



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
DE LA ATENCIÓN EN EL ÁREA DE CONSULTA EXTERNA DE LA CLÍNICA
DE ESPECIALIDADES BOLÍVAR EN LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE EL
PERIODO ABRIL – MAYO DE 2024

Profesor

Dr. Ronnal Patricio Vargas Córdova

Autor

Hernán Andrés Godoy Cepeda

2024

RESUMEN

El proyecto presente analiza e identifica los problemas actuales que influyen en la calidad de la atención en el área de consulta externa en el establecimiento de salud, con la finalidad de desarrollar un Plan de Acción Gerencial adaptado a la realidad institucional. El garantizar la eficacia y combatir las deficiencias dentro del sistema intrahospitalario desde el nivel gerencial, asegura que la calidad del servicio dirigido hacia los pacientes sea adecuada.

Entre los problemas frecuentemente identificados están los largos tiempos de espera para la atención, infraestructura inadecuada, falta de personal médico y ausencia de profesionalismo, déficit de medicamentos y/o equipamiento, discriminación, entre otros. El estudio realizado fue de tipo cuantitativo, descriptivo, transversal y retrospectivo, cuyos datos se recolectaron a partir de encuestas aplicadas a pacientes atendidos en el área de consulta externa en la Clínica de Especialidades Bolívar en el periodo abril – mayo de 2024. La información fue tabulada en el software SPSS versión 24.0, en donde las variables de naturaleza categórica se describieron en frecuencias y porcentajes.

Como resultados, la mayoría de pacientes se encuentran muy satisfechos y satisfechos en relación al tiempo de espera y de la infraestructura de la casa de salud, y una pequeña cantidad refieren sentirse neurales al respecto. Además, se encuentran conformes con la comunicación entre médico – paciente durante la atención.

Las propuestas establecidas en el Plan de Acción Gerencial basadas en los resultados obtenidos, tendrán un impacto en la calidad de atención institucional, las cuales tienen que ser evaluadas en el tiempo.

Palabras clave: plan, gerencial, calidad, atención, consulta.

ABSTRACT

The present project analyzes and identifies the current problems that influence the quality of care in the outpatient consultation area in the health establishment, with the purpose of developing a Management Action Plan adapted to the institutional reality.

Guaranteeing effectiveness and combating deficiencies within the intrahospital system from the management level ensures that the quality of the service directed toward patients is adequate.

Among the frequently identified problems are long waiting times for care, inadequate infrastructure, lack of medical personnel and lack of professionalism, shortage of medications and/or equipment, discrimination, among others.

The study carried out was quantitative, descriptive, transversal and retrospective, whose data were collected from surveys applied to patients treated in the outpatient consultation area at the Bolívar Specialty Clinic in the period April – May 2024. The information was tabulated in SPSS software version 24.0, where categorical variables were described in frequencies and percentages.

As a result, the majority of patients are very satisfied and satisfied in relation to the waiting time and the infrastructure of the health home, and a small number report feeling nervous about it. In addition, they are satisfied with the communication between doctor and patient during care.

The proposals established in the Management Action Plan based on the results obtained will have an impact of the quality of institutional care, which must be evaluated over time.

Keywords: plan, management, quality, attention, consultation.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

CAPITULO I.....	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE	1
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL	2
1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	3
1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios.....	3
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	7
1.5.1. Objetivo General	7
1.5.2. Objetivos Específicos.....	8
1.6. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	8
1.7. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	9
CAPITULO II.....	10
2. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA A UTILIZAR	10
2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	10
2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	11
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	11
2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing.....	11
2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	12
2.2.4. Gestión Financiera.....	12
2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	12
2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la información y comunicaciones.....	13
2.2.7. Gestión de los Servicios de la Clínica y/u Hospitalización.....	13

RESULTADOS	14
CAPITULO III	18
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	18
3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	18
3.1.1. <i>Análisis del Entorno Social</i>	<i>18</i>
3.1.2. <i>Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....</i>	<i>19</i>
3.1.3. <i>Análisis FODA.....</i>	<i>22</i>
3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	27
CAPITULO IV.....	31
4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	31
4.1. LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL.....	31
4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	31
4.2.1. <i>Conclusiones.....</i>	<i>31</i>
4.2.2. <i>Recomendaciones</i>	<i>32</i>
GLOSARIO.....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	34
ANEXOS.....	37
ANEXO 1. ENCUESTA SOBRE CALIDAD DE ATENCIÓN	37

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación de alternativas de solución.	9
Tabla 2. Nivel de satisfacción con respecto al tiempo de espera para su atención. 14	
Tabla 3. Valoración sobre la infraestructura de la casa de salud para la atención. 14	
Tabla 4. Nivel de satisfacción con respecto al tratamiento recibido.	15
Tabla 5. Nivel de satisfacción con respecto a los medicamentos prescritos.	15
Tabla 6. Calificación sobre la comunicación médico – paciente.	16
Tabla 7. Valoración sobre la información brindada por el personal de salud.	16
Tabla 8. Consideración sobre tipo de discriminación.	17
Tabla 9. Recomendación de la institución de salud.	17
Tabla 10. Análisis FODA	22
Tabla 11. Cadena de valor de la Clínica de especialidades Bolívar.	23
Tabla 12. Elaboración de manual de procesos hospitalarios.	27
Tabla 13. Creación de comisión de calidad.	28
Tabla 14. Creación de cronograma de control de objetivos intrahospitalarios.	28
Tabla 15. Capacitaciones a personal sanitario.	29
Tabla 16. Elaboración de matriz de usuarios atendidos en la consulta externa.	29
Tabla 17. Evaluaciones de satisfacción del usuario en la consulta externa.	30

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Ubicación de la Clínica de Especialidades Bolívar.	4
Ilustración 2. Organigrama estructural de la Clínica de Especialidades Bolívar	5
Ilustración 3. Fuerzas de Michael Porter.	20

CAPITULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Introducción

La gerencia en las instituciones de salud es la encargada de la gestión y la dirección a nivel administrativo de las organizaciones. Actualmente, es notable el incremento de la demanda de los servicios hospitalarios, así como una alta competitividad en el ámbito gerencial, por lo que, los retos son mayores y se requiere de una evolución constante dentro de los servicios de las instituciones salubres. (Camacho, 2021)

La eficacia de las actividades intrahospitalarias puede lograr la identificación de deficiencias para asegurar que el área administrativa este protegido y que la calidad del servicio brindado a los usuarios sea apropiada. (Velásquez, 2018) La forma en la que se encuentran estructurados los procesos internos pueden ser la causa de la problemática, debido que son consecuencia de un cúmulo de errores. (Gómez & Rivera, 2019) La identificación de estos permite proponer acciones radicales. (Espinoza et al., 2021)

En países latinoamericanos, las deficiencias suelen encontrarse en infraestructuras inadecuadas, equipamiento deficiente, desabastecimiento de medicamentos, tiempos de espera prolongados, puede derivar en complicaciones clínicas. (Espinoza et al., 2021) También, la calidad de la atención va de la mano con el profesionalismo y la experiencia del personal sanitario.(Onder et al., 2022) La prestación de servicios médicos, procedimientos y tratamientos tienen un gran impacto. (Peykani & Pishvae, 2024)

El manejo gerencial intrahospitalario debe enfocarse en el aprovechamiento y el racionamiento de los recursos. (Vásquez Sáenz et al., 2022)

El área de consulta externa es fundamental para el proceso de control, tratamiento y seguimiento de los pacientes, pues se integran diferentes disciplinas y servicios enfocadas al bienestar del paciente. (Álvarez Izquierdo, 2022)

En Ecuador, los usuarios que acuden al servicio de consulta externa manifiestan su insatisfacción sobre la calidad del servicio debido a los largos tiempos de espera, falta de personal médico, e incluso la falta de capacidad resolutive. (Mera Risco, 2022) El sistema

actual no es el adecuado por lo que varios aspectos son los que incrementan la espera. (Panchana & Guillén, 2021)

Otros factores que pueden influir negativamente en la percepción del servicio por parte de los usuarios son el trato o actitudes violentas del personal de salud que labora. También se mencionan otras amenazas como la discriminación, dificultad de acceso a los servicios por condición física, falta de equipos, entre otros. (Araújo, 2023)

En el sistema de salud se deben buscar estrategias que contribuyan al mejoramiento del proceso de atención en este servicio, para que de esta forma se pueda lograr la cobertura de necesidades de cada usuario. (Urbina, 2022)

1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La Clínica de Especialidades Bolívar es una casa de salud que fue fundada en 1982 por Médicos Residentes y amigos provenientes del Hospital José Carrasco Arteaga con el objetivo de convertirla en una clínica, cuya finalidad se enfoque en la atención obstétrica y de medicina general de los pacientes quienes requieran de su servicio en la zona urbana y rural, y que en dicha época recibió el nombre de Policlínico Bolívar A.M.I.H.E. Cía. Ltda. Según el paso del tiempo, la institución adoptó nuevas especialidades clínicas con la finalidad de brindar atención médica a la población de Cuenca y cambiando a una nueva razón social como Clínica de Especialidades Bolívar A.M.I.H.E. S.A., más conocida por su nombre comercial como Clínica Bolívar.

En la actualidad, la misión de la clínica es: “La atención médica tanto en medicina general como en las especialidades más frecuentes con la más alta calidad, con tecnología de punta; para lo cual ofrece a la comunidad instalaciones físicas confortables y un equipamiento de última tecnología para satisfacer las necesidades de los pacientes. Proporcionando una atención oportuna, eficiente y cálida con irrestricto apego a normas morales y éticas que obliga la profesión de la medicina”.

La institución, además, menciona como su visión: “Ofrecer a la ciudadanía una casa de salud acorde a los avances científicos y tecnológicos capaces de brindar atención eficaz y eficiente en todas las especialidades del campo médico a costos accesibles a la mayoría de la población”.

La clínica posee el personal médico especialista y humanitario adecuado y correctamente capacitado para prestar sus servicios en la consulta externa según las necesidades de los pacientes, los médicos residentes quienes cumplen con turnos intrahospitalarios de 24 horas junto con personal de enfermería y auxiliares de enfermería.

1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La institución está constituida por los diferentes miembros del directorio como lo son el presidente, el Gerente y los cuatro vocales, que son quienes de manera periódica se reúnen en varias sesiones para la evaluación y toma de decisiones dentro de esta casa de salud.

Con respecto al financiamiento de la casa de salud, está dada por la asistencia de los pacientes que requieren los diferentes servicios de salud ofertadas en cualquiera de las áreas.

La casa de salud cuenta con una superficie de 486.5 metros cuadrados de área de terreno y 1319 metros cuadrados de área de construcción. La planta baja dispone de recepción, emergencia, sala de procedimientos, consultorios médicos, sala de imágenes y laboratorio clínico, acceso a ascensor. En el primer piso alto se encuentra el área de hospitalización con sus respectivas habitaciones, estación de enfermería, quirófanos y recuperación, además, el área de esterilización. En el segundo piso se encuentran habitaciones para hospitalización, una estación de enfermería, consultorios médicos, residencia médica, también el área de administración. En el tercer piso se halla el auditorio, un área de lavandería y planchado, la cocina y la bodega.

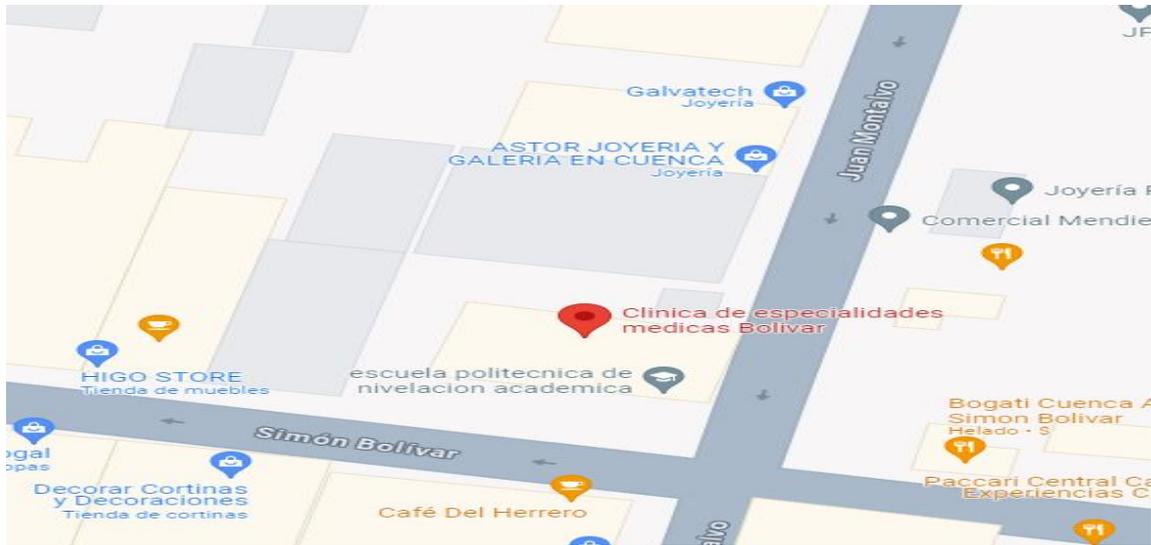
1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios

1.2.2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos

La Clínica de Especialidades Bolívar está situada en Ecuador, provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia Gil Ramírez Dávalos, en las calles Simón Bolívar 13-14 y Juan Montalvo, cuyas coordenadas son 4X3R + QF3. Está ubicada en la zona urbana, área céntrica de la ciudad, rodeada por construcciones patrimoniales de características

residenciales, además, comerciales, por lo que se cuenta con fácil acceso para las instalaciones.

Ilustración 1. Ubicación de la Clínica de Especialidades Bolívar.



Fuente: Google Maps, 2024

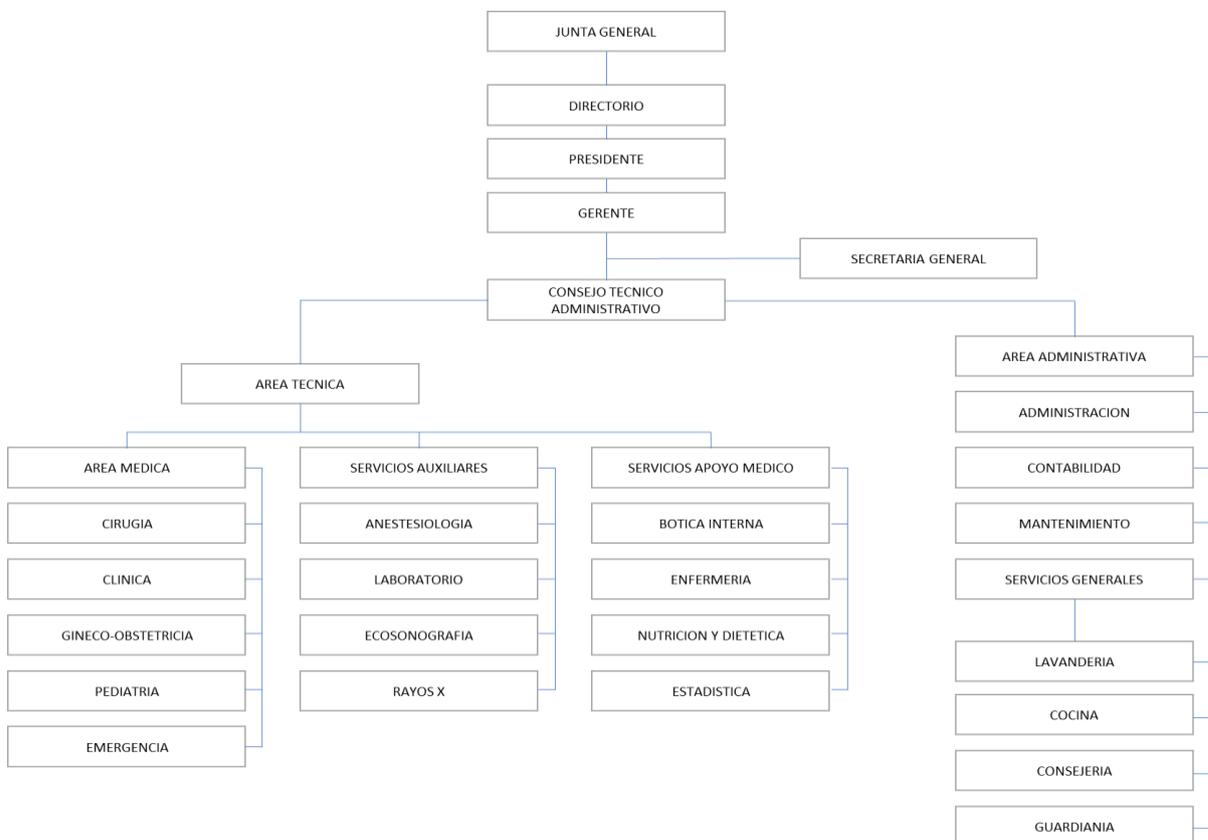
1.2.2.2. Oferta de Servicios

Los servicios ofertados por la institución de salud están disponibles durante los 365 días del año, en donde la atención que se brinda es de manera ininterrumpida, las cuales están distribuidas en las siguientes áreas:

- Área de consulta externa
 - Anestesiología
 - Cardiología
 - Cirugía General
 - Cirugía Digestiva y Laparoscópica
 - Dermatología
 - Ginecología y obstetricia
 - Medicina General
 - Medicina Interna
 - Neonatología

- Otorrinolaringología
 - Pediatría
 - Psicología
 - Traumatología
 - Urología
-
- Emergencia
 - Hospitalización
 - Quirófanos
 - Sala de partos
 - Laboratorio clínico
 - Rayos X

Ilustración 2. Organigrama estructural de la Clínica de Especialidades Bolívar



Fuente: Clínica de Especialidades Bolívar

1.2.2.3. Población atendida

En la ciudad de Cuenca, según el censo de Población y Vivienda del año 2022 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la población es de 596.101 habitantes.

1.2.2.4. Demanda de servicios insatisfecha

La Clínica de Especialidades Bolívar atiende a los pacientes que residen de manera permanente o temporal en la ciudad de Cuenca.

La salud oral es uno de los servicios importante y ligados a muchas patologías clínicas, las cuales pueden iniciar a partir de una afección dental, puerta de ingreso de muchas bacterias o, además, pueden empeorar algún cuadro clínico preexistente, debido a esto debería considerarse la posibilidad de creación de un área de atención odontológica que cuente con los suministros y personal profesional capacitado para asegurar una atención de calidad para los usuarios que acuden.

Además, la implementación de una farmacia para el fácil acceso hacia los medicamentos prescritos por parte de los especialistas para los pacientes es un punto importante a considerar debido a que los usuarios podrían obtener de manera temprana su medicación, garantizando así también la adherencia al tratamiento de cada uno.

1.3. Planteamiento del problema

La consulta externa es el área en el que los usuarios acuden para consulta, diagnóstico, tratamiento y seguimiento de enfermedades, a partir de la cual los pacientes generan su propia percepción y se genera un impacto sobre el nivel de satisfacción con respecto a la calidad de la atención en la casa de salud. (Ayesha, 2021)

Las principales limitantes para una atención de calidad en la consulta externa se relacionan con los tiempos de espera excesivos, examen físico y diagnósticos erróneos, infraestructura inadecuada, actitud de desinterés, maltrato y discriminación hacia los usuarios, entre otros, los cuales contribuyen a una mala percepción del servicio y a su desaprobación. (Febres-Ramos et al., 2020)

Aparte del prolongado tiempo de espera, el cual tiene un gran impacto por lo que se asocia a una mala experiencia (Nyce et al., 2021), la población ha notado que al control inadecuado y continuo que suele existir, se suma el desabasto de medicamentos, lo cual agrava aún más el problema y genera insatisfacción. (Guadalupe et al., 2020)

La limitada capacidad de respuesta, falta de garantías y de empatía genera en los pacientes cierto grado de insatisfacción que, a su vez, construyen una imagen negativa de la institución de manera general. (Suleiman & Abdulkadir, 2022)

1.4. Justificación del planteamiento del problema

La socialización del problema identificado en la casa de salud partiendo de la opinión vertida por los pacientes que a ella acuden permitirá el estudio y análisis de las causas que posiblemente ocasionen la situación actual, así se podrá iniciar un proceso de reconocimiento de los errores o falencias, ya sea, por protocolos activos y que se llevan a cabo al momento o por las acciones y actitudes del personal de turno que se encuentra a cargo. (Mera Risco, 2022)

Algunas causas que influyen en la calidad de atención se mencionan el excesivo tiempo de espera en la atención a cargo del especialista, dificultad en la comunicación entre médico residente y médico especialista o ausencia de respuesta, déficit o falta de medicamentos requeridos para tratar la condición del paciente, entre otros. (Bonilla et al., 2024)

Cabe recalcar la importancia de llevar a cabo el presente estudio para así buscar posibles soluciones al problema actual que enfrenta la institución de salud, el mismo que aportará para ofrecer una atención óptima y satisfacer adecuadamente las necesidades de los usuarios, y que el proceso sea eficiente, efectivo para ofrecer una atención de calidad.

1.5. Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios

1.5.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de acción gerencial para el mejoramiento de la calidad de la atención en el área de consulta externa de la Clínica de Especialidades Bolívar en la ciudad de Cuenca durante el periodo abril – mayo de 2024.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar las principales causas que afectan la calidad de la atención.
- Determinar las conductas inadecuadas en el proceso de atención al usuario por parte del personal.
- Plantear un plan gerencial para resolver los problemas en la calidad de la atención.

1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Es importante el mantener una buena calidad en la atención dentro de las instituciones de salud y siempre tratar de realizar mejoras en la misma, brindando a los usuarios un servicio de alto nivel, con los mejores estándares.

Se deben analizar exhaustivamente los puntos que limitan una buena calidad de la atención, como se mencionaron, se deben conseguir mejoras en el tiempo de atención a los pacientes, contando con un equipo de salud comprometido con la atención médica y que cubra la mayor parte de áreas con mayor demanda por parte de la población, en donde se tenga la disponibilidad de cada uno de ellos para la resolución de emergencias, y un proceso de continuas capacitaciones.

1.7. Propuesta y justificación de alternativas de solución

Tabla 1. Matriz de evaluación de alternativas de solución.

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN EL ÁREA DE CONSULTA EXTERNA DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES BOLÍVAR EN LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE EL PERIODO ABRIL – MAYO DE 2024” MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</p>					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Prolongados tiempos de espera para la atención	Dificultad en la comunicación entre el personal sanitario.	Insatisfacción del usuario. Preferencia del paciente por otras instituciones de salud.	Establecer horarios de atención con cumplimiento estricto según lo agendado y lograr el compromiso del personal médico como de enfermería.	Realizar el control y seguimiento de atenciones por parte del personal sanitario según el calendario indicado.	Gerencia Personal médico y de enfermería
	Incumplimiento de atención según el horario dispuesto.	Insatisfacción de los pacientes.		Elaborar una agenda con el personal comprometido a brindar atención médica de emergencia según horarios establecidos.	Gerencia Personal médico y de enfermería
Notas: Problemas frecuentes en el área de consulta externa					
Fuente: Clínica de Especialidades Bolívar					
Elaboración: Andrés Godoy					
Fecha: Abril/2024					

CAPITULO II

2. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA A UTILIZAR

2.1. Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios

El presente estudio de Plan de Acción Gerencial se lo realizó con un enfoque metodológico cuantitativo, descriptivo, transversal y retrospectivo, en la Clínica de Especialidades Bolívar de la ciudad de Cuenca durante el periodo abril - mayo del presente año, cuya variable de interés es los tiempos de espera en el área de consulta externa.

El método empleado es el cuantitativo, debido a que se lo utiliza para llevar a cabo investigaciones que tengan como objetivo el análisis de información estadística y que sea susceptible de cuantificación.

Para la recolección de información para este trabajo se empleó el uso de formularios de recolección de datos (encuestas), los cuales se aplicaron a los usuarios que acudieron para su atención al área de consulta externa de la Clínica de Especialidades Bolívar dentro del tiempo previamente descrito.

La calidad de la atención en la consulta externa se valoró con la utilización de la escala de Likert, utilizando los siguientes parámetros:

- Muy satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Neutral
- Insatisfecho/a
- Muy insatisfecho/a

Además, empleando otros parámetros como:

- Muy bueno
- Bueno
- Neutral

- Malo
- Muy malo

Al principio, se organizaron los datos recolectados según las variables previamente planteadas. Su análisis se basó en la concentración de la información en un todo, de manera que se obtuvo un orden para la fácil comprensión de los datos.

Para el análisis y tabulación de la información se empleó el software IBM SPSS versión 24.0, generándose una base de datos con variables de naturaleza categórica que se describieron mediante frecuencias absolutas y porcentajes.

2.2. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La Clínica de Especialidades Bolívar está dirigido por el Gerente General del periodo actual, quien además desempeña su función como Médico Cirujano, que desempeña funciones dentro del directorio y la administración.

El Gerente tiene como funciones el gestionar adecuadamente la calidad de la atención de salud que se brinda, de igual manera, la organización y la planificación dentro de la administración para la prestación de los servicios médicos y garantizar el funcionamiento en general de la institución médica.

2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing

Las estrategias de marketing y publicidad se encuentran a cargo del área administrativa, las cuales llevan a cabo con el uso de plataformas digitales, tales como la página web propia de la institución y con el uso de redes sociales con mayor impacto en la comunidad actualmente como son Facebook, Instagram, Whatsapp, en donde se realiza la difusión de la información, así como, facilita el contacto con los médicos especialistas y servicios ofertados, y el agendamiento de citas médicas. Al momento no se dispone de un departamento de marketing.

2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Está conformada por la Gerencia, área administrativa y contabilidad. En cuanto a la parte administrativa, maneja el ingreso/egreso de pacientes, gestión de costos y cobros de los servicios médicos ofertados en los diferentes servicios de la institución, recepción de documentación de postulantes a puestos de médicos residentes, enfermería, basándose en procesos correctamente diseñados para su apropiada ejecución.

Los Recursos Humanos es manejado por la contadora de la institución quien se desempeña con la organización y generación de contratos del personal, gestiones de aseguramiento, generación de roles de pago, entre otros.

2.2.4. Gestión Financiera

La Clínica de Especialidades Bolívar está gestionada en el ámbito financiero por el área administrativa y de contabilidad quienes están a cargo del manejo y la supervisión de los recursos obtenidos a partir de los servicios brindados, y de la distribución de los mismos para cumplir y satisfacer con las necesidades de las diferentes áreas dentro de la institución, bajo procesos de transparencia regidas a la ley.

2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Con respecto al abastecimiento y adquisición de medicamentos e insumos médicos y de aseo de la casa de salud, está a cargo de la bioquímica quien además desempeña sus labores en el área de farmacia. Además, se encarga de la provisión de alimentos para los pacientes hospitalizados.

Se encarga de garantizar la dotación de insumos en las distintas áreas de la Clínica de Especialidades Bolívar, con el uso de inventarios que permiten mantener el orden y organización de los diferentes suministros médicos, asegurando que la atención brindada sea de calidad y cumpliendo con reglamentos establecidos.

La adquisición de equipos médicos, vestimenta está gestionado por la administración.

2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la información y comunicaciones

La Clínica de Especialidades Bolívar hace uso de un software el cual permite la recolección, almacenamiento y administración de los datos de cada uno de los pacientes, organizándolos adecuadamente con la finalidad de optimizar el servicio.

El acceso está disponible para la administración y el personal médico de turno, como el caso de médicos residentes, quienes poseen una cuenta personal para el ingreso de pacientes, generación y revisión de historias clínicas.

El sistema requiere del servicio de internet para su correcto funcionamiento. En caso de soporte técnico, servicio de mantenimiento, se comunica a la administración quienes se encargan del manejo y control del mismo para solucionar problemas.

Se dispone, además, de comunicaciones por telefonía fija y móvil dentro de las instalaciones con un acceso de buena calidad, sin inconvenientes.

2.2.7. Gestión de los Servicios de la Clínica y/u Hospitalización

Los servicios de consulta externa, emergencia y hospitalización ofertados por la casa de salud están dirigidos a la población de la ciudad de Cuenca, con la finalidad de garantizar su bienestar físico, mental y social.

Entre las especialidades ofertadas dentro de la cartera de servicios de la institución de salud y previamente descritas, se encuentran: Anestesiología, Cardiología, Cirugía General, Cirugía Digestiva y Laparoscópica, Dermatología, Ginecología y Obstetricia, Medicina General, Medicina Interna, Neonatología, Otorrinolaringología, Pediatría, Psicología, Traumatología, Urología, en la consulta externa, hospitalización y emergencia.

Además, se ofrece el servicio de imagenología y laboratorio para proporcionar una atención de calidad que integre las especialidades necesarias para un diagnóstico y tratamiento oportuno de las patologías.

RESULTADOS

Tabla 2. Nivel de satisfacción con respecto al tiempo de espera para su atención.

¿Cómo se siente con respecto al tiempo de espera para su atención?

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy satisfecho/a</i>	32	40%
<i>Satisfecho/a</i>	40	50%
<i>Neutral</i>	8	10%
<i>Total</i>	80	100%

Fuente: Andrés Godoy

Nota: el 40% de pacientes se sintieron muy satisfechos con respecto al tiempo de espera para su atención, mientras el 50% se sintió satisfecho y un 10% mencionaron sentirse neutrales.

Tabla 3. Valoración sobre la infraestructura de la casa de salud para la atención.

¿Cómo considera usted a la infraestructura de la casa de salud para la atención?

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Buena</i>	36	45%
<i>Buena</i>	38	47.5%
<i>Regular</i>	6	7.5%
<i>Total</i>	80	100%

Fuente: Andrés Godoy

Nota: un 45% de pacientes encuestados calificó la infraestructura de la casa de salud como muy buena, un 47.5% la consideran buena a comparación de un 7.5% de pacientes que consideran que es regular.

Tabla 4. Nivel de satisfacción con respecto al tratamiento recibido.

En relación al tratamiento recibido, usted se encuentra:

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy satisfecho/a</i>	53	66.25%
<i>Satisfecho/a</i>	25	31.25%
<i>Neutral</i>	2	2.5%
<i>Total</i>	80	100%

Fuente: Andrés Godoy

Nota: de los pacientes encuestados, el 66.3% refirió que se encuentran muy satisfechos con respecto al tratamiento recibido mientras que el 31.3% se siente satisfecho y el 2.5% se encuentran neutrales.

Tabla 5. Nivel de satisfacción con respecto a los medicamentos prescritos.

¿Cuál es el nivel de satisfacción con respecto a los medicamentos prescritos para el tratamiento?

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy satisfecho/a</i>	53	66.25%
<i>Satisfecho/a</i>	25	31.25%
<i>Neutral</i>	2	2.5%
<i>Total</i>	80	100%

Fuente: Andrés Godoy

Nota: del total de pacientes encuestados, el 66.3% se encuentran muy satisfechos con respecto a los medicamentos prescritos para el tratamiento, mientras que el 31.3% se siente satisfechos y el 2.5% refieren sentirse neutrales.

Tabla 6. Calificación sobre la comunicación médico – paciente.

¿Cómo califica la comunicación entre médico – paciente?

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Buena</i>	67	83.75%
<i>Buena</i>	13	16.25%
<i>Total</i>	80	100%

Fuente: Andrés Godoy

Nota: del total de pacientes encuestados, el 83.8% consideró como muy buena la comunicación entre médico paciente, mientras que el 16.3% la evaluó como buena.

Tabla 7. Valoración sobre la información brindada por el personal de salud.

¿Cómo considera que fue la información brindada por el personal de salud?

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Buena</i>	52	65%
<i>Buena</i>	28	35%
<i>Total</i>	80	100%

Fuente: Andrés Godoy

Nota: de los pacientes encuestados, el 65% considera muy buena la información brindada por el personal de salud, mientras que el 35% considera que fue buena.

Tabla 8. Consideración sobre tipo de discriminación.

Durante la atención recibida, ¿existió algún acto de discriminación hacia su persona?

	Frecuencia	Porcentaje
<i>No</i>	80	100%

Fuente: Andrés Godoy

Nota: la totalidad de pacientes, es decir, el 100% refirió no sufrir ningún acto de discriminación hacia su persona durante la atención recibida.

Tabla 9. Recomendación de la institución de salud.

¿Usted recomendaría esta institución?

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>	80	100%

Fuente: Andrés Godoy

Nota: del total de pacientes encuestados, 100% recomendarían esta institución de salud.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. Análisis del Entorno Social

El análisis del entorno social comprende el estudio de las condiciones de una comunidad, por la cual, la herramienta PESTEL, es ejecutada por las organizaciones, permitiendo analizar el entorno que las rodea. Se encarga del análisis de aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

3.1.1.1. Análisis Político

La Clínica de Especialidades Bolívar se rige al marco legal e institucional descrita por la Constitución de la República del Ecuador, garantizando el derecho de la población al buen vivir. Además, regulado por las normativas establecidas por el Ministerio de Salud, la cual es la autoridad sanitaria nacional.

3.1.1.2. Análisis Económico

La entidad de salud es una institución privada por lo que el presupuesto se obtiene a partir de los servicios brindados a la población que acude. A través del manejo presupuestario, se realizan las adquisiciones necesarias, ya sea, medicamentos, insumos, equipos, para brindar a la comunidad la mejor atención posible en cualquiera de las áreas que se disponen para la atención.

3.1.1.3. Análisis Social

La institución de salud recibe a pacientes de los diferentes grupos etarios, razón social y económica, sin ningún tipo de distinción. También enfoca su atención en los grupos

vulnerables como son niños, adultos mayores, mujeres en estado de gestación, permitiendo su acceso y derecho a los servicios de salud.

3.1.1.4. Análisis Tecnológico

La casa de salud cuenta con acceso eléctrico regulado por la Empresa Eléctrica – Centro Sur. Además, dispone de telefonía fija, red telefónica móvil y acceso a internet sin inconvenientes, este último permite el uso de los sistemas intrahospitalarios para la gestión de la información institucional.

3.1.1.5. Análisis Ecológico

La Clínica de Especialidades Bolívar se encuentra en la zona céntrica de la ciudad de Cuenca, en un área con edificaciones sin áreas verdes a su alrededor.

La institución realiza un adecuado manejo de desechos basándose en los lineamientos, a través de prestadores del servicio que cumplan con las disposiciones establecidas en la normativa ambiental.

Se dispone de agua potable que proviene de la Empresa de telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y saneamiento de Cuenca (ETAPA).

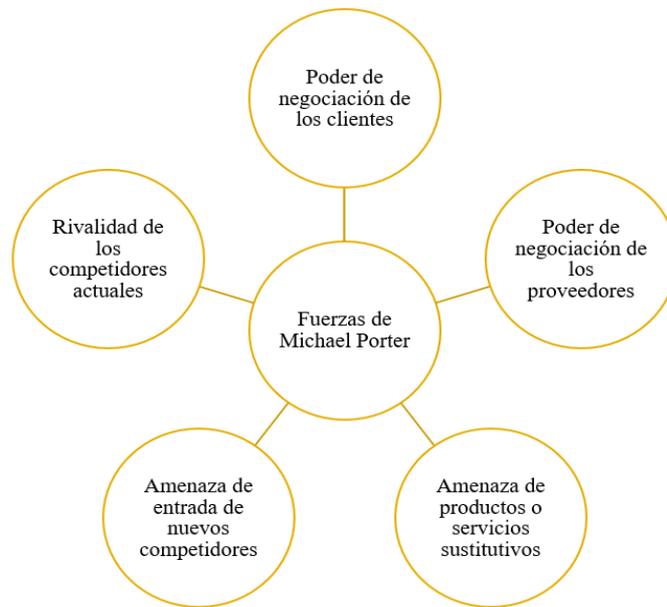
3.1.1.6. Análisis Legal

La Clínica de Especialidades Bolívar funciona cumpliendo las normativas que rigen actualmente.

3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

El modelo de Michael Porter es una herramienta importante y útil para descubrir las fuerzas que promueven a la competencia en la industria, por lo que es fundamental la recolección de datos. (Bruijl, 2018)

Ilustración 3. Fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Bruijl, 2018.

Estas “fuerzas” permiten encontrar las fortalezas y las amenazas que existen en cierto sector del mercado para planificar y posteriormente potenciar una toma de decisiones adecuada, mejorando la situación de la empresa, en este caso, de la Clínica de Especialidades Bolívar. (Bruijl, 2018)

3.1.2.1. Poder de negociación de los clientes

En la Clínica de Especialidades Bolívar pueden influir ciertos factores como serían el tipo y gravedad de las patologías, la posibilidad económica o situación financiera de los usuarios.

Entre esta institución de salud y los pacientes no existe esta negociación debido a que son los mismos usuarios, que con o sin acompañantes, acuden en busca del servicio que ellos requieran.

3.1.2.2.Poder de negociación de los proveedores

La negociación en este aspecto está regulada por la administración y profesional a cargo de farmacia dentro de la casa de salud quienes se encargan del abastecimiento de medicamentos e insumos, según las necesidades de la institución basada en la demanda de pacientes.

3.1.2.3.Amenaza de productos o servicios sustitutos

Dentro de esta entidad se poseen servicios de especialidad en el área de consulta externa, hospitalización y emergencia, laboratorio, imagen, que en la actualidad compite con otras instituciones públicas y privadas dentro de la ciudad, quienes ofertan también una mayor variedad de servicios médicos y de enfermería, con horarios amplios de atención y facilidad para una atención temprana.

Además, cabe destacar que otras casas de salud disponen de una farmacia tanto interna como externa, por lo que muchos pacientes pueden sentir mayor seguridad en aquellas para la obtención rápida de medicación requerida. También, el servicio odontológico en la presente entidad suele ser requerido por diferentes usuarios quienes optan por acudir a otras instituciones en donde puedan conseguirlo.

3.1.2.4.Amenaza de entrada de nuevos competidores

La Clínica de Especialidades Bolívar es una institución privada dentro de la ciudad de Cuenca, la cual la pone en competencia con otras entidades de salud públicas y privadas que se encuentran distribuidas en los diferentes sectores del cantón.

Actualmente, esta casa de salud presenta una cartera de servicios con las especialidades más solicitadas por parte de la población, pero cabe destacar que como amenazas están otras instituciones quienes disponen de una mayor cantidad de especialidades y subespecialidades, además, de infraestructuras modernas y mejor equipamiento.

3.1.2.5. Rivalidad de los competidores actuales

Como se mencionó previamente, son varias las instituciones de salud públicas y privadas que se encuentran por los diferentes sectores de la ciudad y que distan a escasos minutos, por lo que los usuarios tienen diferentes opciones para satisfacer sus necesidades en salud, considerándolos como competidores directos.

3.1.3. Análisis FODA

Tabla 10. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Personal sanitario competente.• Posee especialidades clínicas y quirúrgicas, laboratorio e imagen.• Trato respetuoso por parte del personal administrativo y operativo hacia el usuario.• Gratuidad de servicios básicos e internet para pacientes y familiares.• Espacios limpios y seguros.• Ubicación céntrica y de fácil acceso.	<ul style="list-style-type: none">• Promoción de servicios de salud por redes sociales.• Facilidad de agendamiento a través de redes sociales y telefonía fija.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Tiempos de espera prolongados.• Dificultad en la comunicación entre médicos y especialistas.• Falta de respuesta por parte del médico especialista de turno, en fines de semana y feriados.	<ul style="list-style-type: none">• Instituciones de salud con mejor infraestructura.• Insatisfacción de los usuarios.• Cambios frecuentes entre médicos residentes.

<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de farmacia para provisión de medicamentos a pacientes externos. • Desabastecimiento de insumos y medicamentos. • Falta de servicio de odontología. • Falta de ambulancia institucional. 	
--	--

Fuente: Andrés Godoy

3.1.3.1. Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor es una sucesión de actividades dentro de una organización o sector en donde se desarrolla un producto para ofrecer al usuario o cliente final. Permite la optimización de los procesos para el beneficio de la institución. (Vásquez-Barajas et al., 2020)

Tabla 11. Cadena de valor de la Clínica de especialidades Bolívar.

Actividades de apoyo	Infraestructura
	<p>La Clínica de Especialidades Bolívar se encuentra en una edificación considerada Patrimonial. Con respecto a sus instalaciones, se encuentra distribuida en las siguientes áreas: consulta externa para atención integral por las diferentes especialidades, emergencia, hospitalización, quirófanos, laboratorio clínico, rayos x, cocina, lavandería. También dispone del área administrativa, Gerencia y auditorio donde se llevan a cabo las diferentes sesiones.</p>
	Recursos Humanos
	<p>Se dispone de personal administrativo y operativo. En la actualidad laboran: 1 gerente, 1 administradora, 1 contadora, 1 auxiliar de farmacia.</p> <p>El personal operativo se encuentra conformado por los especialistas de las distintas especialidades ofertadas, 3 médicos residentes, 5</p>

	<p>enfermeras, 1 recepcionista, 2 conserjes, 1 cocinera, 1 personal de lavandería.</p>
	<p style="text-align: center;">Tecnología</p> <p>Se cuenta con acceso a la telefonía tanto fija como móvil de buena calidad para el agendamiento de citas y consultas. Además, servicio de internet con fácil accesibilidad en cada una de las instalaciones de la institución de salud.</p> <p>Para la gestión y administración de historias clínicas, se utiliza software instalado en los servicios de la clínica.</p>
Actividades primarias	Agendamiento de citas en el área de recepción.
	Atención médica en el área de consulta externa y emergencias.
	Toma de signos vitales, muestras de laboratorio e imágenes en el área de rayos X.
	Hospitalización y programación de cirugías de diferentes especialidades – Gestión de historias clínicas.

Fuente: Andrés Godoy

3.1.3.2. Planificación Estratégica

3.1.3.2.1. Misión

La atención médica tanto en medicina general como en las especialidades más frecuentes con la más alta calidad, con tecnología de punta; para lo cual ofrece a la comunidad instalaciones físicas confortables y un equipamiento de última tecnología para satisfacer las necesidades de los pacientes. Proporcionando una atención oportuna, eficiente y cálida con irrestricto apego a normas morales y éticas que obliga la profesión de la medicina.

3.1.3.2.2. Visión

Ofrecer a la ciudadanía una casa de salud acorde a los avances científicos y tecnológicos capaz de brindar atención eficaz y eficiente en todas las especialidades del campo médico a costos accesibles a la mayoría de la población.

3.1.3.2.3. Valores

La Clínica de Especialidades Bolívar sostiene como valores de la institución la ética, honestidad, el respeto, responsabilidad, responsabilidad social, actitud de servicio.

3.1.3.2.4. Objetivos Institucionales

Los objetivos institucionales de la Clínica de Especialidades Bolívar son:

- Desarrollar mecanismos de coordinación con el fin de brindar atención de salud de gran eficacia y eficiencia en la comunidad.
- Mantener un ambiente adecuado de relaciones humanas y académicas entre los miembros de la clínica.
- Fortalecer permanentemente un ambiente adecuado de relaciones humanas entre el personal de la clínica y los usuarios de la misma.
- Desarrollar mecanismos que garanticen la eficacia en la selección de aspirantes, la admisión de los mismos y su trabajo en la Clínica.
- Mantener permanentemente vigilancia sobre los aspectos éticos, profesionales y científicos de acuerdo a las normas, códigos y exigencias de los adelantos técnicos
- Vigilar la racionalización y actualización de tarifas y honorarios profesionales.
- Desarrollar periódicamente programas de capacitación dirigidos al cuerpo médico y personal de la Clínica.
- Brindar espacios de trabajo a los profesionales de la salud en las diferentes especialidades médicas y afines.
- Brindar atención en las diferentes especialidades de la medicina y en los Servicios auxiliares.

- Impulsar la investigación y otros aspectos académicos con el fin de mejorar los servicios que brinda esta institución.
- Implementar una infraestructura óptima que permita brindar una atención de salud eficiente y acorde a los adelantos científicos y tecnológicos.

3.1.3.2.5. Principios Éticos

Honestidad: conducirse con compostura, decencia y moderación en sus acciones y palabras, el cual debe estar presente en cada colaborador de la Clínica de Especialidades Bolívar.

Prudencia: es la virtud de actuar de forma cautelosa y adecuada, cuidando los riesgos que pueden implicar sus acciones.

Responsabilidad: es la capacidad de desarrollar y cumplir de manera autónoma, organizada y oportuna con todos los requerimientos de la compañía y todas las normas reglamentarias y legales.

Responsabilidad social: se la puede definir como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.

Actitud de servicio: es la convicción y compromiso que adquiramos para atender a un paciente.

3.1.3.2.6. Políticas

Dentro de las obligaciones generales para los accionistas y profesionales médicos que prestan el servicio en la Clínica de Especialidades Bolívar se encuentran:

- Cumplir y hacer cumplir la Ley y los reglamentos.
- Cooperar con el personal de la Clínica en las actividades para las que fuere requerido.
- Sujeción a la tabla de honorarios médicos, deducciones y/o contribuciones establecidas por la Junta General.

- Utilizar la identificación personal e insignia de la Clínica en el uniforme al igual que en la papelería personal.
- Sujetarse a las disposiciones de la Junta General, o resoluciones del directivo, en casos que no estén contemplados en este reglamento.
- Utilizar los servicios de propiedad de la clínica y adjuntos con prioridad sobre los demás.

3.2.PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Gestión Gerencial de la Dirección

- Indicadores de Gestión por áreas

Elaboración de un manual de procesos hospitalarios de la Clínica de Especialidades Bolívar.

Tabla 12. Elaboración de manual de procesos hospitalarios.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador (Numerados/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaboración de un manual de procesos	Número	Manual de procesos realizado Manual de procesos planificado	Informe de finalización y socialización de los procesos	Uno

Fuente: Andrés Godoy

- **Mejoramiento Continuo de la Calidad**

Creación de una comisión de calidad para garantizar el mejoramiento continuo del servicio.

Tabla 13. Creación de comisión de calidad.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Creación de comisión de calidad para garantizar el mejoramiento continuo.	Número	Creación de comisión de calidad realizado Creación de comisión de calidad planificado	Acta de conformación	Uno

Fuente: Andrés Godoy

- **Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional**

Crear un cronograma de control de objetivos trimestrales dentro de la institución para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas.

Tabla 14. Creación de cronograma de control de objetivos intrahospitalarios.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Creación de cronograma de control de objetivos intrahospitalarios	Número	Objetivos intrahospitalarios alcanzados Objetivos intrahospitalarios establecidos	Informes de control de objetivos trimestrales	Uno

Fuente: Andrés Godoy

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

- Indicadores de Gestión Administrativa por áreas

Realizar capacitaciones dirigidas al personal de salud de manera trimestral con respecto a la calidad de atención al usuario para garantizar la mejora en el servicio.

Tabla 15. Capacitaciones a personal sanitario.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Capacitaciones trimestrales al personal sanitario sobre la calidad de atención al usuario	Porcentaje	Personal sanitario capacitado Personal sanitario citado	Lista de asistencia Informes post capacitación	Mayor o igual al 90%

Fuente: Andrés Godoy

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

- Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

Elaborar una matriz de atenciones a los usuarios en la consulta externa para análisis de alcance de objetivos en la atención.

Tabla 16. Elaboración de matriz de usuarios atendidos en la consulta externa.

Indicador	Unidad de medida	Formula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaboración de matriz de usuarios atendidos en	Número	Matriz de usuarios atendidos realizado Matriz de usuarios atendidos planificado	Informe trimestral de matriz	Uno

la consulta externa				
---------------------	--	--	--	--

Fuente: Andrés Godoy

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

- **Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años)**

Realizar evaluaciones de satisfacción del usuario valorado en la consulta externa de manera trimestral para estudio sobre alcance de metas y mejoras internas.

Tabla 17. Evaluaciones de satisfacción del usuario en la consulta externa.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Evaluaciones trimestrales de satisfacción del usuario en la consulta externa	Número	Encuestas aplicadas Encuestas planificadas	Informe trimestral de las evaluaciones realizadas en la consulta externa	Una

Fuente: Andrés Godoy

CAPITULO IV

4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1.Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

La Clínica de Especialidades Bolívar es una institución de salud privada la cual ofrece sus servicios a la comunidad de la ciudad de Cuenca, en la cual se han identificado algunas limitaciones, estas son:

- Limitación de recursos económicos para mejoras de la institución.
- Falta de capacitaciones sobre protocolos de atención al usuario dirigido al personal operativo de la casa de salud.
- Falta de socialización de los objetivos institucionales con el personal y la comunidad.
- Se requiere mejorar la planificación de la organización y objetivos establecidos para la evaluación de metas alcanzadas.

4.2.Conclusiones y Recomendaciones

4.2.1. Conclusiones

- A pesar de las buenas valoraciones de los usuarios encuestados sobre el tiempo de espera y la infraestructura de la institución, algunos pacientes refieren sentirse de manera neutral con respecto a estos factores.
- La mayoría de pacientes atendidos en el servicio de consulta externa catalogan como buena y muy buena la comunicación entre médico – paciente, así como la información brindada por parte del personal de salud en general.
- Las acciones generadas por la gerencia deberán ser evaluadas posteriormente para determinar el impacto de los cambios y decisiones tomadas sobre la percepción del usuario en cuanto a la calidad de atención en el área de consulta externa.

4.2.2. Recomendaciones

- Socializar el Plan de Acción Gerencial con el personal administrativo y operativo, así como los objetivos en la atención al usuario en la consulta externa.
- Cumplir con capacitaciones al personal de salud sobre los factores que influyen en la calidad de atención al usuario en la consulta externa.

GLOSARIO

- **Gestión:** conjunto de procedimientos realizados para lograr un objetivo determinado.
- **Indicador:** es un dato o conjunto de datos que permite la medición de objetiva del modelo de gestión.
- **Limitante:** objeto o situación que restringe o delimita una acción.
- **Tabulación:** conjunto de operaciones que permiten el procesamiento de datos recolectados y presentarlos agrupados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez Izquierdo, L. L. (2022). Validación del instrumento para medir la calidad de atención y satisfacción en usuarios de consulta externa del Hospital General Martín Icaza 2021. *ConcienciaDigital*, 5(2.1), 160–172. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i2.1.2176>
- Araújo, D. (2023). Vista de Calidad de atención y nivel de satisfacción de usuarios externos en un establecimiento de salud. *Mikarimin*, 9(1), 91–98. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/2872/2324>
- Ayesha, S. (2021). THE EFFECTS OF WAITING TIME AND SATISFACTION AMONG PATIENTS VISITING MEDICAL OUTPATIENT DEPARTMENT OF A TERTIARY CARE HOSPITAL PLACE AND DURATION OF THE STUDY. *Journal of Pakistan Psychiatric Society*, 18(3), 25–29. https://www.researchgate.net/publication/359842582_THE_EFFECTS_OF_WAITING_TIME_AND_SATISFACTION_AMONG_PATIENTS_VISITING_MEDICAL_OUTPATIENT_DEPARTMENT_OF_A_TERTIARY_CARE_HOSPITAL_PLACE_AND_DURATION_OF_THE_STUDY
- Bonilla, M., Estefan, A., José Allison Estefan Membreño Bonilla, M., José Hurtado, M., & Managua, U. (2024). Percepción de la calidad de atención de pacientes que asisten a la consulta externa del centro de salud Villa Libertad Managua, Nicaragua junio - julio 2022. *Revista Torreón Universitario*, 13(36), 148–157. <https://doi.org/10.5377/RTU.V13I36.17632>
- Bruijl, G. H. Th. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3192207>
- Camacho, F. (2021). Vista de Gerencia sanitaria en pandemia. *Revista Honoris Causa*, 13, 53–70. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/51/70>
- Espinoza, E., Gil, W., & Agurto, E. (2021). Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú. *Revista Cubana Salud Pública*, 46(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662020000400012
- Febres-Ramos, R. J., Mercado-Rey, M. R., Febres-Ramos, R. J., & Mercado-Rey, M. R. (2020). Satisfacción del usuario y calidad de atención del servicio de medicina interna del Hospital Daniel Alcides Carrión. Huancayo - Perú. *Revista de La*

- Facultad de Medicina Humana*, 20(3), 397–403.
<https://doi.org/10.25176/RFMH.V20I3.3123>
- Gómez, P., & Rivera, J. (2019). Un problema social: tiempos de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*, 121–146.
<https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.5>
- Guadalupe, R., Cerón, I., Ivette, A., Ortiz, V., Bustos Vázquez, E., Carlos, J., Ledezma, R., & Reynoso Vázquez, J. (2020). Asociación entre calidad de atención y el nivel de saturación del servicio de urgencias de un hospital de Hidalgo, México. *Journal of Negative and No Positive Results*, 5(10).
- Mera Risco, X. L. (2022). Calidad del servicio de consulta externa, en establecimientos de salud pública nivel II de la ciudad de Portoviejo, Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT, ISSN-e 2588-0705, Vol. 7, N°. Extra 4-1, 2022 (Ejemplar Dedicado a: Special Edition), Págs. 474-486, 7(4), 474–486.* <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1274>
- Nyce, A., Gandhi, S., Freeze, B., Bosire, J., Ricca, T., Kupersmith, E., Mazzarelli, A., & Rachoin, J. S. (2021). Association of Emergency Department Waiting Times With Patient Experience in Admitted and Discharged Patients. *Journal of Patient Experience*, 8. <https://doi.org/10.1177/23743735211011404>
- Onder, O., Cook, W., & Kristal, M. (2022). Does quality help the financial viability of hospitals? A data envelopment analysis approach. *Socio-Economic Planning Sciences*, 79, 101105. <https://doi.org/10.1016/J.SEPS.2021.101105>
- Panchana, G. S., & Guillén, M. A. (2021). Evaluación de calidad y satisfacción de usuarios en consulta externa del CS 22 de noviembre, periodo enero-diciembre del 2019. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 5(39), 42–54.
<https://doi.org/10.29018/ISSN.2588-1000VOL5ISS39.2021PP42-54>
- Peykani, P., & Pishvae, M. S. (2024). Performance Evaluation of Hospitals under Data Uncertainty: An Uncertain Common-Weights Data Envelopment Analysis. *Healthcare 2024, Vol. 12, Page 611, 12(6), 611.*
<https://doi.org/10.3390/HEALTHCARE12060611>
- Suleiman, S., & Abdulkadir, Y. (2022). Partial least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) of Patient Satisfaction on Service Quality in Katsina Public Hospitals. *Asian Journal of Probability and Statistics*, 49–60.
<https://doi.org/10.9734/AJPAS/2022/V17I330426>

- Urbina, P. (2022). Vista de Reducción de tiempos de espera y calidad de atención en pacientes de un hospital público | Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3213–3230. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3314/5038>
- Vásquez Sáenz, O. A., Montenegro Camacho, L. A., Vásquez Sáenz, O. A., & Montenegro Camacho, L. A. (2022). Modernización de la gestión hospitalaria en instituciones prestadoras de salud. *Revista Del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 15(4), 639–643. <https://doi.org/10.35434/RCMHNAAA.2022.154.1907>
- Vásquez-Barajas, E. F., Bastos-Osorio, L. M., & Mogrovejo-Andrade, J. M. (2020). Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor. *Clío América*, 14(27), 401–408. <https://doi.org/10.21676/23897848.3685>
- Velásquez, A. (2018). Investigación en políticas y sistemas de salud para la gestión basada en evidencias. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 35(3), 371–372. <https://doi.org/10.17843/RPMESP.2018.353.3978>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta sobre calidad de atención

ENCUESTA SOBRE CALIDAD DE ATENCIÓN

Sexo: Hombre: _____ Mujer: _____

Edad: _____

Preguntas

Lea las siguientes preguntas detenidamente y responda con la sinceridad debida con una “X” en el casillero correspondiente según el nivel de satisfacción que usted ha recibido durante su atención.

1) ¿Cómo se siente con respecto al tiempo de espera para su atención?

Muy satisfecho/a: _____ Satisfecho/a: _____ Neutral: _____

Insatisfecho/a: _____ Muy insatisfecho/a: _____

2) ¿Cómo considera usted a la infraestructura de la casa de salud para la atención?

Muy buena: _____ Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____ Muy mala: _____

3) En relación al tratamiento recibido, usted se encuentra:

Muy satisfecho/a: _____ Satisfecho/a: _____ Neutral: _____

Insatisfecho/a: _____ Muy insatisfecho/a: _____

4) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los medicamentos prescritos para el tratamiento?

Muy satisfecho/a: _____ Satisfecho/a: _____ Neutral: _____

Insatisfecho/a: _____ Muy insatisfecho/a: _____

5) ¿Cómo califica la comunicación entre médico - paciente?

Muy buena: _____ Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____ Muy mala: _____

6) ¿Cómo considera que fue la información brindada por el personal de salud?

Muy buena: _____ Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____ Muy mala: _____

7) Durante la atención recibida, ¿existió algún acto de discriminación hacia su persona?

Si: _____ No: _____

8) ¿Usted recomendaría esta institución?

Si: _____ No: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN