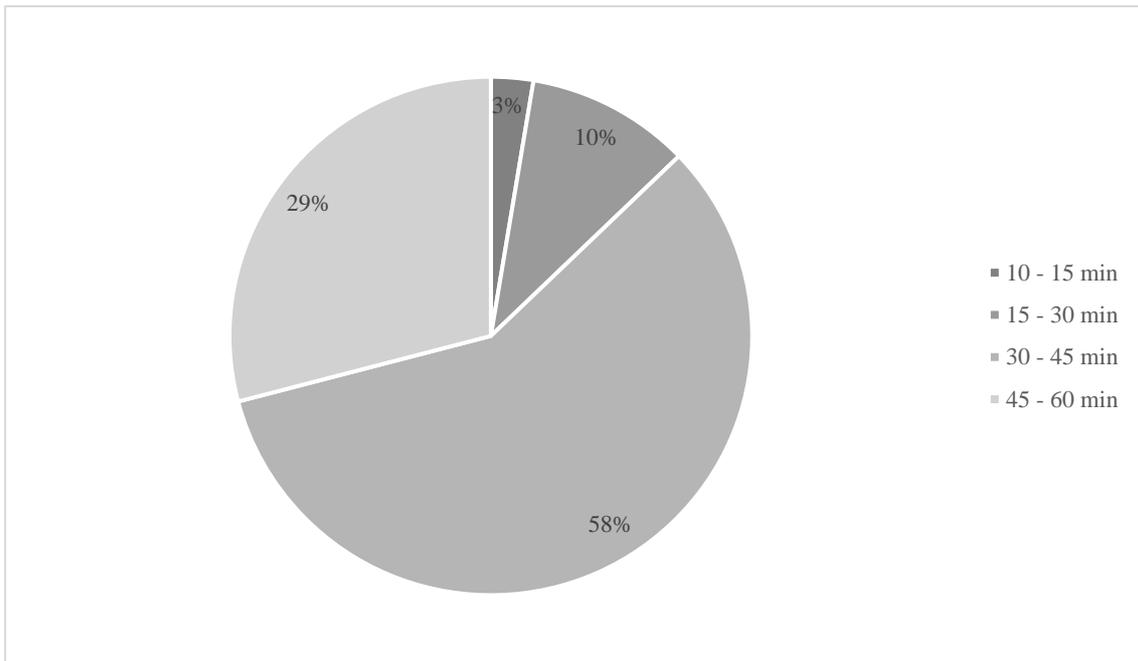


Figura 8. *Evidenció personal de servicio al cliente*

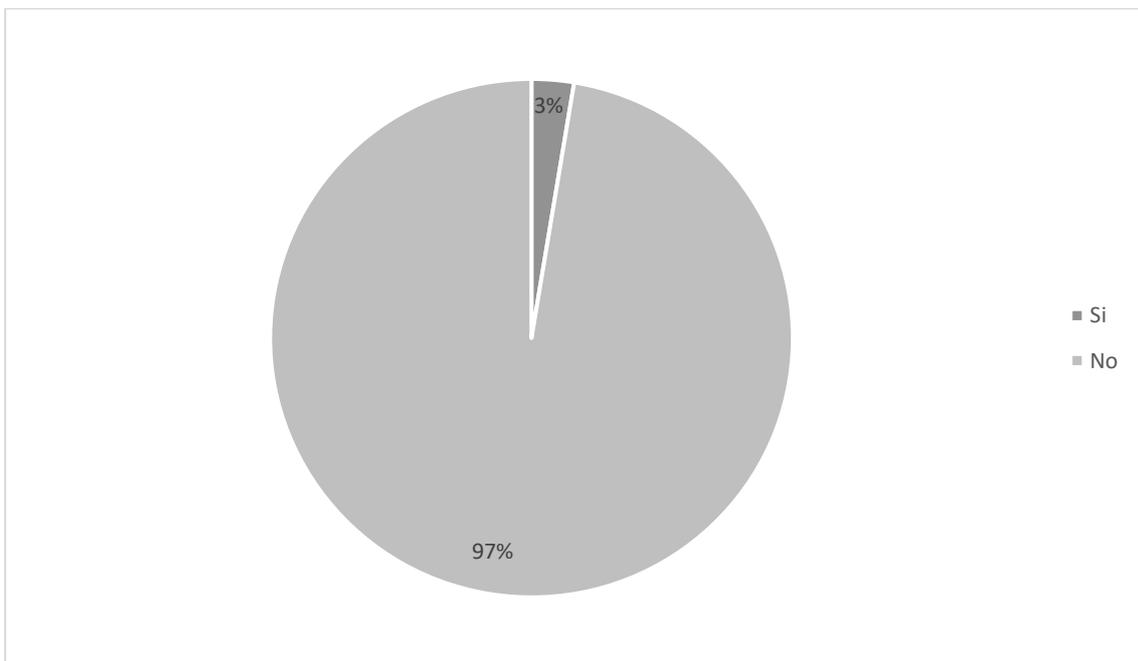


Figura 9. *Tiempo de atención por el especialista*

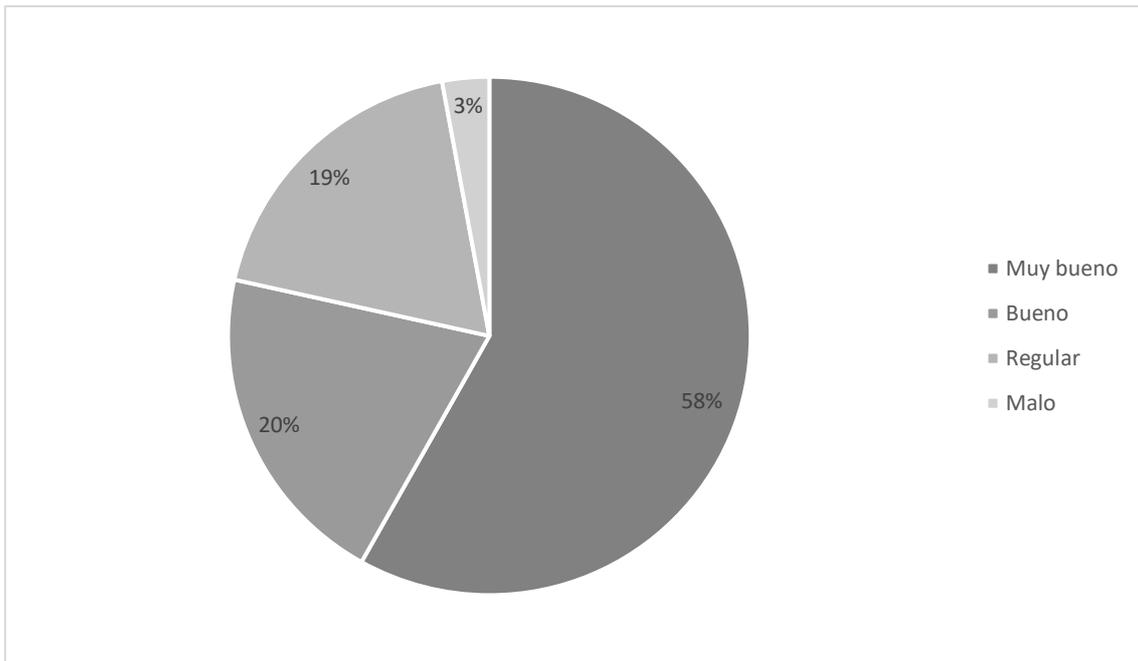


Figura 10. *TTHH para cajas y servicio al cliente*

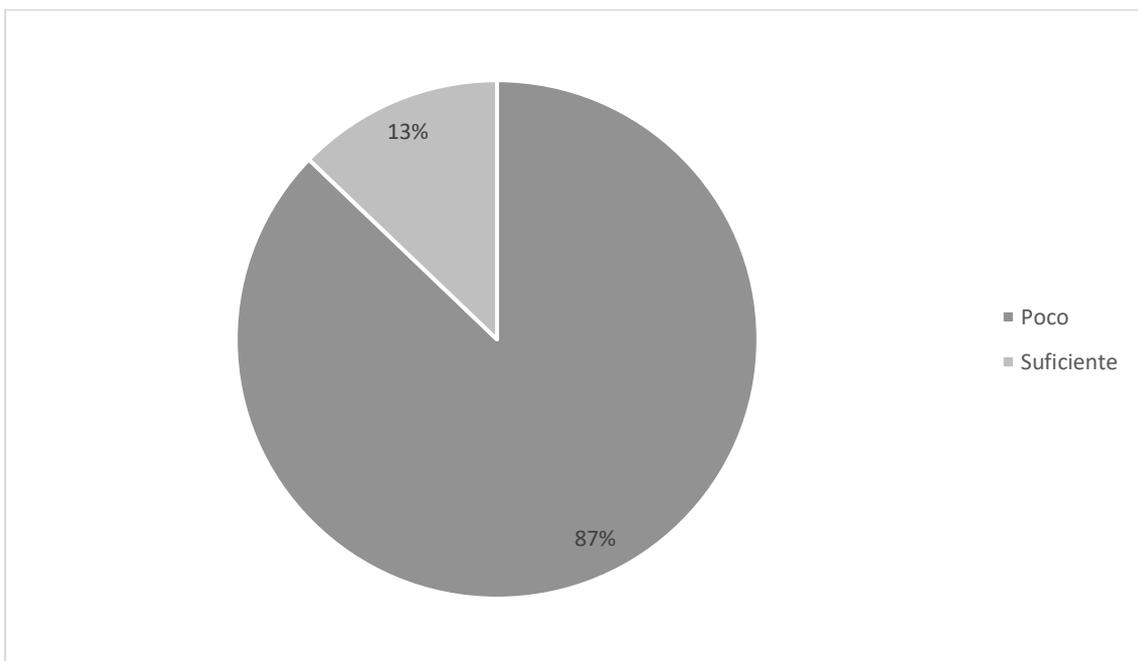


Figura 11. Infraestructura y equipamiento

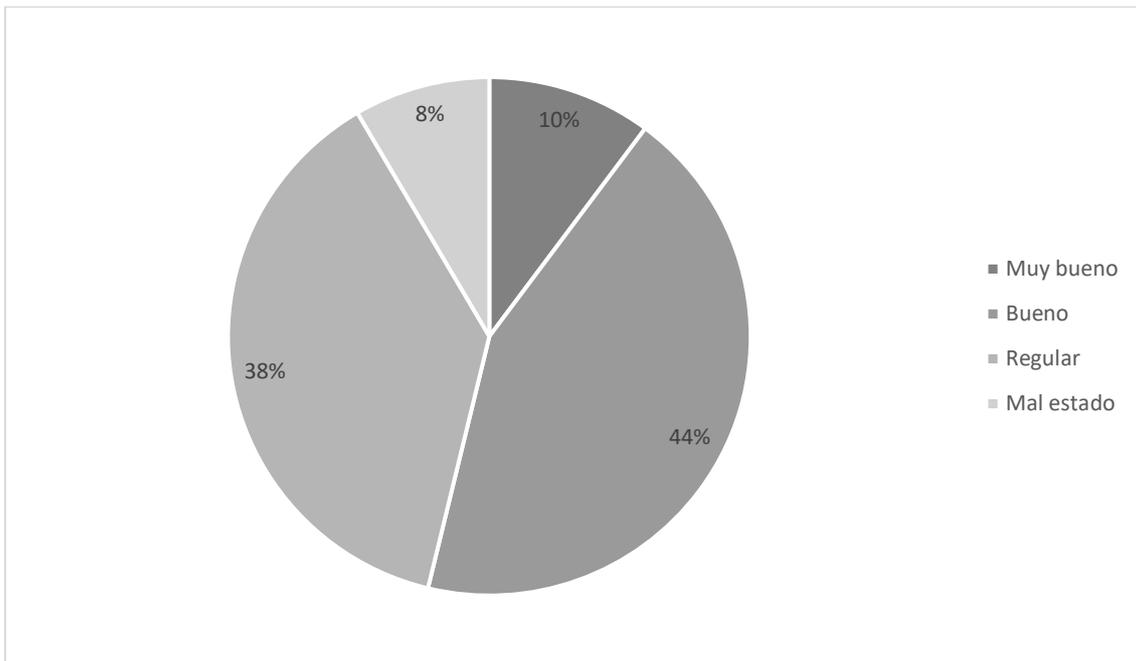


Figura 12. Clínica Bermúdez



Figura 13. *Emergencia de Clínica Bermúdez*



Figura 14. *Área de Caja Clínica Bermúdez*

