

Maestría en

GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

PROYECTO DE TITULACIÓN

TEMA: PLAN DE MEJORA EN LA
CALIDAD DE ATENCIÓN EN EL
SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA
MÓVIL DE SERVIMEDIC MACHALA

JONATHAN ALEXANDER ILLESCAS
RAMÍREZ

Tutor: PhD Cristina Pérez

2022



► ONLINE.UDLA.EDU.EC

Contenido	
CAPÍTULO I	6
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	6
1.1. Introducción	6
1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial	7
1.2.1. Estructura financiera, administrativa y operativa	8
1.2.2. Análisis de oferta y demanda de servicios de la institución	9
1.2.3. Análisis geoespacial y geopolíticos	10
1.2.4 Población atendida	11
1.2.5. Demanda de servicios insatisfecha	12
1.2. Planteamiento del problema:	12
1.2.1. Justificación del planteamiento del problema:	13
1.3. Objetivos:	13
1.3.1. Objetivo general:	13
1.3.2. Objetivos específicos:	14
1.4. Viabilidad del estudio	14
1.5. Matriz de evaluación de alternativas de solución	15
CAPÍTULO II	15
2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA A UTILIZAR	15
2.1. Metodología de la investigación:	15
2.2. Universo y muestra	15
2.2.1. Universo:	15
2.2.2. Muestra:	15
2.2.3. Criterios de Inclusión	15
2.3. Herramientas de recolección de información:	15
2.4. Materiales	17
2.4.1. Recursos humanos:	17
2.4.2. Recursos físicos:	17
2.5. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud 17	
2.5.1 Gestión Gerencial de la Dirección	17
2.5.2. Gestión Estratégica de Marketing	18
2.5.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	18
2.5.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	18

2.5.5. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	19
CAPITULO III.....	20
3.1. Planeamiento estratégico.....	20
3.1.1 Análisis del Entorno.....	20
3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	21
3.1.3 Análisis FODA.....	23
3.1.4 Cadena de Valor de la organización.....	24
3.1.5 Planificación Estratégica	27
3.1.5.1 Misión.....	27
3.1.5.2 Visión.....	27
3.1.5.3 Valores Institucionales.....	27
3.1.5.4 Objetivos Institucionales	27
3.1.5.5 Principios Éticos.....	28
3.1.5.6 Políticas Institucionales	28
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	28
3.2.1. Antecedentes:	28
3.2.2. Objetivo del plan:.....	29
3.3.3 Gestión Gerencial de la Dirección	29
3.3.4 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	33
3.3.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	34
3.3.6. Gestión Financiera	35
CAPITULO IV	38
4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.....	38
4.2 Conclusiones y Recomendaciones.....	38
4.2.1 Conclusiones:.....	38
4.2.2 Recomendaciones:.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS:.....	43

RESUMEN

Introducción:

En el área de la salud a nivel mundial, la gestión de la calidad es crucial para el mejoramiento continuo del servicio y la satisfacción del cliente.

La definición de la calidad abarca promoción, prevención, tratamiento, rehabilitación y paliación; además implica el cumplimiento de elementos tales como equidad, efectividad, eficacia, eficiencia, accesibilidad y satisfacción de todo el núcleo del paciente. Servimedica Machala es una prestadora de servicios de salud que intenta mejorar su departamento de calidad, por lo cual se procederá a implementar el siguiente plan de mejoramiento continuo.

Objetivos: Regenerar el sistema de atención del área de consulta externa de la prestadora de servicios Servimedica Machala con la implementación de políticas de calidad dirigidas a las necesidades del target poblacional.

Metodología: Se realizará un estudio de enfoque cualitativo a través de método de investigación observacional (descriptivo). Los datos se obtendrán mediante un análisis observacional, entrevista a gerencia, encuesta de satisfacción hacia los pacientes y grupos de enfoque para conocer sus opiniones, sugerencias, reclamos, preferencias y recomendaciones para mejorar la calidad de atención del personal de salud y administrativo hacia los usuarios.

Propuesta gerencial: Se plantean varias actividades a desarrollar en diversos departamentos de la institución, con la finalidad de mejorar la calidad de la atención de salud a los pacientes de consulta externa mejorando su satisfacción y conociendo los factores que influyen en el confort de los usuarios.

Principales resultados: La calidad de salud posee un impacto directo en los usuarios y no solo es relacionada con la satisfacción de pacientes, también tiene la finalidad de atraer nuevos usuarios y retener a los clientes actuales, optimizando mejorías en el nivel de atención con calidad. Toda institución del área de salud necesita implementar un plan de mejora continua en la calidad, de esta forma los pacientes se sienten escuchados y participe de la entidad de salud, mejorando de esta manera sus índices de satisfacción.

Palabras clave: calidad, satisfacción, target, sugerencias, recomendaciones.

ABSTRACT

In the area of healthcare worldwide, quality management is crucial for the continuous improvement of service and customer satisfaction.

The definition of quality includes promotion, prevention, treatment, rehabilitation and palliation; it also implies the fulfillment of elements such as equity, effectiveness, efficacy, efficiency, accessibility and satisfaction of the whole patient's core. Servimedic Machala is a health services provider that intends to improve its quality department, therefore the following continuous improvement plan will be implemented.

Objectives: To reconstruct the system of attention of the outpatient area of the service provider Servimedic Machala with the implementation of quality policies directed to the needs of the target population.

Methodology: A qualitative approach study will be carried out through an observational research method (descriptive). Data will be obtained through an observational analysis, management interview, patient satisfaction survey and focus groups to learn their opinions, suggestions, complaints, preferences and recommendations to improve the quality of care provided by health and administrative staff to users.

Management proposal: Several activities are proposed to be developed in various departments of the institution, in order to improve the quality of health care for outpatients, improving their satisfaction and knowing the factors that influence the comfort of users.

Main Results: Health quality has a direct impact on users and is not only related to patient satisfaction, it also has the purpose of attracting new users and retaining current customers, optimizing improvements in the level of care with quality. Health quality has a direct impact on users and is not only related to patient satisfaction, it also has the purpose of attracting new users and retaining current clients, optimizing improvements in the level of quality care. Every institution in the health area needs to implement a continuous quality improvement plan, in this way patients feel heard and participate in the health entity, thus improving their satisfaction rates.

Key words: quality, satisfaction, target, suggestions, recommendations.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Introducción

En la actualidad nos encontramos en un mundo en el cual la población busca instituciones que ofrezcan servicios de salud de calidad. Tras la reciente emergencia sanitaria mundial ocasionada por el COVID – 19, cuya situación ocasionó el colapso del ámbito sanitario y socioeconómico del Ecuador, poniendo de manifiesto los problemas preexistentes de un sistema de salud obsoleto y corrupto.

En el área de la salud a nivel mundial, la gestión de la calidad es crucial para el mejoramiento continuo del servicio y la satisfacción del cliente. Para ello es requisito indispensable encontrar soluciones acordes a las necesidades de la población e implementar acciones que permitan alcanzar esos objetivos.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible Universal resaltan el término de calidad como un elemento base esencial para la cobertura sanitaria mundial, recibiendo servicios de salud sin estar expuestos a dificultades financieras. La OMS informa que cada año existen entre 5,7 y 8,4 millones de muertes en países de bajos ingresos relacionadas a una deficiente calidad en la atención de salud (OMS, 2020).

El concepto de calidad de servicios de salud genera cada día mayor impacto en la organización tanto pública como privada. Se debe basar en mantener un desempeño adecuado, que esté en constante crecimiento en pro de brindar una atención dirigida y especializada frente a las distintas enfermedades que experimenten los pacientes, consiguiendo así, la satisfacción tanto de la familia como del entorno. La definición de la calidad abarca promoción, prevención, tratamiento, rehabilitación y paliación; además implica el cumplimiento de elementos tales como equidad, efectividad, eficacia, eficiencia, accesibilidad y satisfacción de todo el núcleo del paciente (Chercover, 2020).

Según el Art. 9.- Garantías: De conformidad con lo establecido por los artículos 102 inciso tercero y 116 de la Ley de Seguridad Social, se garantiza el acceso a las prestaciones de

salud de los asegurados al Seguro General en condiciones de libre elección regulada del prestador de servicios de salud, en el primer nivel de atención, de acuerdo a adscripción por zona geográfica definida. El alza de la demanda de consulta médica por parte de los afiliados se intentó resolver por medio de contratación de 345 prestadores externos con el fin de garantizar servicios de calidad y una atención oportuna (IESS, 2016).

El presente plan de gestión de calidad propone incorporar una diversidad de especialidades médicas en Servimedica Machala, en conjunto con la aplicación de nuevos departamentos administrativos que permitan lograr controles eficaces tanto en el inventario de insumos médicos, ópticos y farmacológicos como en la renovación del departamento de publicidad y marketing, además de poder evaluar el nivel de satisfacción de los pacientes mediante la implementación de encuestas durante las consultas en los diversos servicios ofrecidos.

1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial

Durante el año 2021 la derivación de pacientes a prestadores externos alcanzó su mayor punto debido a la pandemia por COVID – 19, la Junta de Beneficencia es la institución que más servicios presta al IESS, facturando un total de 80 millones solo en 2020 a 2021, Julio fue el mes con los índices más altos de derivaciones para el IESS, donde se facturó 95,4 millones (PRIMICIAS, 2022).

El día 12 de octubre del 2016 se procedió a la aprobación del “Proyecto de Ley Orgánica que regula a las compañías que financien servicios de atención integral de salud prepagada y a las de seguros que oferten cobertura de seguros de asistencia médica” donde se emite un marco normativo para regular y controlar las prestadoras de servicios médicos, teniendo en cuenta que la salud es un derecho universal y debe ser de fácil acceso a todos los ecuatorianos (NACIONAL, 2016).

El principal problema en la actualidad de los convenios del IESS con las prestadoras externas de servicios es el pago de los servicios realizados a los afiliados, según la Dirección Nacional de Gestión Financiera del IESS, la deuda estatal es de \$4.526 millones entre los años 2001 a 2021. Las derivaciones de los pacientes se incrementaron y facturaron un total de 960.9 millones en 2021 por parte del seguro social (EL UNIVERSO, 2022).

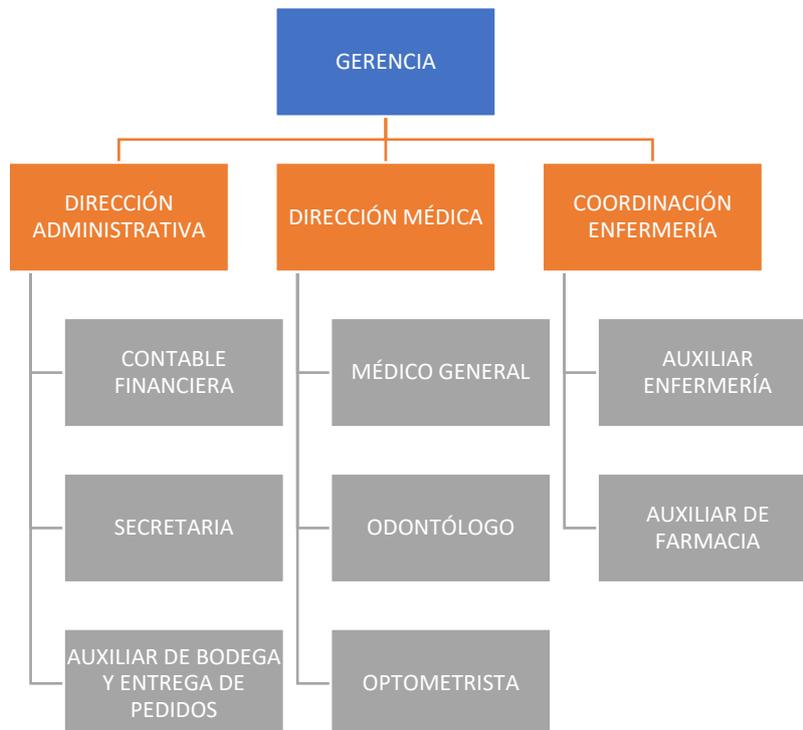
1.2.1. Estructura financiera, administrativa y operativa

Según el Art. 366 de la Constitución ecuatoriana establece que el financiamiento público en salud deberá provenir de fuentes permanentes del Presupuesto General del Estado, y los recursos serán distribuidos con base a criterios de población y necesidades en salud. (IESS, 2011).

Todas las atenciones brindadas por los prestadores de servicios de salud deben ser facturados de acuerdo con un tarifario nacional vigente como límite de cobros al público, valores que el IESS o contratista cancerará en el plazo establecido en el convenio.

Las prestadoras de salud son aquellos establecimientos o profesionales particulares, los cuales se encuentran autorizados para brindar diversos servicios de salud ambulatorios, quirúrgicos, hospitalarios y de diagnóstico calificado, que cumplen todos los requisitos por parte del Seguro General y Familiar, y del Ministerio de Salud. Los prestadores pueden ser ambulatorios como los dispensarios de primer nivel de atención o prestadores hospitalarios I, II y III nivel (JuridiConsulta, 2018).

Tabla 1: Estructura organizacional actual de Servimedica



Fuente: Elaboración propia.

Servimedica Machala cuenta con varios departamentos encargados de mantener la estabilidad y desarrollo de la empresa tales como; talento humano, área financiera, logística, marketing y publicidad, bodega de farmacia, pero carece de un área específica designada para la valoración de calidad de atención prestada por parte de los diferentes servicios de salud. Con la instauración de este espacio; la información obtenida de evaluaciones del personal y análisis de recursos utilizados por medio de gráficas de representación de datos que reflejen el índice de satisfacción de las personas atendidas por medio de encuestas con preguntas cerradas y abiertas, nos brindarán una visión clara de las necesidades de nuestro target que permitan crear cambios proactivos ligados a las recomendaciones proporcionados por los usuarios y empresas contratistas. A raíz de lo expuesto, se podrá elaborar un plan de gestión dirigido a reconstituir los déficits en el funcionamiento de la empresa y a su vez, fortalecer las áreas con mejor desempeño.

Tabla 2: Personal ServiMedic Machala

Personal Administrativo	
Gerente	1
Secretaría	1
Contador	1
Ingeniero en sistimeas	1
Personal Médico Operativo	
Médicos	2
Odontólogo	1
Optometrista	1
Cosmetóloga	1
Enfermera	1
Auxiliar de enfermería	1

Fuente: Elaboración propia.

1.2.2. Análisis de oferta y demanda de servicios de la institución

Oferta: En la ciudad de Machala existen varias prestadoras de servicios de salud vinculadas con el IESS, MSP y Municipio como son Machala Dent, Clínica Traumatológica,

Clínica Jesús de Nazareth, Clínica Santa Rosa, Centro de Bioanálisis Ana Patricia Días, Centro de Hemodiálisis MEDICOPHARMA, Centro Oftalmológico Dr. Iván Ortiz Farfán, entre otros; Servimedica Machala no cuenta actualmente con un vínculo asociado con instituciones de la Red Integral de Salud, pero busca obtener un convenio dentro de los próximos años, teniendo en cuenta que la empresa posee meses desde que abrió sus puertas a la población (IESS, 2012).

La institución oferta los servicios de medicina general que abarca el control de enfermedades crónicas realizando pruebas de glucosa, electrocardiogramas en conjunto con entrega de medicación de acuerdo a la patología del paciente. En el área de odontología se realizan fluorizaciones, limpiezas y curaciones de caries, mientras que el servicio de optometría obsequia lentes de lectura y subsidia lentes correctivos. El departamento de cosmetología cuenta con área de peluquería, mascarilla facial, limpiezas profundas de piel entre otros; además de la reciente implementación del área de psicología ofreciendo charlas y sesiones de terapia.

Una de las grandes fortalezas de la prestadora de servicios es la capacidad de movilización de equipos a sectores rurales del país, donde ninguna institución ha tenido esta iniciativa de realizar brigadas médicas, ofreciendo todos los servicios de salud al alcance de la comunidad de escasos recursos, a precios asequibles y entregando a su vez, medicamentos y bastones para la población vulnerable.

Demanda: El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha derivado gran cantidad de pacientes a los diversos prestadores externos de salud en el país, se estima 2,8 millones de atenciones solo durante el primer trimestre del año 2021. Los motivos son diversos especialmente el hecho de que la demanda ha excedido la capacidad resolutoria que poseen los establecimientos de salud pública en nuestro país, todo esto de la mano de la pandemia demostrando claramente que Ecuador no se encuentra capacitado ni en infraestructura ni en personal para resolver una crisis sanitaria. Teniendo en cuenta que existen muchas limitaciones en las instituciones de salud, la demanda de prestadores de salud aumentó durante el último año (Torres, 2021).

1.2.3. Análisis geoespacial y geopolíticos

El territorio ecuatoriano se encuentra delimitado por zonas de planificación conformados por diversas provincias con el objetivo de delegar ciertas actividades administrativas del estado. Servimedica se encuentra ubicado en la Zona 7, específicamente en

1.2.5. Demanda de servicios insatisfecha

Dificultades en la gestión sanitaria de nuestro país ha provocado una carencia en el fondo de salud pública con El subsecuente desabastecimiento de insumos y medicamentos generando desconformes Y complicaciones de patologías de base especialmente en áreas y zonas rurales. En ciertas zonas de difícil acceso solo se encuentra un puesto de salud el cual no cuenta con los implementos médicos fármacos ni personal de salud para abastecer la capacidad de población local, motivos por los cuales no toda la población tiene acceso a recibir atención de salud de calidad.

Por los motivos mencionados la demanda de servicios insatisfecha aumenta de manera progresiva haciendo énfasis en zonas rurales, que requiere urgentemente encontrar soluciones para el beneficio de los pacientes en particular de personas vulnerables, discapacitados, embarazadas, niños y enfermos con patologías crónicas.

1.2. Planteamiento del problema:

En la actualidad toda institución debería contar con un departamento encargado de la calidad de servicios brindados, especialmente las relacionadas al sector salud como es el caso de nuestra prestadora de servicios. Sin embargo, este departamento no posee todo el reconocimiento e importancia que se debería. Existen varios motivos por el desinterés de esta área, tal es el caso de la escasa disponibilidad de una metodología que pueda aplicarse a todas las instituciones con una baja inversión de recursos económicos y que permitan obtener datos útiles para mejorar la calidad de atención y satisfacción de pacientes y personal de salud.

La prestadora de servicio ServiMedic Machala no cuenta con un departamento físico de calidad, estas funciones son designadas al departamento de Talento Humano donde se intenta analizar la información proporcionada mediante la atención a los usuarios, basándose en datos subjetivos de ciertos pacientes posterior a consultas o reclamos.

Se presenta el siguiente estudio con el fin de elaborar un plan para mejorar la calidad de atención a todos los pacientes de las diferentes áreas de consulta externa, con el fundamento de sus opiniones de satisfacción, quejas y recomendaciones.

1.2.1. Justificación del planteamiento del problema:

Garantizar un servicio de salud de excelencia es una de las prioridades y exigencias del Estado ecuatoriano, por ende, ofertar servicios con un estándar de calidad óptimo que permita posicionar tu empresa dentro del mercado sanitario tanto público como privado, es el objetivo a alcanzar de Servimed Machala. Por esta razón, surge la necesidad de reformar el sistema de atención de este establecimiento por medio de un análisis de calidad en las áreas de consulta externa que permita identificar las falencias y aspectos a fortalecer con el fin de brindar una atención con eficacia y eficiencia.

Con esta investigación se busca identificar los factores que interfieren y/o favorecen proveer un servicio que satisfaga las necesidades del usuario mediante una evaluación exhaustiva durante las atenciones médicas que permitan no solo detectar fallas o inconformidades sino, además, designar sus preferencias en cuanto a las áreas que acuden con mayor frecuencia.

Al renovar la calidad de atención por parte del personal de salud, el índice de satisfacción de los usuarios se acrecentará progresivamente, con lo cual se crea la siguiente cadena de utilidad: se resolverá con eficacia la patología de base, los pacientes se sentirán en confianza con la atención y medicina brindada, se intensifica la demanda de pacientes de consulta externa, los ingresos de la institución se refuerzan, y así, estos podrán ser invertidos en la mejora continua e innovación de las diferentes áreas de servicios.

El constante perfeccionamiento de la atención al usuario es fundamental para cualquier institución del sector público o privado y es la meta a alcanzar de Servimed Machala que recibe diariamente un gran flujo de pacientes en búsqueda de una prestación con calidad y calidez.

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo general:

Reconstruir el sistema de atención del área de consulta externa de la prestadora de servicios Servimed Machala con la implementación de políticas de calidad dirigidas a las necesidades del target poblacional.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Crear una herramienta de recolección de datos (encuesta) que permita estimar el grado de satisfacción de los pacientes posterior a recibir los servicios de salud de consulta.
- Establecer un equipo de trabajo encargado de la evaluación de calidad de atención del personal de salud y de las encuestas de satisfacción.
- Identificar los factores incidentales que condicionan la calidad de atención hacia los usuarios de Servimedic Machala.

1.4. Viabilidad del estudio

El presente trabajo de investigación cuenta con la validación del tema por parte del Comité de Titulación de la Universidad de Las Américas (UDLA) y con los respectivos permisos por parte de la Dirección de la Prestadora de Servicios de Salud “Servimedic Machala”, quienes brindarán datos del departamento de estadística de la institución; además de contar con la colaboración del personal de atención de consulta externa.

Tabla 3: Matriz de evaluación de alternativas

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS					
ESCUELA DE NEGOCIOS					
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
Plan de Gestión de mejora continua de calidad de atención de los pacientes del área de consulta externa de una prestadora privada de servicios.					
1.5. Matriz de evaluacion de alternativas de solucion					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un equipo de trabajo encargado de evaluar la calidad de atención hacia los pacientes. - Falta de financiación para contratar personal para el área de calidad. - Falta de instrumentos para valorar reclamos, sugerencias o satisfacción de usuarios. 	Falta de personal capacitado en el área de calidad.	Pacientes no tienen un método de comunicación formal donde puedan emitir sus criterios de satisfacción, sugerencias, recomendaciones o reclamos de las diferentes áreas en las cuales se atendieron.	Acceso a un medio por el cual los pacientes sean escuchados, de acuerdo a sus diferentes necesidades.	Conformar un equipo capacitado en el área de calidad, los cuales puedan brindar mejorías, herramientas y capacitación para la mejora de satisfacción de los pacientes como del personal de salud.	<p>Grupo de profesionales que se comprometen a mejorar la calidad de atención de los servicios de salud en base a la satisfacción de los pacientes.</p> <p>Personal de salud con masterados en calidad o administración hospitalaria.</p>
Elaboración:	Jonathan Alexander Illescas Ramírez				
Fecha:	17/06/2022				

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA A UTILIZAR

2.1. Metodología de la investigación:

Se realizará un estudio de enfoque cualitativo.

2.2. Universo y muestra

2.2.1. Universo:

El universo está conformado por todos los pacientes que son atendidos en el área de consulta externa de la Prestadora de Servicios de Salud “Servimedica Machala”

2.2.2. Muestra:

La muestra estará conformada por los pacientes que cumplan los criterios de inclusión.

2.2.3. Criterios de Inclusión

- Pacientes atendidos en mínimo 3 diferentes servicios de salud del área de consulta externa.
- Pacientes que comprenden una edad mayor o igual de 14 años hasta los 85 años.

2.3. Herramientas de recolección de información:

En el presente trabajo de titulación se procederá a la recolección de datos por medio de las siguientes herramientas:

1.- Observación

En el presente estudio sobre la calidad de atención del personal de salud y satisfacción del paciente para crear un plan de mejora continua de la calidad. Se procedió a observar el ambiente de consulta externa con la calidez de atención que brindan los empleadores, después se observó la conducta de los pacientes durante el tiempo de espera, posterior se observó la relación médico paciente durante la consulta y finalmente la reacción posterior a la consulta y servicios recibidos por parte del paciente en las diversas áreas.

Se elaboró una guía de observación con ciertos elementos a considerarse:

Fecha: 26 de junio 2022

Lugar: consulta externa del Municipio de San Pedro de Vilcabamba

Hora de inicio: 10:30 Hora de Finalización: 14:30

Episodio: desde el momento que el paciente ingresa, durante el tiempo de espera, durante la consulta y posterior a la atención.

Descripción de lo observado: los pacientes que acudieron al servicio de consulta externa pasaron con mayor frecuencia por el área de medicina general, seguido de optometría, cosmetología y odontología respectivamente, el tiempo de espera fue de aproximadamente 10 minutos en el área de medicina general y optometría, odontología 20 minutos y cosmetología 30 minutos, por ende, no se recibió ninguna queja posterior a consulta.

Experiencia en consulta externa: Satisfactoria, los pacientes no refirieron ningún malestar y presentaron gestos de felicidad, y especial alegría al momento de la recepción de medicina gratuita.

Observaciones: la mayor afluencia y satisfacción de los pacientes se generó en el área de medicina general, donde felicitaron al médico por la paciencia y atención brindada, recalcando el hecho de entregar medicinas que no se encuentran en farmacias locales.

2.- Entrevista en profundidad al gerente de la prestadora de servicios.

Se procedió a realizar a realizar una entrevista al gerente fundador de Servimedica Machala Od. Jandry Jaramillo; se indicó que se guardará total confidencialidad en sus respuestas y la información será utilizada solo para fines académicos.

Análisis de entrevista:

El gerente menciona que la calidad es un punto base e importante para que los pacientes continúen prefiriendo nuestros servicios, pero al ser una empresa nueva aun cuenta con ciertas falencias que no pueden ser afrontadas de la mejor manera por falta de presupuesto y de personal cualificado en ciertos departamentos de la institución. La implementación de planes de calidad en el último mes ha aumentado la satisfacción de los clientes que se sienten parte de la institución al ser escuchadas sus sugerencias y recomendaciones.

Los pacientes deben de sentir confort y satisfacción desde la admisión de la institución, pasando por cada una de las áreas que requieran, mejorando su calidad de salud en base a mejorar la atención día a día de manera progresiva.

3.- Grupo de enfoque.

Se realizarán 6 grupos de 8 personas quienes recibieron atención de mínimo 3 diferentes servicios de salud ofertados por la institución, (medicina general, optometría, odontología, obstetricia, cosmetología) para proceder a realizarles diversas preguntas y una encuesta de calidad obteniendo los factores que intervienen en la satisfacción de los pacientes, tal es el caso de tiempo de espera, calidad de atención, comprensión de patología y tratamiento; de esta manera podemos conocer el área de salud que genera mayor porcentaje de confort, sumando opiniones, observaciones y sugerencias de los pacientes.

2.4. Materiales

2.4.1. Recursos humanos:

Investigador.

Médicos, odontólogo, optometrista, cosmetóloga del área de consulta externa.

Pacientes atendidos en consulta externa.

2.4.2. Recursos físicos:

Encuestas.

Historias clínicas del departamento de estadística.

Buzón de sugerencias y recomendaciones.

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

2.5.1 Gestión Gerencial de la Dirección

El departamento gerencial presenta un director médico involucrado en el área de salud capaz de dirigir a los diferentes administrativos y personal en directo contacto con los pacientes. Dentro de las diversas actividades que realiza la gerencia de la prestadora de servicios Servimedica Machala, se establece un plan estratégico institucional anual, en el que se enumeran las diversas metas, estrategias y objetivos a alcanzar durante el año.

El gerente general toma decisiones en coordinación con la dirección médica, departamento financiero, personal de talento humano, administrativo y operativo, para garantizar el normal funcionamiento de la institución. Además, se encuentran las normas y políticas internas de la organización que definen las responsabilidades y derechos de los empleados, estándares de calidad, políticas organizacionales, principios y valores éticos.

2.5.2. Gestión Estratégica de Marketing

El departamento de marketing realiza publicidad constante, pero lo más importante radica en que el marketing se adapta a la zona en la que se brindan nuestros servicios de salud, por ejemplo, en sitios rurales donde solo existe señal de radio se procede a contactar con una emisora para realizar la publicidad respectiva por la emisora radial, o en tal caso comunicación por redes sociales o perifoneo en diversas zonas en conjunto al presidente parroquial o del GAD municipal.

Los canales de información locales en especial volantes publicitarios, letreros gráficos y difusión de brigadas por parlantes, genera mayor atractivo y acogida a la población rural, teniendo en cuenta el limitado acceso a señales de red o de internet.

2.5.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos se encuentra formando y capacitando a los empleados en mejorar de manera continua la calidad de atención, de igual manera brindan compensaciones y beneficios al personal de salud manteniéndolos así constantemente confortables al ejercer sus funciones.

Actualmente se prepara la contratación y selección de personal de salud que ayude a reducir más los tiempos de espera en medicina general, cosmetología y odontología.

2.5.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Servimedica Machala presenta alianzas con diversos GAD municipales y visitantes médicos que nos brindan fármacos para el abastecimiento de bodega de farmacia, de igual manera se realiza un inventario de fármacos al momento de finalizar cada brigada.

El departamento de logística se encuentra coordinando las diferentes brigadas médicas a realizarse en los diversos GAD municipales alrededor del país, organizando fechas y agendamientos de consultas.

2.5.5. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

El servicio clínico de consulta externa cuenta con varias áreas de salud, destaca medicina general, optometría, odontología, obstetricia y cosmetología.

Dentro del área de medicina general, se realizan test de diagnóstico serológico rápido, pruebas de glucosa capilar, y dentro de los exámenes complementarios cardiacos se realizan electrocardiogramas de 6 canales a los pacientes que requieren un control general o valoración de patología crónica de base.

Se implementa un área de observación temporal donde se pueden atender urgencias menores, para un posterior traslado a una unidad hospitalaria de mayor capacidad resolutive.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. Planeamiento estratégico

3.1.1 Análisis del Entorno

El Plan Nacional de Medicina Rural del Ecuador fue adoptado en 1970, hace 50 años. Mejorar la salud en áreas rurales o de bajos ingresos ha sido uno de los aspectos más importantes para mejorar una calidad de vida equitativa para todos los ecuatorianos. Con mayor enfoque en personas vulnerables. Una de las acciones de este plan encaminadas a extender la atención de salud a zonas de riesgo es hacer obligatorio un año de servicio rural para todos los médicos recién graduados del país.

A pesar de los resultados de salud positivos para los residentes rurales de Ecuador, la prevalencia de este problema sigue siendo una alta prioridad de salud pública en Ecuador. El mayor problema para los médicos de las zonas rurales es la constante falta de equipos, insumos y medicamentos que les permitan mejorar la calidad de la atención a los pacientes en zonas vulnerables (Editores SALUDIARIO, 2020).

Por otro lado, la marcada escasez de servicios básicos (agua potable, saneamiento y electricidad) dificulta la creación de condiciones sanitarias e higiénicas básicas para la prevención de enfermedades. Sin duda, la principal mejora en este problema debe provenir de la revisión del presupuesto anual de los planes rurales de salud, así como de la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de estas regiones.

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

La herramienta de Porter analiza la competitividad de “Servimedik Machala” teniendo en cuenta aspectos relacionados con el entorno inmediato del establecimiento de salud.

3.1.2.1 Poder de la negociación de los clientes

Son clientes todos los pacientes que acuden al servicio de consulta externa de Servimedik Machala para tratamiento médico general de enfermedades crónicas, así como pacientes por enfermedades agudas o exámenes médicos generales programados, de igual manera pacientes que acuden a los servicios de optometría para valoración y compra de lentes, odontología, obstetricia y cosmetología.

La mayoría de los pacientes tienen edades comprendidas entre los 18 y los 65 años, seguidos de los adultos mayores, los niños de 5 a 11 años, los adolescentes de 12 a 17 años y los niños menores de 5 años, en ese orden respectivamente

Los pacientes de Servimedik Machala son usuarios de la población rural del país, zonas de difícil acceso, por lo que no tienen otras opciones médicas, no existen unidades médicas cercanas, lo que genera baja negociación para los clientes.

3.1.2.2 Rivalidad de competidores o empresas

Los competidores corresponden a las entidades de salud que brindan el servicio brigadas médicas móviles principalmente en la provincia de El Oro, al momento en nuestra región geográfica solo existen 2 prestadores de servicios médicos móviles a diferentes zonas rurales. Por lo tanto, el poder de negociación entre competidores es baja.

3.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Las zonas rurales son regiones de difícil acceso para toda institución de salud, en la actualidad existen ciertos sitios lejanos del país donde existen puestos de salud con personal básico tal es el caso de un solo médico, un licenciado en enfermería y sin abastecimientos de medicina o implementos médicos. Hasta el día de hoy no existe competencia en sitios rurales que brinden los servicios, y abastecimiento en fármacos de

la prestadora de salud móvil; por consiguiente, la amenaza de nuevos competidores es baja.

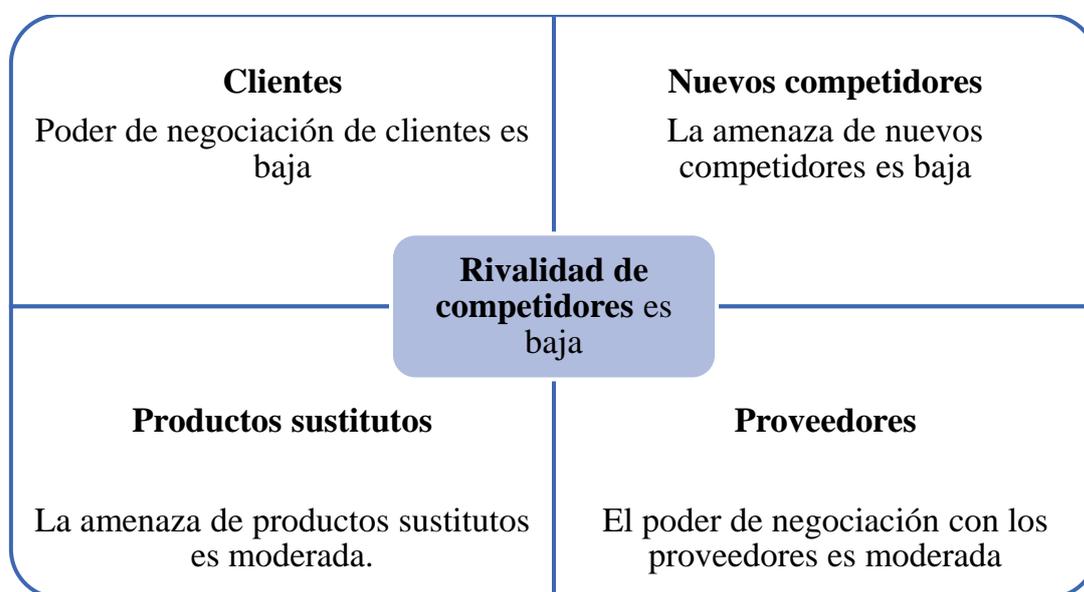
3.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

La prestadora de servicios tiene diversos sitios de abastecimientos en cuanto a implementos médicos, ópticos, y medicina, principalmente Orthomédica, Importadora Comercial El Salto y Master optical, existe competencia variada de proveedores en el mercado ecuatoriano, por ende, Servimedic Machala tiene libertad de buscar diferentes fuentes de suministro. El poder de negociación de proveedores es moderado.

3.1.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Cierto sector mínimo de la población rural prefiere utilizar la medicina tradicional, basada en la combinación de creencias de los locales, con experiencia de los jefes parroquiales, extractos de plantas y animales. En ocasiones existe el rechazo a la tecnología y al personal de salud, pero gran parte de la población quieren acceder a medicamentos y el uso de instrumentos médicos actualizados para el cuidado oportuno de la salud. La amenaza de productos sustitutos es moderada.

Figura 2: Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la industria de servicios de salud de Servimedic Machala es favorable para la institución, no posee altos riesgos en los 5 puntos de Porter, el poder de negociación de

clientes, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad poseen parámetros bajos por ende la prestadora se encuentra bien posicionada en el mercado actual de salud.

3.1.3 Análisis FODA

Por medio del análisis FODA como un instrumento gerencial, se puede proceder con un diagnóstico de la aptitudes administrativas y operativas de la institución prestadora de servicios Servimedica Machala. A través de esta herramienta lograremos estudiar la situación de la empresa indagando sus características internas y su relación externa.

Se detallarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa por medio de su análisis intrínseco y extrínseco.

Tabla 4: Análisis DAFO de Servimedica Machala

FORTALEZAS

- F1 Médicos de alta calidad.
- F2 Especialidades clínicas acorde a las necesidades de usuarios de zonas rurales.
- F3 Acude a ciudades, comunidades, parroquias rurales donde no existe comúnmente servicios de salud.
- F4 Variedad de implementos médicos móviles, como compresores y sillones odontológicos, electrocardiógrafo, equipo de laboratorio portátil, para poder acceder a zonas rurales.
- F5 Amplio abastecimiento de medicamentos y lentes.
- F6 Implementación de kits rápidos de laboratorio.

OPORTUNIDADES

- O1 Alianzas estratégicas con instituciones de salud pública del estado.
- O2 Incremento de proveedores que desean llegar al paciente de zonas de difícil acceso.
- O3. Apertura de sucursales fijas en ciudades del Oriente Ecuatoriano donde la rivalidad de competidores es baja.
- O4 Posibilidad de ampliar la cobertura de nuestros servicios de salud a nivel nacional y no solo a nivel regional.

Fuente: Elaboración propia.

DEBILIDADES

- D1 Infraestructura limitada
- D2 Tiempo de espera prolongado desde la admisión del paciente hasta recibir consulta en el área de cosmetología estética.
- D3 Falta de contratación de nuevo personal de salud en atención odontológica y cosmetológica.
- D4 Ausencia de un profesional especializado, magister en calidad para dirigir el departamento de esta área.
- D5 Limitado presupuesto para contratación de personal capacitado para dirigir departamento de calidad.

AMENAZAS

- A1 Nuevas competencias en el área geográfica.
- A2 Mayor competencia en medicina privada.
- A3 Mayores costos para actualización de tecnología.
- A4 Deserción del cuerpo médico hacia otras instituciones.
- A5 Crisis económica generaliza.
- A6 Reformas del sistema de salud.
- A7 Pandemias.

En la herramienta FODA de la prestadora de servicios destacan las fortalezas y sobresale la variedad de implementos médicos móviles, la institución cuenta con equipos portátiles que los puede trasladar de una ciudad a otra sin ningún tuvo de inconveniente, son pequeños, ligeros, recargables y desarmables. De esta manera la institución puede brindar servicio de laboratorio, electrocardiografía, cosmetología, optometría y odontología con limpiezas, curaciones y extracciones incluso en lugares de difícil acceso y sin energía eléctrica.

En el marco de debilidades; la ausencia de un profesional capacitado con un masterado de calidad es clave, la institución no cuenta con un magister en esta área para poder dirigir el departamento de calidad y capacitar a todo el personal. Uno de los motivos por el cuál no se ha contratado al especialista en el área es por la falta de planificación en el presupuesto de la institución.

3.1.4 Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor dentro de nuestra institución se utiliza como un instrumento estratégico de análisis para poder diagnosticar las ventajas competitivas de la prestadora de servicios frente a otras empresas de salud. Se realizan una serie de escalones con actividades primarias y de soporte de la institución con el fin de aportar el mayor valor posible para la satisfacción de los pacientes.

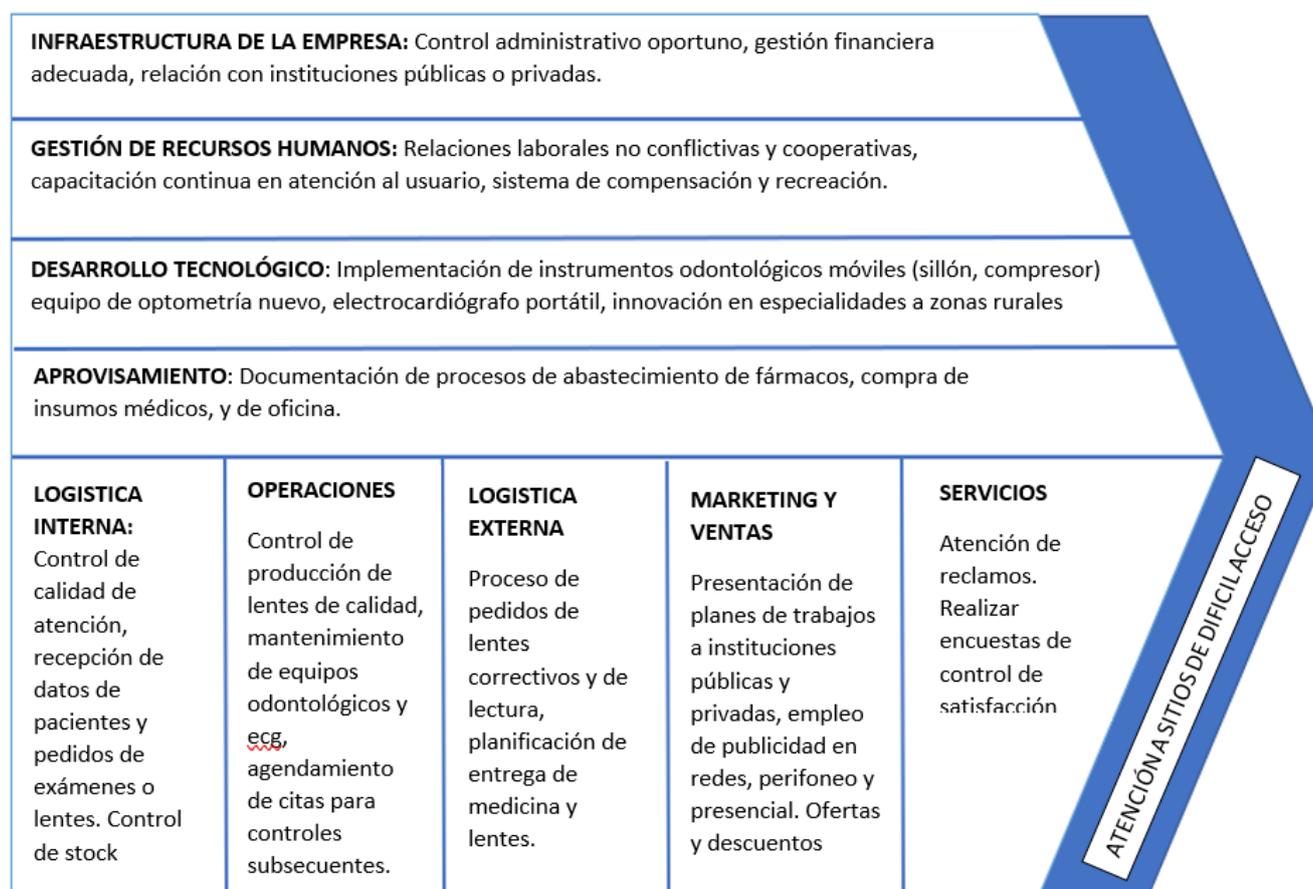
Se realizó un análisis de los diversos departamentos administrativos y operativos de salud de la prestadora de servicios realizando comparaciones con la competencia, específicamente con las 2 instituciones del Oro que realizan brigadas médicas a zonas rurales del país.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística interna:

Control de calidad de atención, recepción de datos de pacientes y pedidos de examen de laboratorio o de abastecimiento de lentes. Control de stock de insumos, fármacos y equipos médicos.

Figura 3: Cadena de valor de Servimedic Machala



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las ventajas competitivas de la prestadora de salud se encuentra la capacidad de trasladar personal de salud y equipos médicos hacia diversos puntos rurales de nuestro país, brindando de esta manera atención, medicación, procedimientos médicos de diagnóstico por imagen y laboratorio. Además de contar un ambiente laboral cooperativo y entrega de lentes de lectura y correctivos con excelente relación calidad – precio.

Operaciones:

Control de producción de lentes de calidad, mantenimiento de equipos odontológicos y electrocardiogramas.

Agendamiento de citas para controles subsecuentes y revisiones periódicas.

Logística externa

Proceso de pedidos de lentes correctivos y de lectura, además de planificación de la entrega de medicamentos, resultados de exámenes y lentes.

Marketing y ventas

Presentación de los planes de trabajo a instituciones públicas y privadas, implementación de publicidad en redes sociales, CRM, manejo de aplicaciones, SEO, SEM, perifoneo y relaciones públicas con jefes parroquiales. Promoción de ofertas y descuentos a los pacientes.

Servicios

Realizar informes de encuestas de control de satisfacción de los pacientes, y atención de reclamos y sugerencias de los usuarios.

ACTIVIDADES DE SOPORTE:**INFRAESTRUCTURA:**

Las instalaciones comprenden equipos móviles que pueden ser trasladadas a cualquier región del país, se cuenta con control administrativo oportuno, gestión financiera adecuada, relación con instituciones públicas y privadas.

RECURSOS HUMANOS:

Relaciones laborales cooperativas, sin presencia de conflictos, presencia de capacitaciones continuas en atención al usuario y patologías médicas, implementación de sistemas de compensación y remuneración.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Presencia de instrumentos odontológicos móviles (sillón, compresores, equipos de optometría nuevos, electrocardiógrafo portátil, instrumentos diagnósticos) innovaciones en especialidades a zonas rurales.

ABASTECIMIENTO:

Documentación de procesos de abastecimientos de fármacos, equipos de lunas para lentes, marcos de lentes, insumos médicos y de oficina.

3.1.5 Planificación Estratégica

3.1.5.1 Misión

Somos una institución prestadora de servicios de salud centrada en ofrecer atención médica con calidad y calidez, con equipos y personal profesional capacitado, llegando a cada sitio rural de la provincia de El Oro y del país.

3.1.5.2 Visión

Convertirnos en una organización integral de salud líder en atención a comunidades rurales, fortaleciendo alianzas con diferentes instituciones públicas y privadas, siendo de esta manera reconocidos por la ciudadanía como una unidad de salud que llega a todo sector urbano o rural de la provincia de El Oro y del país.

3.1.5.3 Valores Institucionales

Trabajo en equipo

Respeto

Responsabilidad

Puntualidad

Lealtad

Inclusión

Ética

Calidez

3.1.5.4 Objetivos Institucionales

- Incrementar la calidad en las prestaciones de servicios de salud a los pacientes de consulta externa.
- Incrementar un 20% el ingreso financiero por brigadas médicas en regiones rurales.

- Aumentar 5 especialidades médicas clínicas en el área de consulta externa.
- Incrementar la satisfacción de los pacientes con nuestra cartera de servicios de salud.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto mensual.
- Aumentar el acceso de la población rural a diferentes servicios de salud clínicos.

3.1.5.5 Principios Éticos

Principio de no maleficencia.

Principio de Justicia.

Principio de Igualdad.

Principio de Autonomía.

Principio de Beneficencia.

3.1.5.6 Políticas Institucionales

- Los procesos administrativos se fundamentan en la gestión hospitalaria del departamento gerencial.
- La información financiera generada por cada brigada deberá ser respaldada en la red de la institución y en físico, validado por el departamento financiero y gerencial.
- La base de datos de pacientes será resguardada en historias clínicas digitales bajo normas de confidencialidad.
- Atención al usuario de calidad, calidez y a precios asequibles.

3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1. Antecedentes:

A partir de un diagnóstico minucioso de los recursos y capacidades de Sevimedica Machala, se desarrollan métricas de gestión para medir la efectividad de las actividades

de la empresa necesarias para alcanzar las metas y objetivos de este Programa de Gestión de la Calidad.

En este sentido, a continuación, se definen las actividades de cada área que gestiona Servimedica Machala y que serán tomadas en cuenta en el plan de mejora continua de la calidad de la atención en el sector ambulatorio de consulta externa.

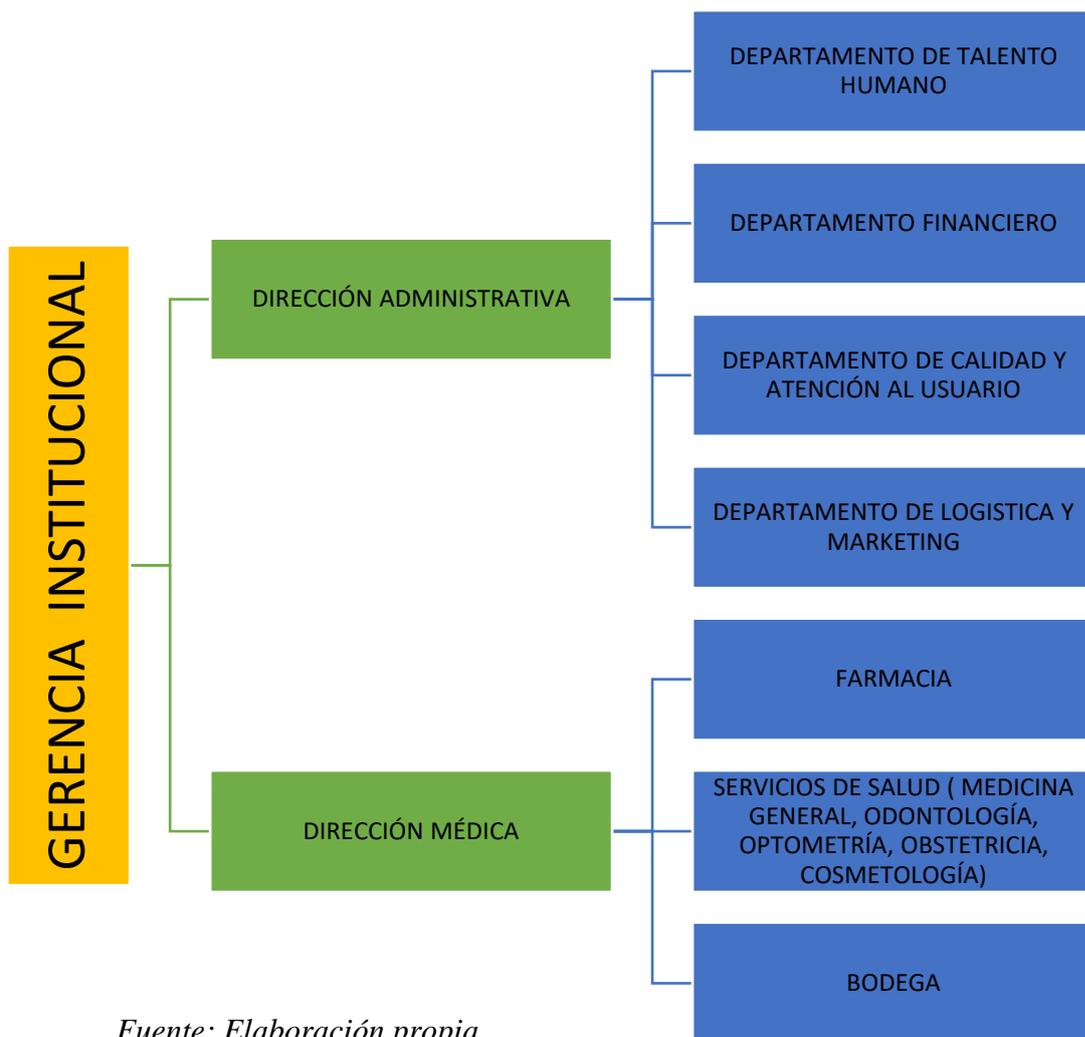
3.2.2. Objetivo del plan:

Diseñar un plan que mejore la calidad de la atención de salud a los pacientes de consulta externa en base a parámetros de satisfacción de los usuarios y sus recomendaciones.

3.3.3 Gestión Gerencial de la Dirección

Actividad 1: Planteamiento de un organigrama estructural adecuado a las necesidades institucionales de calidad. Se plantea un esquema sobre los departamentos necesarios de la institución, con el fin de obtener una estructura adecuada para el desarrollo y desempeño adecuado del plan de calidad.

Figura 4: Organigrama estructural planteado



Fuente: Elaboración propia.

Se plantea una organización con dirección administrativa y dirección médica, dentro de las cuales exista cada departamento con subdivisiones y funciones específicas determinadas. Actualmente Servimedica cuenta con una estructura organizacional diferente, donde la responsabilidad del departamento de calidad es dividida entre la dirección médica y el departamento de talento humano.

Actividad 2:

Conformación de un comité de calidad para mejorar la atención de los pacientes y verificar cumplimiento de protocolos.

Se plantea la creación de un comité de calidad con el fin de garantizar que el personal de salud siga las pautas y protocolos de calidad de atención al paciente; quienes conformen el comité deben ser profesionales con capacidades y aptitudes enfocadas mejorar la relación médico – paciente proponiendo acciones necesarias para optimizar el funcionamiento de la institución de salud.

Actividad 3:

Desarrollar e implementar un plan para mejorar la calidad de la atención médica brindada por el personal médico administrativo y operativo.

Poner en marcha el plan de mejora de la calidad contribuirá al aumento del bienestar tanto de pacientes como personal de salud, reducirá eventos adversos desfavorables, mejorará la satisfacción de los pacientes, aumentará la cantidad de pacientes atendidos, reducirá el riesgo de reclamos y mejorará la capacidad de atención del personal médico hacia los usuarios.

Actividad 4:

Implementar técnicas y herramientas de recolección de datos para mejorar la calidad de atención de pacientes en consulta externa.

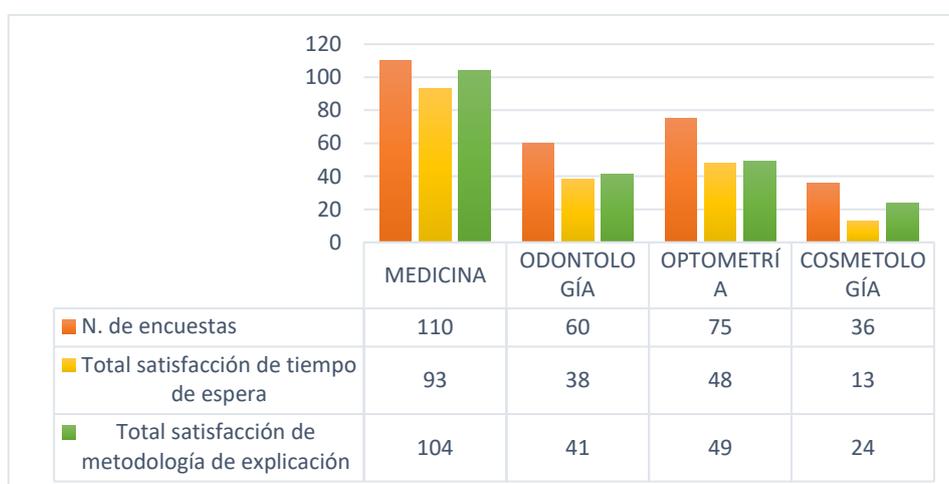
Se realizarán encuestas rápidas posterior a la consulta de los servicios de salud, además de implementación de buzón de sugerencias y reclamos para que los pacientes se sientan escuchados y partícipes de la institución.

Se entregaron 30 encuestas a cada profesional de salud de consulta externa para ser resueltas por sus pacientes posterior a la consulta médica.

La encuesta cuenta con 5 preguntas objetivas de opción múltiple, y 4 preguntas abiertas. Se realizará la encuesta en las siguientes comunidades: Balsas, Pasaje, El Guabo, San Pedro de Vilcabamba, Palmales y Montalvo.

Actualmente se implementó la encuesta a manera de prueba en una brigada médica en la ciudad de Balsas y Pasaje, se detallarán datos obtenidos de las encuestas de calidad y satisfacción en brigadas de salud de la institución:

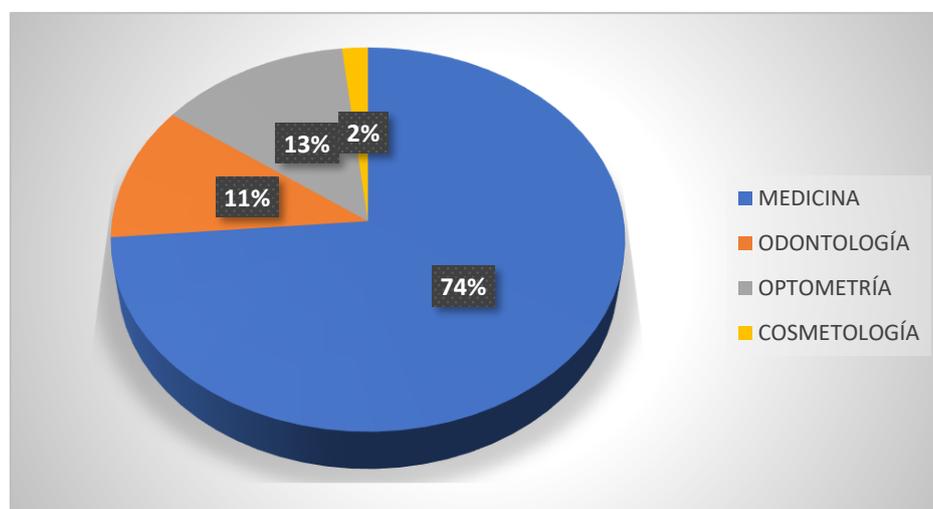
Figura 5: Resultados encuesta de calidad



Fuente: Elaboración propia.

El área de medicina general realizó más cantidad de encuestas de calidad a los pacientes de consulta externa (110), de los cuales 93 mencionaron total satisfacción de tiempo de espera y total satisfacción en la metodología de explicación de su patología de base y del tratamiento a seguir.

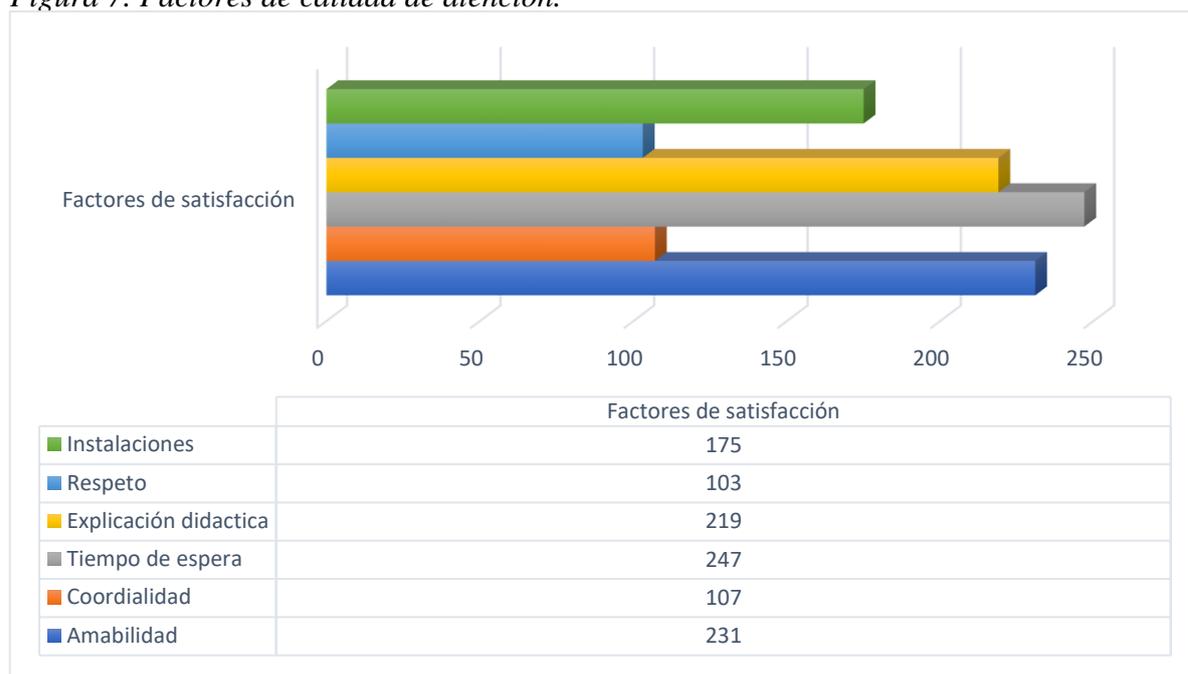
Figura 6: Porcentaje de satisfacción de las áreas de salud



Fuente: Elaboración propia.

Del total de 281 encuestas realizadas, se determinó que 207 pacientes (74%) mencionan a medicina general como el área que les brindó mayor satisfacción de consulta externa. Seguido por optometría con 13%, odontología con 11% y cosmetología con 2% respectivamente.

Figura 7. Factores de calidad de atención.



Fuente: Elaboración propia.

Existen varios factores que determinan la calidad de atención desde el punto de perspectiva de los pacientes, del total de 281 encuestas realizadas, existen factores en común que se repitieron en reiteradas ocasiones, la mayor cantidad de usuarios destacan la amabilidad que debe tener el personal de salud hacia el paciente para propiciar una relación adecuada médico – paciente.

Queda claro que el tiempo de espera es un factor fundamental a la hora de brindar atención de calidad, y la metodología explicativa tanto de la patología que presenta el paciente como del tratamiento a seguir, es una herramienta clave para que el usuario tenga sus ideas claras sobre su enfermedad y pueda continuar con las indicaciones subsecuentes del personal de salud.

3.3.4 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Actividad 1:

Capacitar al personal administrativo y personal de salud sobre la calidad de atención al paciente. Mediante charlas y talleres de actualización se procederá a capacitar a todo el personal de Servimedic Machala con el propósito de ampliar conocimientos y destrezas en el campo de calidad.

Tabla 5: Indicador de personal capacitado

Nombre del indicador	Unidad de Medida	Fórmula de indicador	Medio de verificación	Meta
Capacitación al personal de Servimedic en atención de calidad al paciente.	Porcentaje	$\frac{\# \text{ Personal capacitado}}{\# \text{ Personal total de la institución}} \times 100\%$	Informe trimestral de capacitación al personal administrativo y de salud. Nómina de asistencia.	90%

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 2:

Evaluación trimestral en calidad de atención al paciente del personal administrativo y de salud operativo. Se plantea realizar evaluaciones trimestrales a todo el personal de la institución sobre mejoras en atención de calidad, este procedimiento será realizado por un magister capacitado en calidad y auditoría médica.

Tabla 6: Indicador de evaluaciones trimestrales al personal

Nombre del indicador	Unidad de Medida	Fórmula de indicador	Medio de verificación	Meta
Evaluación trimestral sobre atención de calidad hacia el paciente.	Número	$\frac{\# \text{ Evaluaciones efectuadas}}{\# \text{ Evaluaciones programadas}}$	Informe de evaluación trimestral del personal de la institución de salud.	1 evaluación trimestral, mínimo 4 anuales.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Actividad 1: Evaluar el índice de satisfacción de los pacientes.

Se plantea conocer el grado de satisfacción de los pacientes en las diferentes áreas a las que ellos acuden, de esta manera podemos conocer la especialidad médica a la que prefieren asistir y les genera mayor satisfacción.

Tabla 7. Indicador de evaluación de satisfacción

Nombre del indicador	Unidad de Medida	Fórmula de indicador	Medio de verificación	Meta
Evaluación del nivel de satisfacción de pacientes	Porcentaje	$\frac{\text{Número de pacientes que manifiestan satisfacción}}{\text{Número de pacientes evaluados}} \times 100$	Informes mensuales del nivel de satisfacción de pacientes	90%

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 2:

Evaluación del área de salud con mayor grado de satisfacción de los pacientes

Conociendo este dato podemos saber las fortalezas que posee el personal de salud encargado de la rama con mayor satisfacción de los usuarios, y replicarlas en los demás servicios de salud de consulta externa.

Tabla 8: Indicador de porcentaje de pacientes satisfechos

Nombre del indicador	Unidad de Medida	Fórmula de indicador	Medio de verificación	Meta
Evaluación del área de salud con mayor satisfacción.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de pacientes satisfechos por área de salud}}{\text{Número total de pacientes evaluados}} \times 100\%$	Informe de satisfacción mensual. Verificación de encuestas de satisfacción	Superar el 90% de satisfacción en cada área de salud

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 3:

Contratar asesoría de un magister experto en el departamento de calidad y auditoría.

Un postgradista del área de salud especializado en calidad y auditoría nos facilitará la implementación del plan de mejora continua de calidad, y capacitará a todo el personal maximizando los niveles de satisfacción de usuarios y cumpliendo protocolos y políticas de calidad internacionales y nacionales.

Actividad 4:

Implementar publicidad en medios digitales como email marketing, landing pages, SEO y SEM.

Se requiere mejorar la publicidad de la prestadora de servicios en medios digitales, trabajar con redes sociales creando publicaciones de SEO y SEM para ser reconocidos con mayor facilidad por la población, de igual manera utilizar correos electrónicos mediante email marketing e implementar una landing page de la institución afianzando la confianza de nuestros usuarios sobre las diversas áreas de consulta externa.

3.3.6. Gestión Financiera

Actividad 1:

Elaboración de plan financiero para implementar plan de calidad.

Mediante la planificación financiera de la institución podremos conocer la capacidad económica de la empresa para poner en ejecución el plan de calidad continua.

Tabla 9: Indicador plan financiero

Nombre del indicador	Unidad de Medida	Fórmula de indicador	Medio de verificación	Meta
Elaboración de plan financiero	Número	$\frac{\# \text{ Plan financiero realizado}}{\# \text{ Plan financiero planificado}}$	Informe de plan financiero realizado	1

Fuente: Elaboración propia.

Se requiere la estructuración de un plan financiero que abarque los presupuestos para contratar un especialista en calidad de salud y de un profesional en cosmetología y odontología con el fin de reducir el tiempo de espera de los pacientes, mejorando los factores que predisponen la satisfacción del cliente, por lo cual atraemos a nuevos usuarios y la institución generará más ingresos.

Presupuesto de precios y costos

Determinación de inversión inicial:

Se procede a realizar el presupuesto de estimaciones de valores iniciales de las diferentes actividades y procedimientos necesarios a seguir para poder implementar el plan de mejora continua de la calidad de atención.

Tabla 10: Presupuesto inicial del plan de calidad

ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR PLAN DE CALIDAD	VALOR INICIAL
Contrato de Magister en Calidad	\$1400
Contrato de Cosmetóloga	\$600
Compra de artículos de oficina	\$1200
Compra de muebles y enseres de oficina	\$2500
Mejoras en marketing digital, landing page, SEO y SEM	\$1670
TOTAL:	\$7370

Fuente: Elaboración propia.

El valor de inversión inicial para comenzar con las actividades planteadas es de \$7370,00, de los cuales para el contrato inicial de un especialista o magister de calidad se requieren \$1400 cada mes, \$600 para el contrato de una nueva profesional en cosmetología reduciendo el tiempo de espera de atención en esta área de salud.

Se requiere mejorar el departamento de marketing realizando publicidad en medios digitales, promoviendo landing page, email marketing, el SEO y SEM de las redes sociales de la institución para lo cual se ha planteado un presupuesto inicial de \$1670.

Fuente de financiamiento:

El dinero que se utilizará para implementar el plan de calidad será aportado directamente del dueño y gerente general de la prestadora de servicios Servimedica Machala.

Ingresos proyectados en dólares:

Se realizan estimaciones de crecimiento de ingresos expresados en dólares en la institución durante los próximos 5 años posterior a la implementación del plan de calidad.

Tabla 11: Proyección de ingresos

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Medicina General	\$ 40.320	\$ 41.529,6	\$ 43.606,08	\$ 45.786,38	\$48.075,70
Odontología	\$ 33.600	\$34.608	\$ 36.338,4	\$ 38.155,32	\$ 40.063,08
Optometría	\$ 144.000	\$ 148.320	\$ 155.736	\$ 163.522,8	\$ 171.698,94
Cosmetología	\$ 36.000	\$ 38.160	\$ 40.068	\$ 42.071,4	\$ 44.174,97
Total	\$ 253.920	\$ 262.617,6	\$ 275.748,48	\$ 289.535,90	\$ 304.012,69

Fuente: Elaboración propia.

En base a datos estadísticos del departamento financiero de la institución se proyectan los siguientes ingresos durante los próximos 5 años:

El departamento de medicina general, odontología y optometría presentarán un incremento anual del 3%, mientras que el departamento de cosmetología ingresaría un 6% más durante cada año teniendo en cuenta que se estima contratar un profesional extra a esta área, la cual posee un bajo nivel competitivo pero altos índices de acogida en zonas rurales, donde nunca han contado con este servicio innovador.

CAPITULO IV

EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Todo proyecto presenta ciertas condiciones que pueden imposibilitar de manera total o parcial llevar a cabo el desarrollo o ejecución de una propuesta, en este caso la propuesta de plan de mejora continua de calidad presenta gran acogida por parte de la gerencia de la institución, pero de igual manera posee las siguientes limitantes:

- El departamento financiero no brindó de manera detallada las finanzas de la institución, en cada brigada médica.
- El personal de atención de consulta externa no brindó total compromiso para la realización de encuestas a los pacientes, alegando falta de tiempo durante la atención médica.
- Falta de presupuesto por parte del departamento financiero para la ejecución del proyecto.

4.2 Conclusiones y Recomendaciones

4.2.1 Conclusiones:

1. La calidad de salud posee un impacto directo en los usuarios y no solo es relacionada con la satisfacción de pacientes, también tiene la finalidad de atraer nuevos usuarios y retener a los clientes actuales, optimizando mejorías en el nivel de atención con calidad.
2. Toda institución del área de salud necesita implementar un plan de mejora continua en la calidad, de esta forma los pacientes se sienten escuchados, poseen libertad de expresión en el buzón de sugerencias o quejas, pueden escribir sus

observaciones o comentarios en las encuestas de calidad, dando como resultados mejoras en los índices de satisfacción.

3. La falta de capacitación al personal administrativo y operativo de salud puede generar directamente consecuencias en la calidad de atención a los pacientes, reduciendo la capacidad resolutoria ante situaciones de presión, provocando inconformidad en los usuarios y reducción de masa total de pacientes que asistan a los diferentes servicios de salud.
4. La contratación de un profesional especialista en calidad de atención es primordial para capacitar a todo el personal de la institución y crear normativas y estándares de procesos de calidad que deberán acatar el área administrativa y operativa de salud para promover una atención con el más alto índice de calidad, calidez y satisfacción con parámetros nacionales e internacionales.
5. El área de medicina general fue la especialidad médica con mayor grado de satisfacción por cantidad de pacientes atendidos, dentro de las características comunes en la encuesta que agradaron a los usuarios destacan la amabilidad, cordialidad, respeto y paciencia al explicar la fisiopatología de la enfermedad, medidas de prevención, dietas, y tratamiento utilizando material didáctico como imágenes proyectadas en el teléfono celular o realizadas a mano por parte del Galeno.
6. Conociendo que el área con mayor índice de satisfacción es medicina general específicamente en los turnos del médico de base, se procede a implementar y capacitar a todo el personal de consulta externa sobre estrategias didácticas de atención utilizadas por el Galeno, intentado replicar los altos grados de satisfacción en las demás áreas de servicio de salud.

4.2.2 Recomendaciones:

- ✓ Se recomienda que la gerencia y el departamento financiero de Servimedica Machala analice la relación costo – beneficio que representa para la institución y los usuarios la implementación de un plan de mejora continua de la calidad de atención brindada para el área de consulta externa.
- ✓ Se recomienda al departamento de Talento Humano la capacitación continua trimestral del personal administrativo, personal de atención al cliente y personal de salud en contacto directo con los pacientes, con el fin de mejorar el desempeño diario y capacidades de atención de calidad y calidez, logrando aumentar la satisfacción por parte de los pacientes.
- ✓ Se recomienda una evaluación trimestral del personal de salud y administrativo en base a políticas de calidad de atención, verificando el cumplimiento de la cronología de mejoras del plan de calidad.
- ✓ Se recomienda al departamento de talento humano y gestión financiera, realicen ajustes presupuestarios para la contratación de un magister especializado en gestión de calidad y auditoría médica, mejorando el desempeño tanto de los departamentos administrativos como del personal de salud de consulta externa.

BIBLIOGRAFÍA

- Chercover, R. A. (4 de Febrero de 2020). *Calidad en Salud*. Obtenido de ec.oceanomedicina.com: <https://ec.oceanomedicina.com/magazine/opinion-es/calidad-en-salud/>
- Editores SALUDIARIO. (2020). 2020 Declarado año oficial de la Salud Rural en Ecuador ¿Hay mejoras? *SALUDIARIO EL MEDIO PARA MÉDICOS*. Obtenido de <https://www.saludiario.com/2020-declarado-ano-oficial-de-la-salud-rural-en-ecuador-hay-mejoras/>
- EL UNIVERSO. (7 de Abril de 2022). *En deuda estatal y reintegro del IVA ve el IESS alternativas para pagar a prestadores externos*. Obtenido de www.eluniverso.com: <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/al-menos-dos-opciones-maneja-el-iesse-para-cancelar-la-deuda-que-mantiene-con-proveedores-externos-nota/>
- IESS. (22 de Noviembre de 2011). *REGLAMENTO PARA ATENCION DE SALUD INTEGRAL Y*. Obtenido de www.salud.gob.ec: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Reglamento-para-Atenci%C3%B3n-de-Salud-Integral-y-en-Red-de-los-Asegurados.pdf>
- IESS. (Febrero de 2012). *RED DE PRESTADORES EXTERNOS IESS*. Obtenido de www.iesse.gob.ec: https://www.iesse.gob.ec/documents/10162/51880/prestadores_externos.pdf
- IESS. (2016). *PRESTADORES EXTERNOS*. Obtenido de www.iesse.gob.ec: <https://www.iesse.gob.ec/documents/10162/51880/Prestadores+externos.pdf>
- JuridiConsulta. (10 de 04 de 2018). *demo.juridiconsulta*. Obtenido de <http://demo.juridiconsulta.com/prestadoras-de-servicios-de-salud/>
- NACIONAL, A. (2016). *LEY QUE REGULA COMPAÑIAS DE SALUD PREPAGADA Y DE ASISTENCIA MÉDICA*. QUITO.
- OMS. (11 de Agosto de 2020). *Servicios sanitarios de calidad*. Obtenido de www.who.int: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>
- PRIMICIAS. (3 de Marzo de 2022). *El IESS debe USD 400 millones a los prestadores externos de salud*. Obtenido de www.primicias.ec: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/prestadores-externos-iesse-facturacion-ecuador/>

Torres, W. (27 de Septiembre de 2021). *Los prestadores externos del IESS facturaron 44% más en lo que va de 2021*. Obtenido de www.primicias.ec: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/prestadores-externo-seguro-social-ecuador/>

ANEXOS:

ANEXO 1: Entrevista a gerente general de servimedica machala.

Resumen de la entrevista:

Entrevistador (Jonathan Illescas): Buenos días jefe, gracias por permitirme realizarle esta entrevista para el trabajo de titulación, mi objetivo es hablar de la calidad de atención y tener un enfoque en cómo poder mejorar esta área en la empresa. Tenemos claro lo que significa la calidad y que actualmente la mayoría de los pacientes buscan que los servicios de salud a los que acuden tengan excelente relación calidad precio; ¿Usted considera que esta empresa cumple con parámetros de calidad para mantenerse en el mercado competitivo?

Entrevistado (Jandry Jaramillo): No te preocupes Jonathan, entiendo la importancia de tu masterado y estoy sumamente agradecido que busques mejorar el departamento de calidad de la institución, bueno en fin, nuestra empresa es joven, tiene meses de vida, nació de la idea de un grupo de profesionales que querían llegar con diferentes servicios de salud a todos los rincones del país a un precio cómodo para la población, no tenemos en sí un departamento plenamente de calidad, eso lo sabes, pero si tomamos en cuenta el área de calidad de atención en el departamento de talento humano en conjunto con el director del área (Erick Alvarado), hemos implementado un buzón de sugerencias, y las encuestas que elaboraste, afortunadamente no hemos presentado quejas de nuestros servicios, siempre vemos sonrisas en los rostros de nuestros pacientes, y de los municipios que adquieren nuestro plan de trabajo, el fin siempre será ayudar a la población.

Entrevistador: ¿Existe un plan de capacitación para mejorar la calidad de atención de los empleados?

Entrevistado: Nuestro departamento de talento humano asigna charlas trimestrales al personal de salud, para mantenerlos con conocimientos actualizados y mantener siempre la calidad de atención hacia nuestros pacientes.

Entrevistador: ¿Qué diferencia a Servimedic Machala de otras prestadoras de servicio en cuanto a la calidad?

Entrevistado: Uno de los puntos clave son nuestros bajos costos en el departamento de optometría, entregamos lentes correctivos a muy bajos precios, y como usted sabe Jonathan, se realizan electrocardiogramas a un valor mínimo, de igual manera la medicación que entregamos es totalmente gratuita, nuestra calidad de atención siempre ha sobresalido a todo sitio al que vamos, e incluso nos piden que regresemos nuevamente para continuar prestando servicios de salud.

Entrevistador: ¿Toman en cuenta las sugerencias por parte de los pacientes?

Entrevistado: Bueno esto es algo que no lo hacíamos, y aprovecho para agradecerle, desde el momento de su llegada Jonathan a nuestra institución, nos implementó ideas nuevas, frescas, e inyectó grandes proyectos que los tengo presente para mejorar ingresos y diversos departamentos, ahora ya implementamos el buzón de sugerencias, las encuestas de calidad, y los grupos entrevistados al azar posterior a las consultas, toda sugerencia es bienvenida en nuestra institución.

Entrevistador: ¿Ha presentado quejas en la calidad de atención de Servimedic Machala?

Entrevistado: No le voy a mentir Jonathan, si hemos presentado algunas quejas pero hace varios meses, se dieron por el tiempo de espera en el área médica y en odontología, además de un cierto descontento de un paciente en el trato que le presentó cierto médico, el cuál fue desvinculado a nuestra institución, cada día se aprende más, cada día adquirimos experiencia y conocimientos, hemos implementado nuevos equipos y ahora está en pie el contratar un nuevo médico para mejorar aún más los tiempos de espera, los cuales actualmente ya oscilan en máximo 15 minutos de consulta por paciente, pero a la final siempre buscamos innovar y evolucionar para estar siempre en lo más alto de la relación calidad, precio y beneficio al paciente. Aún tenemos ciertas falencias, desearía contratar más personal encargado de esta área importante como es calidad, e incluso más personal de salud, pero es una empresa nueva que poco a poco va a ir creciendo así que esperemos que el siguiente año contemos con todo el presupuesto necesario para lograr todo lo que nos proponemos.

Entrevistador: Para finalizar, he observado que el área de medicina general es la que más satisfacción genera a los pacientes, considerando que la cantidad de pacientes atendidos es similar a la de los pacientes satisfechos y con buenas reseñas, ¿Piensa replicar la metodología de atención del médico de base hacia las otras áreas?

Entrevistado: Bueno tenemos un médico de base y médicos que rotan cada semana, nuestro médico de base es un profesional preparado en varios puntos claves, especialmente en atención de calidad, cumple con los valores de la institución y tiene su metodología para explicar la patología y tratamiento a sus pacientes, incluso haciendo dibujos o mostrando imágenes ilustrativas. Y claro que vamos a replicar los métodos que el utiliza para llegar de manera positiva a sus pacientes, incluso dará charlas de capacitación al resto del personal, cabe recalcar que se aplicarán remuneraciones y métodos de compensación, esperemos que de aquí a 3 meses todo el personal administrativo y operativo obtenga un 100% de satisfacción en encuestas de calidad y evitar tener algún tipo de reclamo tal y cual lo hemos hecho hasta ahora.

ANEXO 2.

Personal médico operativo del departamento médico de servimedica machala



ANEXO 3

Volantes publicitarios para sitios rurales

SM
SERVIMEDIC
MACHALA
CAMPAÑA
DE SALUD

SABADO 19 Y DOMINGO 20 DE MARZO
HORARIO: 9h00 hasta 17h00.
LUGAR: CABECERA CANTONAL
SARAGURO

SERVICIO DE MEDICINA GENERAL
TOTALMENTE GRATIS

También contaremos con:

- Electrocardiogramas por solo **\$5,00.**
- Obsequiamos desparasitantes entre otros.
- Examen Bimanual de mamas
- Prueba de Glucosa **\$2,00**

ÁREA DE ODONTOLOGÍA

- Fluorizaciones totalmente gratis.
- Limpieza con ultrasonido de **\$1,00 a \$5,00.**
- Curaciones a **\$10,00.**

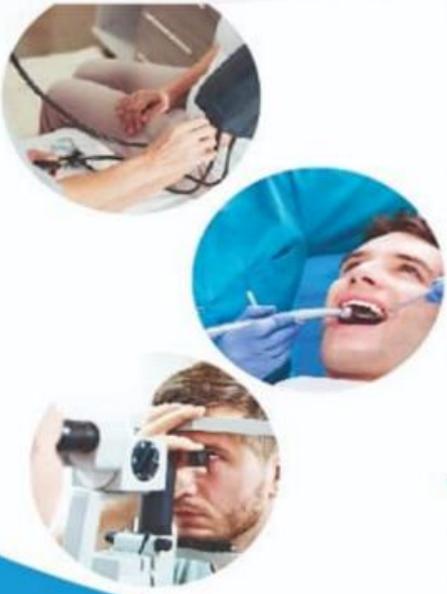
ÁREA DE OPTOMETRÍA
(Examen Visual)

- Consulta gratis.
- Lentes de lectura gratis a personas mayores de 40 años, con problemas de Presbicia.

Descuentos especiales en otros tipos de lente.

Una gestión de:
Coordinación Cantonal de Izquierda democrática
MANUEL IVÁN CARTUCHE

“ El que tiene salud, tiene esperanza; “
el que tiene esperanza, lo tiene todo.



ANEXO 4

Encuesta de satisfacción



ENCUESTA DE CALIDAD

Área de salud consultada: _____

1. ¿Cuál ha sido su tiempo de espera desde la admisión hasta la consulta de salud?
 - a. De 5 a 10 minutos
 - b. De 10 a 15 minutos
 - c. De 15 minutos a 30 minutos
 - d. De 30 minutos a 1 hora
 - e. Más de 1 hora

2. ¿Cómo se sintió usted con el tiempo de espera desde que solicitó la cita médica hasta que recibió la atención?
 - a. Nada satisfecho
 - b. Poco satisfecho
 - c. Neutral
 - d. Muy satisfecho
 - e. Totalmente satisfecho

3. ¿Cómo se sintió usted con la explicación que el personal de salud le dio sobre su estado de salud?
 - a. Nada satisfecho
 - b. Poco satisfecho
 - c. Neutral
 - d. Muy satisfecho
 - e. Totalmente satisfecho

4. ¿Cómo se sintió con las instalaciones y equipos médicos de la brigada móvil?

- a. Nada satisfecho
- b. Poco satisfecho
- c. Neutral
- d. Muy satisfecho
- e. Totalmente satisfecho

5. ¿Padeció algún tipo de discriminación durante su tiempo de estancia?

- a. Si
- b. No

6. En caso de una respuesta positiva en la anterior pregunta; mencione que tipo de discriminación recibió.

7. ¿Cuál es el área de salud que le brindó mayor satisfacción?

8. En base a la pregunta 7. ¿Por qué motivos eligió esta área?

9. Escriba recomendaciones para mejorar la atención

ANEXO 5

Realización de encuesta de calidad a pacientes



ANEXO 6

Ejemplo de implementación de email marketing

