



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE LA SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

DISEÑO DE UN PLAN DE GERENCIAL PARA LA MEJORA DE CALIDAD DE
LOS SERVICIOS Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS EN EL ÁREA DE
CONSULTA EXTERNA DEL C.S. TIPO C CHONE.

Profesor:

Dr. Ricardo Andrade Piñeiros

Autora:

Bielka Beatriz García Alcívar

2022

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
Análisis del ambiente situacional	1
Introducción.....	1
Análisis situacional actual de gestión gerencial del Centro de Salud Tipo C Chone	2
Estructura administrativa, financiera y operativa	2
Oferta y demanda de servicios	3
Análisis Geoespacial y Geopolítico	4
Oferta de Servicios.....	4
Población Atendida	5
Demanda de servicios insatisfecha	6
Planteamiento del Problema	7
Justificación del planteamiento del problema	8
Objetivos	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	9
Propuesta y justificación de alternativas de solución	10
CAPÍTULO II.....	11
Aplicación de la metodología a utilizar	11

Metodología de la Investigación.....	11
Diseño.....	11
Población y muestra.....	11
Criterios de inclusión.....	11
Criterios de exclusión.....	11
Tamaño de la muestra	12
Herramientas de Recolección de Información.....	12
Operacionalización de las variables.....	13
Aplicación de la encuesta.....	16
Confidencialidad.....	16
Procesamiento de datos	17
Estadísticas descriptivas.....	17
Estadísticas analíticas	17
Materiales.....	17
Recursos humanos	17
Recursos físicos.....	17
Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales del C.S. Tipo Chone	18
Gestión Gerencial de la Dirección	18
Gestión Estratégica de Marketing	18
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	18
Gestión Financiera	18
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	19

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	19
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	19
CAPÍTULO III	20
III.1 Planteamiento estratégico.....	20
Análisis del entorno social	20
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	22
Ingreso de nuevos competidores	22
Proveedores	22
Productos	23
Clientes.....	23
Rivalidades	23
Análisis FODA.....	24
Estrategias FODA	25
Cadena de Valor de la Institución	26
Planificación Estratégica	26
Misión	27
Visión	27
Valores	27
Objetivos Institucionales	27
Principios éticos	28
Políticas.....	28
III.2 Plan de Gestión Gerencial	29

Gestión Gerencial de la Dirección.....	29
Dirección Administrativa y de Recursos Humanos.....	30
Gestión Financiera.....	31
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación	32
CAPÍTULO IV	33
Análisis	34
Análisis cuantitativo.....	34
Análisis cualitativo.....	35
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	36
Conclusiones.....	37
Recomendaciones	38
Bibliografía.....	39
Anexos	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación de alternativas de solución	10
Tabla 2. Operacionalización de las variables	15
Tabla 3. Análisis FODA	24
Tabla 4. Estrategias FODA	25
Tabla 5. Actividades de Gestión de Dirección.....	29
Tabla 6. Actividades de Gestión de Talento Humano.....	30
Tabla 7. Actividades de Gestión Financiera	31
Tabla 8. Actividades Tecnologías de la Información y comunicación	32
Tabla 9. Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial.....	33
Tabla 10. Encuestas para evaluación de satisfacción	41
Tabla 11. Mejora continua.....	45
Tabla 12 A. Mejora continua	46
Tabla 13 B. Mejora continua	46
Tabla 14 C. Mejora continua	46
Tabla 15 D. Mejora continua	47
Tabla 16 E. Mejora continua	47
Tabla 17. Enfoque de procesos o Satisfacción al usuario	47
Tabla 18 A. Enfoque de procesos.....	48
Tabla 19 B. Enfoque de procesos.....	48
Tabla 20 C. Enfoque de procesos	48
Tabla 21 D. Enfoque de procesos	49
Tabla 22 E. Enfoque de procesos.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Estructura Funcional Administrativa C.S. Tipo C Chone	3
Figura 2. Ubicación C.S. Tipo C Chone.....	4
Figura 3. Total de atenciones C.S. Tipo C Chone enero – julio 2022	5
Figura 4. Morbilidades C.S. Tipo C Chone enero – julio 2022	6
Figura 6. Factores relacionados en la calidad según la Herramienta PESTEL	21
Figura 7. Cadena de Valor de la Institución	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Grupo etario que acude al C.S. Tipo C Chone.....	43
Gráfico 2. Perspectiva del paciente	43
Gráfico 3. Perspectiva del paciente	44
Gráfico 4. Perspectiva del paciente	44
Gráfico 5. Perspectiva del paciente	44
Gráfico 6. Perspectiva del paciente	45
Gráfico 7. Perspectiva del paciente	45

RESUMEN

En el sistema de salud, son los pacientes los que perciben directamente la calidad de la atención, por lo que el reto más usual de los programas de garantía de calidad ES sostener y garantizar que esta sea satisfactoria. En el Ecuador la calidad de atención en los establecimientos de salud rige a través de la política vigente del Ministerio de Salud Pública y el Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS). Se realizó un estudio descriptivo, con enfoque cualitativo y cuantitativo, con el objetivo de diseñar un plan gerencial para el mejoramiento de la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios del C.S. Tipo C Chone, para el desarrollo de este trabajo se realizaron encuestas según el modelo (LIKERT-ISO 9001), donde se analizó el enfoque del paciente, la mejora continua y el enfoque de procesos, por consiguiente se determinó el estado situacional de la calidad a través de las herramientas PESTEL y análisis FODA y se definieron los indicadores de gestión de desempeño para medir los procesos de calidad. Los factores económicos y sociales fueron los de mayor relevancia, mientras que las debilidades identificadas fueron la escasez de talento humano, falta de indicadores de calidad y la alta demanda de pacientes. Se determinaron medianos y bajos niveles de satisfacción en los usuarios y finalmente se definieron los indicadores de gestión de desempeño, para establecer protocolos de atención, medición de tiempo de espera y de atención, quejas, sugerencias, la implementación de dispositivos digitales, reuniones con el personal y estrategias de publicidad.

Palabras clave: *calidad de atención, satisfacción de usuario, plan gerencial*

ABSTRACT

On the Health System, the patients are the ones who perceive directly the quality of service, making the most usual challenge for the Quality Assurance Program to sustain and guarantee that it is always satisfactory. In Ecuador the care quality of the health establishments, rules through the current policy of the Public Ministry of Health and the “Model of Integral Health Care” (M.A.I.S.). A descriptive study was carried out, with a qualitative and quantitative approach, which has the objective of designing a management plan to improve service quality and user satisfaction of the “Health Center Type C Chone”. For the development of this work, surveys were carried out according to the model (LIKERT-ISO 9001), where the patient approach, continuous improvement and process approach were analyzed, therefore the situational state of quality was determined through the “PESTEL” tools and “FODA” analysis and performance management indicators were defined to measure quality processes. The economic and social factors were the most relevant, while the weaknesses identified were: the scarcity of human talent, lack of quality indicators and the high demand of patients. Medium and low levels of user satisfaction were determined and finally the performance management indicators were defined. Based on them, it is planned to establish service protocols, measurement of waiting time and service, implementation of digital devices, reception and review of complaints and suggestions, ending with meetings with the staff to impart advertising strategies and receive feedback on the service making corrections if necessary.

Keywords: *quality of care, user satisfaction, management plan*

CAPÍTULO I

Análisis del ambiente situacional

Introducción

Enriquecer la calidad de la salud, se ha convertido en un desafío en distintos países. La resolución sobre la importancia del mejoramiento de calidad de atención de salud se demuestra en la propagación de lineamientos fundamentados en la evidencia, la progresiva atención en la seguridad de los pacientes y la disminución de fallas médicas. En el área de los servicios de salud la percepción de la calidad es el producto de la interacción entre el establecimiento prestador y los beneficiarios del servicio, tomando en cuenta que los modelos apropiados de calidad se determinan por el alto nivel de capacidad profesional, uso eficiente de los medios, el certificar el menor riesgo para los pacientes y el avalar resultados adecuados en su salud (Montalvo, Estrada, y Mamani 2020).

En cuanto a la satisfacción del usuario, se puede ratificar que es uno de los elementos que han tomado importancia relacionados a la evaluación de los servicios de salud, condicionadas por las perspectivas, requerimientos de índole personal y valores, por esta razón el nivel de satisfacción que adquiera cada usuario es distinto aun cuando reciben atención en el mismo sitio. En concordancia con el Ministerio de Salud Pública (MSP), la satisfacción del usuario externo es el nivel de realización por parte del organismo prestador del servicio, relacionados a las expectativas y percepciones que los pacientes indican, considerando todos los servicios que son ofertados.

Certificar la calidad de atención en los servicios de salud tiene una extensa connotación, como parte de una visión global de la salud y al mismo tiempo de la condición de vida de la población. Actualmente el Ecuador, solicita fortalecer procesos que aporten al desarrollo humano, mediante la orientación de derechos focalizados en las personas y el fortalecimiento de sus capacidades, por esta razón, proporcionar una atención de calidad, simboliza dar cumplimiento y otorgar a los usuarios el deber pleno de los mandatos constitucionales. La Organización Mundial de la Salud OMS (2020) refiere seis de dimensiones de calidad en el área de salud: efectividad, equidad, eficiencia, aceptabilidad, accesibilidad y seguridad, sin embargo, MSP (2021) integra a la oportunidad y continuidad.

Análisis situacional actual de gestión gerencial del Centro de Salud Tipo C Chone

El Centro de Salud (C.S.) Tipo C Chone es un establecimiento de primer nivel de atención perteneciente al Distrito 13D07 Chone - Flavio Alfaro - Salud; el nuevo establecimiento fue inaugurado el 2 de marzo del 2017 por el ex presidente de la República Rafael Correa Delgado, posterior al terremoto de abril de 2016. El personal que laboraba en el antiguo establecimiento denominado Dr. Amadeo Aizpurúa Párraga fue trasladado a la nueva infraestructura del C.S. Tipo C Chone, ya que debido a las necesidades del cantón se inició la construcción en el año 2016.

La misión del C.S. Tipo C Chone es ser la puerta de entrada al Sistema Nacional de Salud (SNS) de Chone, donde se brinde atención integral de calidad y calidez a través de un modelo basado en derechos e inclusión y el fortalecimiento de actividades de promoción e igualdad de salud, prevención, recuperación de enfermedades, discapacidades y participación de la ciudadanía en general. La visión es ser el centro de Salud icono de Manabí, garantizando el acceso oportuno, eficaz y universal, a un SNS basado en Atención Primaria en Salud (APSr) y a la Red Complementaria de Servicios, entregando las herramientas necesarias para que logren el empoderamiento de salud y sus determinantes.

Estructura administrativa, financiera y operativa

La Coordinación Técnica se encuentra liderada por la Lic. Margarita Soledispa, Trabajadora Social con más de treinta años de trayectoria en el Hospital de Chone Napoleón Dávila Córdova. En el área de Gestión de Servicios Integrales de Salud se incluyen los servicios de Atención Integral en Salud, Docencia e Investigación, Salud Bucal, Salud Mental, Laboratorio Clínico, Imagenología y Rehabilitación; de la misma forma se encuentra la Gestión de Admisiones y Atención al Usuario y la Gestión de Farmacia como se visualiza en la (Figura 1).

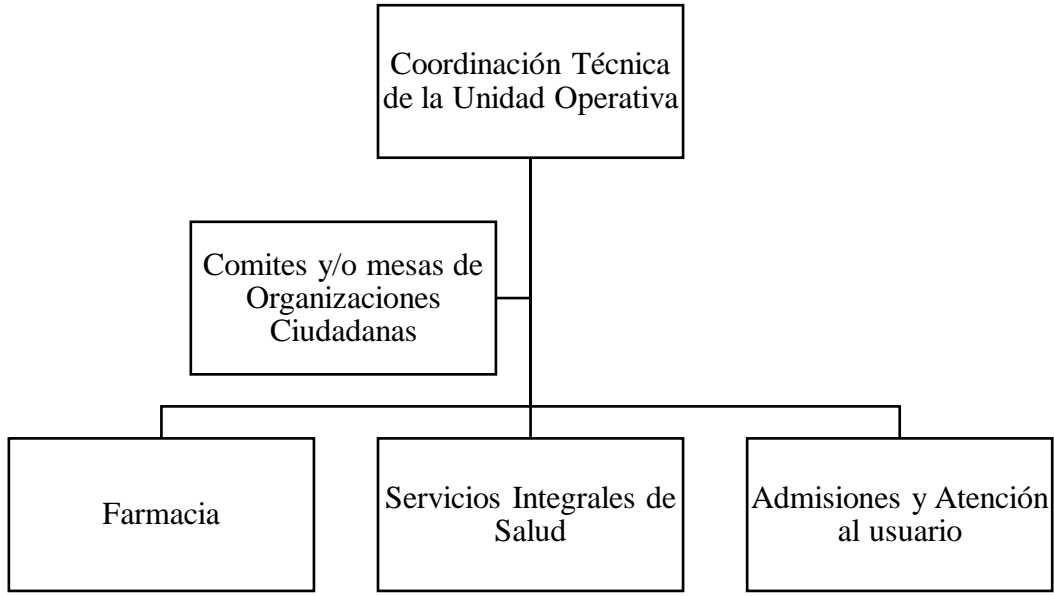


Figura 1. Organigrama de la Estructura Funcional Administrativa C.S. Tipo C Chone

Fuente: MSP, Ministerio de Salud Pública

Oferta y demanda de servicios

Vargas (2022) Analista de Capacitaciones en Talento Humano del Distrito 13D07 Chone – Flavio Alfaro – Salud, refiere que en la actualidad laboran ochenta y ocho servidores en el C.S. Tipo C de Chone, distribuidos de la siguiente manera: veintiséis médicos, dieciocho enfermeros, cinco odontólogos, cinco obstetras, tres psicólogos, tres imagenólogos, tres laboratoristas, cinco servidores para rehabilitación y terapia, cinco admisionistas, siete auxiliares de enfermería, dos auxiliares de farmacia, tres auxiliares de laboratorio y una nutricionista. En el área de Emergencia existen cuatro camillas para hospitalización, cuatro para parto y dos para pacientes que requieran hospitalización pediátrica; en el área de preparación se contabilizan tres camillas.

Los cubículos diarios se encuentran asignados respectivamente: cuatro en el área de medicina general, uno en odontología, dos en psicología, uno en pediatría, dos en ginecología y obstetricia, dos en planificación familiar, uno en calificación de discapacidad, uno en medicina familiar, uno en medicina interna, cinco en rehabilitación integral de salud, uno en nutrición, uno en imágenes y uno en laboratorio. Barreiro (2022), menciona que el C.S. Tipo C Chone tiene una demanda de 250 pacientes diarios aproximadamente.

Análisis Geoespacial y Geopolítico

Ubicado en el paso lateral (By Pass) del Cantón Chone, Provincia de Manabí.



Figura 2. Ubicación C.S. Tipo C Chone

Fuente: Mapa de Google 2022

El C.S. Tipo C Chone se encuentra en la cabecera cantonal denominada San Cayetano de Chone, misma que se ubica 250 Km de la capital de la República, 80 Km de Portoviejo y 100 Km de Manta, Chone tiene una superficie total de 3.570 Km² siendo uno de los cantones más grandes de la Provincia de Manabí.

Oferta de Servicios

La infraestructura del C.S. Tipo C Chone es de una planta, con parqueadero e ingreso al área de consulta externa y emergencia; cuenta con diez Equipos Integrales de Salud (EAIS), es decir, un EAIS por cada 4.000 habitantes que prestan sus servicios de lunes a domingo desde las 08H00 a 17H00 ofertando los siguientes servicios: Medicina Familiar y /o General, Odontología, Obstetricia, Ginecología, Pediatría, Psicología, Calificación de discapacidad, Nutrición, Rehabilitación Integral de Salud: Terapia Ocupacional, Estimulación temprana, Terapia de lenguaje y Terapia de Rehabilitación, Vacunatorio, Servicio de imagenología, Laboratorio Clínico 24 horas, Unidad de trabajo de Parto y Recuperación (UTPR) 24 horas de corta estancia, Farmacia 24 horas, Emergencia 24 horas y Trabajo Social.

Población Atendida

Según la última base de datos de la Plataforma de Registro de Atención en Salud (PRAS) publicada por el 13D07 (2022) en el periodo enero – julio se han realizado 11.713 atenciones (Figura 3), siendo la más frecuente medicina general (38%), de las cuales 4.790 corresponden al sexo femenino, 1.560 al sexo masculino y 2.557 no sabe/no responde. La especialidad de Ginecología y obstetricia cuenta con un registro de 572 pacientes, la especialidad de medicina familiar 198 pacientes, medicina general 1.052 pacientes, medicina interna 281 pacientes, odontología 404 pacientes y psicología 48 pacientes.

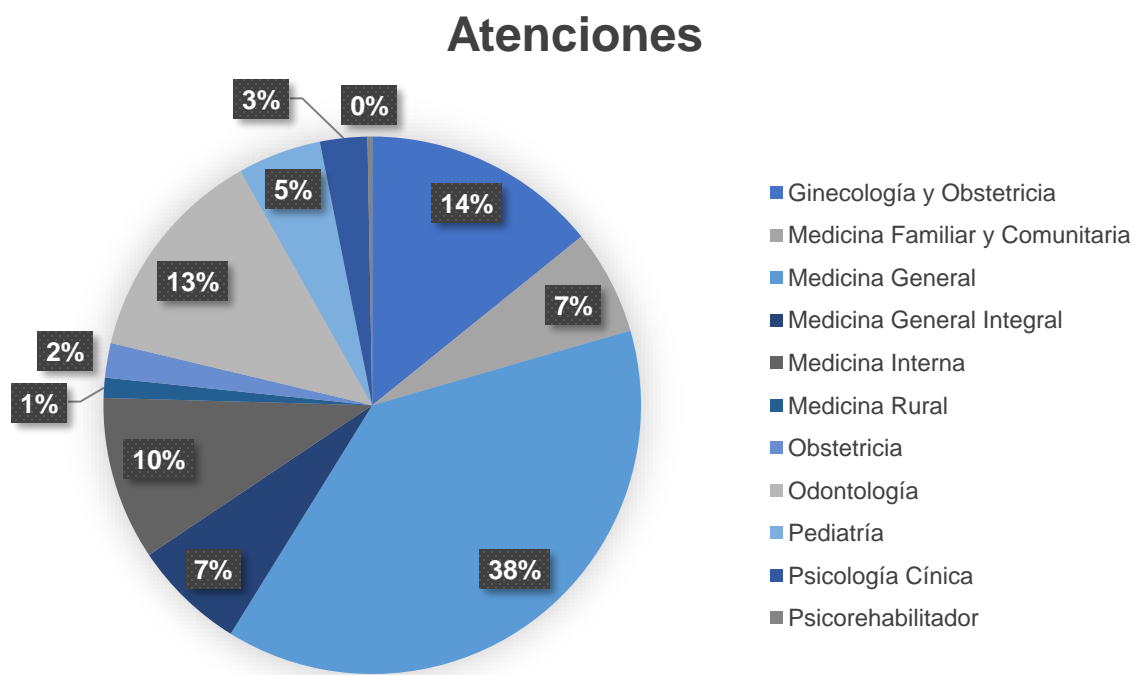


Figura 3. Total de atenciones C.S. Tipo C Chone enero – julio 2022

Dentro de las cinco morbilidades más frecuentes se encuentran 681 pacientes con infección de vías urinarias, sitio no especificado (37%), 372 pacientes con vaginitis aguda (20%), 326 pacientes con cefalea (18%), 264 pacientes con dolor localizado en otras partes inferiores del abdomen (14%) y 213 pacientes con obesidad (11%) (Figura 4).

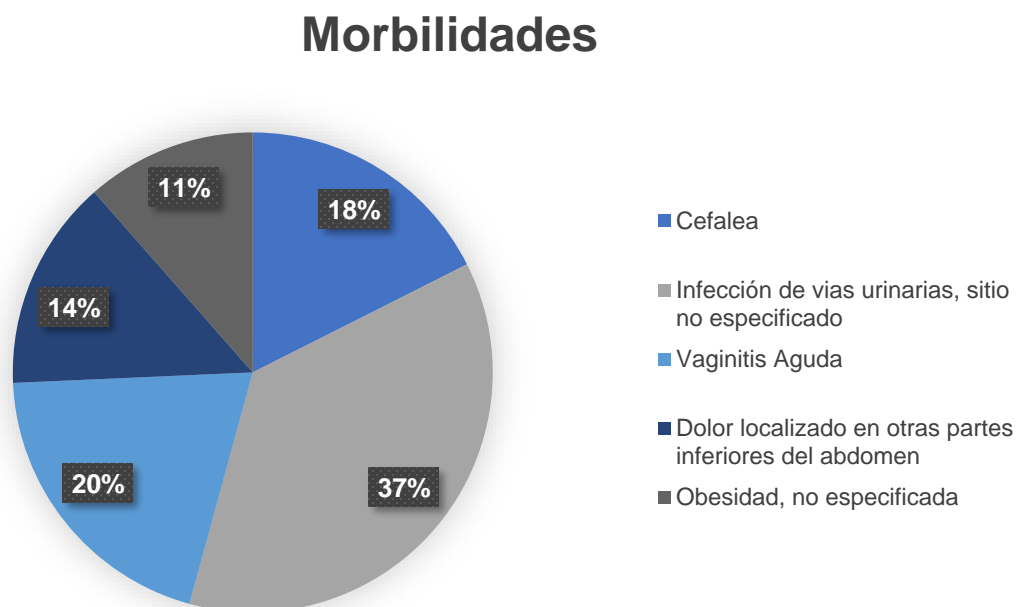


Figura 4. Morbilidades C.S. Tipo C Chone enero – julio 2022

Demanda de servicios insatisfecha

Uno de los objetivos del sistema de salud es alcanzar la imparcialidad en la utilización de los servicios, es decir que todos los ciudadanos tengan la misma probabilidad de atención, sin embargo, existen limitaciones que lo dificultan. Al ser un centro de salud de primer nivel de atención correspondiente a uno de los cantones más grandes de Manabí, el C.S. Tipo C Chone, por lo tanto, la demanda servicios insatisfecha corresponde al 15% en el área de medicina general, la especialidad con mayor demanda, a pesar de contar con el servicio de cinco Contacts Center donde los pacientes pueden agendar su cita según la disponibilidad de turnos, por esta razón, los pacientes refieren que no son suficientes para la población y se ven en la necesidad de acudir a los establecimientos más cercanos. Barreiro (2022) Analista de Admisiones y Atención al Usuario del C.S. Tipo C Chone indica que cuenta con una capacidad máxima del 80% del establecimiento de salud por la falta de insumos, deficiencia de personal y alta demanda de pacientes en el área de consulta externa.

Planteamiento del Problema

El sistema sanitario ha sufrido innumerables consecuencias posterior a la pandemia por COVID-19. El mundo entero no estaba preparado para la gran demanda de pacientes diarios que requerían atención sanitaria y hasta la actualidad se dificulta cumplir con todas las necesidades. En el Ecuador el Gobierno Nacional y el MSP destacan en el cuidado de la salud como fundamento estratégico del progreso del país mediante lineamientos normativos, permitiendo la implementación de múltiples estándares en la calidad de atención, sin embargo, es de conocimiento público la crisis sanitaria a la que se enfrentan a diario los pacientes, la escasa medicación, deficiencia de personal y el poco presupuesto asignado.

El problema radica en que no se ha realizado una investigación externa sobre la calidad de los servicios que perciben los pacientes que acuden periódicamente al C.S. Tipo C Chone, en consecuencia, se requiere evaluar mediante encuestas y diseñar un plan gerencial propio para el mejoramiento de los indicadores de calidad. Es evidente que el número de pacientes que acuden a la consulta externa diariamente es alto y según refieren los usuarios no todos logran agendar una cita médica porque no hay una amplia disponibilidad de turnos, motivo por el cual deben acudir a otro establecimiento.

A pesar de que las diversas áreas y especialidades se habilitaron progresivamente en el 2021 no se podía dar cumplimiento a todos los requerimientos, por lo que el sistema de referencias y contrarreferencias también se vio afectado, por esta razón, el presente trabajo analizará la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios del C.S. Tipo C de acuerdo con el modelo de ISO 9001 donde se investigarán tres dimensiones: enfoque del paciente, mejora continua y enfoque de procesos.

Justificación del planteamiento del problema

La satisfacción de los usuarios relacionados a los servicios de la salud es un tema trascendental para poder obtener una atención con calidad; detallada por la OMS (2020) como el nivel en que los servicios de salud para los individuos y la población intensifican la probabilidad de adquirir resultados sanitarios deseados y se adaptan a estudios profesionales fundamentados en referencias probatorias. Esta investigación es realizada por la inexistencia de un estudio externo que dé a conocer la calidad de servicio y el nivel de satisfacción de los asistentes al C.S. Tipo C Chone.

Con este trabajo, las instituciones de salud de Chone, entre ellas el Tipo C, se enriquecen con una base informativa del impacto social que se promueve por la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios con la finalidad de identificar cuáles son los indicadores de mayor relevancia, beneficiando bilateralmente a todos los pacientes mediante el acceso a un servicio de calidad y al C.S. Tipo C Chone, que contará con un instrumento exclusivo que dé a conocer el producto de la gestión que ofrece.

El presente trabajo investigación se fundamenta en diseñar un plan gerencial para mejorar la calidad de atención y satisfacción en los pacientes que acuden al C.S. Tipo C Chone, contribuyendo a su desarrollo organizacional. La Dirección Nacional de los Servicios de la Salud (2022), pretende certificar la calidad, eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios de salud que ofrece el MSP en el marco de los derechos de las personas, con la finalidad de alcanzar la excelencia en los servicios conforme a las políticas sectoriales, modelos de calidad, normativas y lineamientos estratégicos instaurados.

Dentro del marco de los derechos patrocinados en la Constitución del 2008 es imprescindible obtener la excelencia en los servicios, conforme a las políticas sectoriales, modelos de calidad, normativas y lineamientos estratégicos establecidos. En el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) del Ecuador se estima como tema primordial el reposicionamiento del sector social y la salud como base del desarrollo y bienestar de los habitantes de manera general.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un plan gerencial para mejorar la calidad de servicio y satisfacción de usuarios en el área de consulta externa del C.S. Tipo C Chone

Objetivos específicos

- Determinar el estado situacional de la calidad del C.S. Tipo C Chone.
- Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios del C.S. Tipo C Chone.
- Definir indicadores de gestión de desempeño para medir los procesos de calidad del C.S. Tipo C Chone.

Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

La demanda de los servicios del C.S. Tipo C Chone es significativa, como se ha explicado anteriormente se trata de un establecimiento que se encuentra dentro del perímetro urbano, en consecuencia, facilita el acceso a todos los usuarios que requieran asistencia médica. Los profesionales que laboran en este establecimiento están dispuestos a desarrollar sus actividades con calidad y calidez para cumplir con los requerimientos de los usuarios a través de la Red Pública de la Salud, realizando el respectivo seguimiento de las referencias y derivaciones.

Propuesta y justificación de alternativas de solución

Plan de gestión gerencial para la prestación de Servicios de la Salud C.S. Tipo C Chone

Tabla 1. *Matriz de evaluación de alternativas de solución*

<i>Problema</i>	<i>Causa</i>	<i>Efecto</i>	<i>Desafíos</i>	<i>Alternativas de solución</i>	<i>Unidad de gestión responsable</i>
Disminución de la calidad de los servicios y pacientes insatisfechos	Saturación de los servicios de salud Brecha de talento humano Políticas Públicas limitadas	Ineficiencia en la prestación de los servicios Mayor gasto en salud Escasa disponibilidad de turnos	Brindar una atención de calidad con calidez y elevar el nivel de satisfacción de los usuarios	Diseñar un plan gerencial que permita el mejoramiento de calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios	Responsable de Calidad de los Servicios

Elaborado por: García B. (2022)

Fecha: 14-10-2022

CAPÍTULO II

Aplicación de la metodología a utilizar

Metodología de la Investigación

Diseño

Esta es una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo y cualitativo. Se realizó el análisis de la calidad de los servicios y satisfacción de los usuarios que acuden al Centro de Salud Tipo C Chone mediante la recolección y tabulación de encuestas de complacencia usando la escala de Likert como herramienta de medición.

Población y muestra

El universo escogido para el presente estudio está compuesto por todos los pacientes que han acudido al C.S. Tipo C Chone durante el tiempo de investigación prospectivo correspondiente. El muestreo es de tipo probabilístico, aleatorio.

Criterios de inclusión

- Pacientes que acuden a la consulta en el C.S. Tipo C Chone por cualquier tipo de consulta médica externa.
- Pacientes comprendidos entre las edades de 14 a 85 años.

Criterios de exclusión

- Pacientes agendados en otro establecimiento de salud.
- Pacientes hospitalizados.
- Pacientes que no quieran cooperar con el estudio.

Tamaño de la muestra

El universo contó con 10750 pacientes agendados en el servicio del centro de salud, sin embargo, al momento de aplicar los criterios de exclusión la población se estableció finalmente en 6550 pacientes.

Para definir la muestra final, se aplicó un muestreo aleatorio estratificado basado en un promedio de usuarios del centro de salud que recurren a la consulta y cumplen los nuestros criterios de inclusión. Por lo tanto, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%; la muestra significativa es de 398 pacientes, quienes fueron encuestados.

Herramientas de Recolección de Información

Se procedió a realizar una entrevista no estructurada a la encargada de Calidad de los Servicios del Distrito 13D07 Chone – Flavio Alfaro - Salud y al Analista de Admisiones y Atención al Usuario del C.S. Tipo C Chone, además, se les indicó que se guardará total confidencialidad en la información brindada, la cual será utilizada únicamente para fines académicos.

La recolección de información se realizó mediante la aplicación de encuestas. El análisis de la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios y su posterior evaluación periódica se creó basado en los principios de gestión de calidad ISO 9001 en el C.S. Tipo C Chone, lugar donde se procedió a examinar el ambiente en el área de consulta externa que brinda su personal, así mismo, se visualizó la conducta que presentan los pacientes ante el tiempo de espera y las actividades posteriores a la atención que reciben.

Se escogió este tipo de modelo de encuestas (LIKERT/ISO 9001) como referencia debido a su procedencia y fácil aplicación en los servicios de salud de primer nivel. Las preguntas fueron realizadas con la finalidad de obtener la respuesta a nuestros objetivos, las mismas que serán tabuladas en Excel para su posterior análisis y resultado.

La elección de la escala de valoración de la satisfacción del usuario es muy importante ya que influye en las respuestas y, por tanto, en sus resultados. Para la presente investigación, en las preguntas de variables de satisfacción se utilizó la escala de (Likert, 1932), la cual es una de las escalas gráficas más antiguas y sencillas que existen, de gran difusión por su rapidez y sencillez de aplicación; esta escala es un instrumento para recolectar o medir datos a nivel ordinal y se utiliza para medir actitudes.

La encuesta final para el usuario externo consta de 17 preguntas (Tabla 10), todas utilizando como base los principios del modelo ISO 9001 y la escala de medición cualitativa de Likert, con cinco posibles respuestas para cada pregunta. Estas encuestas fueron confidenciales y anónimas.

Operacionalización de las variables

Para el levantamiento de la información se utilizó la metodología cuantitativa, teniendo como instrumento de recolección un cuestionario estructurado tipo encuesta (Tabla 2) entrevistándose directamente a la persona seleccionada (usuarios que hayan recibido el servicio de consulta ambulatoria).

<i>Nombre</i>	<i>Definición</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Nivel de medición</i>	<i>Instrumento de medición</i>	<i>Estadística</i>	
<i>Demográficas</i>	<i>Sexo</i>	Características morfológicas que definen al paciente	1. Mujer 2. Hombre	Paciente que se atienden en C.S Chone de sexo masculino o femenino.	Nominal/ cualitativa	Encuestas	Frecuencia y porcentaje. / Chi2
	<i>Años</i>	Edad al momento del ingreso.	a. 14 a 19 años b. 20 a 39 años c. 40 a 59 años d. 60 a 79 años e. 80 a 85 años	Pacientes atendidos en C.S tipo C de Chone de distintos grupos etarios.	Cuantitativa/ discreta	Encuestas	Frecuencia y porcentaje.
	<i>Tiempo de espera para recibir atención</i>	Tiempo de espera del paciente para ser atendido	a. Muy satisfecho b. Satisfecho c. No sabría que decir d. Poco satisfecho e. Insatisfecho	Pacientes atendidos en C.S tipo C de Chone	Dicotómica/ cualitativa	Encuestas	Frecuencia y porcentaje. / Chi2
	<i>Tiempo utilizado en recibir la atención</i>	Tiempo utilizado por el personal de salud en atender al usuario externo.	a. Muy satisfecho b. Satisfecho c. No sabría que decir d. Poco satisfecho e. Insatisfecho	Tiempo dispuesto en atención al usuario	Cualitativa/ nominal	Encuestas	Frecuencia y porcentaje. / Chi2
	<i>Calidez al momento de atención</i>	Trato cordial recibido por el personal de salud	a. Muy satisfecho b. Satisfecho c. No sabría que decir d. Poco satisfecho e. Insatisfecho	Satisfacción al usuario	Cualitativa/ nominal	Encuestas	Frecuencia y porcentaje. / Chi2

<i>Calidad al momento de la atención</i>	Tipo a atención recibida en el servicio al que acudió.	a. Muy satisfecho b. Satisfecho c. No sabría que decir d. Poco satisfecho e. Insatisfecho	Satisfacción al usuario	Cualitativa/ intervalo	Encuestas	Frecuencia y porcentaje. / Chi2
<i>Infraestructura y ambiente físico</i>	Clase de infraestructura y ambiente físico que posee el servicio de salud en el que se atendió.	a. Muy satisfecho b. Satisfecho c. No sabría que decir d. Poco satisfecho e. Insatisfecho	Satisfacción al usuario	Cualitativa/ intervalo	Encuestas	Frecuencia y porcentaje. / Chi2
<i>Satisfacción en la atención</i>	Grado de satisfacción por la atención recibida en C.S tipo C de Chone	a. Muy satisfecho b. Satisfecho c. No sabría que decir d. Poco satisfecho e. Insatisfecho	Satisfacción al usuario	Cualitativa/ intervalo	Encuestas	Frecuencia y porcentaje. / Chi2

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Aplicación de la encuesta

Se eligió el C.S. Tipo C Chone del Ministerio de Salud Pública, ya que esta unidad brinda servicios ambulatorios de primer nivel, además de ser uno de los más grandes de la provincia y cuenta con una atención aproximadamente de 3000 pacientes al mes, pero al mismo tiempo, funciona como unidad de hospitalización de corta estancia. La recopilación de datos se realizó en el mes de octubre de 2022: las semanas del 10 al 14 de oct. y del 17 al 21 de oct.

1. La encuesta se aplicó en una semana programada en este centro de salud según la muestra calculada (se consideró 1 semana, por lo que se evalúa el tiempo necesario para realizar la encuesta).
2. La encuesta se aplicó con preguntas no abordadas por el entrevistador, sino en perfil de formulario, llenado por usuarios.
3. El número de encuestas realizadas fue de 398 para el usuario externo, número que permitió lograr el propósito de validar la encuesta aplicada: ya que fue resultado del muestreo.
4. Para elegir a los usuarios que participaron en el mismo, se realizaron entrevistas aleatorias entre las personas que acudieron al centro el día del piloto de entrevistas.
5. Se utilizó un reloj y una libreta para evaluar los tiempos de espera.
6. Los datos de la encuesta en papel han sido transferidos a la computadora
7. Se realizaron cambios relevantes en algunas preguntas para una mejor comprensión.
8. Se verificó la coherencia de los datos mediante la realización de un ejercicio en el sistema SPSS, a través del análisis estadístico descriptivo de los datos recolectados.

Confidencialidad

Este estudio se realizó bajo los fines de Bioética, por lo tanto, se ha respetado informando y enfatizando al usuario interno y externo que se mantendrá la confidencialidad de acuerdo con la ley (ley de estadísticas) y carta de confidencialidad firmada por los investigadores. En cada encuesta se ha establecido un primer apartado de confidencialidad, del cual, tras su lectura, el usuario ha decidido si contesta o no la encuesta.

Procesamiento de datos

Se recogieron las encuestas, se procesó la información y se obtuvieron los resultados a partir del análisis de la relación entre las diferentes variables utilizadas. Los datos se ingresaron en el programa SPSS PASW Statistics 18.

Estadísticas descriptivas

Los datos generales de las encuestas se analizaron mediante tablas descriptivas o de frecuencias, gráficos de barras y gráficos circulares, entre otros.

Estadísticas analíticas

Se utilizaron pruebas de asociación o pruebas de hipótesis, considerando las características de las variables, para lo cual las variables se transformaron en variables ficticias o categóricas, con el fin de aplicar pruebas estadísticas para el análisis bivariado, a través de: tablas de contingencia (Chi²), en el caso de variables numéricas y categóricas, que posteriormente serán analizados bajo el uso del programa SPSS PASW Statistics 18.

Materiales

Recursos humanos

- Investigador
- Personal administrativo y operativo del C.S. Tipo C Chone
- Responsable de Calidad de los Servicios del Distrito 13D07 Chone – Flavio Alfaro – Salud
- Pacientes atendidos en el C.S. Tipo C Chone

Recursos físicos

- Encuestas aplicadas en el C.S. Tipo C Chone

Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales del C.S. Tipo Chone

Gestión Gerencial de la Dirección

La administradora técnica del C.S. Tipo C Chone es quien se encarga de programar, estructurar, coordinar, inspeccionar y evaluar los procesos de atención de salud para asegurar el correcto funcionamiento del establecimiento y las diferentes áreas (estadística, consulta externa, farmacia, laboratorio, imágenes, emergencia, etc.), considerando el reglamento interno del personal que labora en esta institución.

Gestión Estratégica de Marketing

No existe un departamento de marketing exclusivo que se encargue de la gestión del C.S. Tipo C Chone, sin embargo, las publicaciones que se realizan son enviadas por la dirección zonal una vez que hayan sido aprobadas antes de ser expuestas. Por esta razón, se debería considerar trazar propuestas que involucren al establecimiento y la población, principalmente utilizando este recurso como un método de información fundamentado en la promoción y prevención, así mismo posicionarlo como uno de los mejores establecimientos de la zona norte de la provincia de Manabí.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión administrativa y de recursos humanos es la perteneciente al Distrito 13D07 Chone – Flavio Alfaro – Salud, se encarga de plantear las dimensiones de reclutamiento, elección, formación y desarrollo del talento humano de todo el personal que labora en los diversos establecimientos, entre ellos el C.S. Tipo C Chone. Son quienes administran y fortalecen al personal para certificar una atención de calidad y excelencia de servicios afianzando la actualización, incorporación y socialización del reglamento entre los actores involucrados.

Gestión Financiera

La gestión financiera es dirigida por el Distrito 13D07 Chone – Flavio Alfaro – Salud, es la responsable de administrar la dotación de talento humano, los recursos materiales, gestión documental y financiera de manera cumplan las metas establecidas en función de las necesidades y el proyecto de todos los establecimientos de salud. Aunque es de dominio público la crisis económica y sanitaria que atraviesa el país, son quienes deben considerar las necesidades individuales para poder establecer el correcto funcionamiento.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

El C.S. Tipo C debe no cuenta con una estrategia de logística para valorar la calidad e incrementar el nivel de satisfacción de los pacientes, por lo que se deben analizar los resultados de satisfacción internos y crear un plan que supere los estándares evaluados, de esta forma el ambiente laboral y las personas que acuden a diario a este establecimiento serán las principales beneficiadas.

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Esta gestión protege la integridad de la información, optimizando recursos, sistematización y automatización de los procesos correspondientes al C.S. Tipo C Chone.

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

El área de consulta externa del C.S. Tipo C Chone cuenta con varias especialidades entre ellas: Medicina Familiar y/o General, Obstetricia, Ginecología, Odontología, Psicología, Pediatría, Calificación de Discapacidad, Nutrición y Rehabilitación Integral de Salud. Así mismo, cuenta con profesionales de la salud para el área de emergencia en donde se pueden ingresar hasta cuatro pacientes para hospitalización, cuatro para partos y dos pacientes pediátricos. Se debe considerar analizar si la gestión de los servicios es la adecuada para toda la demanda de pacientes que acuden a diario a este establecimiento de salud.

CAPÍTULO III

III.1 Planteamiento estratégico

Análisis del entorno social

En la actualidad el entorno social demuestra un panorama importante donde la realidad de los países como el nuestro es crítica, la población refiere que las oportunidades de trabajo son escasas y por esta razón se ve afectada la calidad de vida de los ecuatorianos. Con el pasar de los años y a pesar de todas las modificaciones que han surgido en el SNS se dificulta el cumplimiento del Art. 32 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) donde se hace referencia que: *“la salud es un derecho que respalda el Estado”*, por esta razón, la labor del gobierno se encamina hacia el “Plan Nacional del Buen Vivir” cuya herramienta demanda mecanismos de gestión para la solución de obstáculos.

Desde el 2007 el MSP ha desarrollado una variabilidad de la estructura del sector salud, a pesar de que se en los últimos años se han abarcado temas significativos como discapacidad, acceso sencillo al sistema de salud e infraestructura sanitarias, se evidencia que no es un país más saludable, ya que existe un mayor número de atenciones de morbilidades en comparación a las prevenciones (Collaguazo, 2022).

Se realizó el análisis del ambiente social mediante el método PESTEL, el cual es un instrumento de planeación fundamental para el desarrollo del futuro proyecto. Permite realizar un estudio de la situación organizacional actual con el propósito de trazar estrategias y conseguir oportunidades o intervenir ante posibles riesgos (Pérez, 2022). Se examinaron los factores y los riesgos relacionados a la clase política, la situación económica actual, los elementos socioculturales, el dominio de la tecnología, los cambios relacionados a la ecología y finalmente la normativa legal de la investigación (Martínez & Artemio, 2012).

Político

- Cambios de mandos gubernamentales próximos
- Planes nacionales de salud paralizados
- Desinterés de las autoridades para poder satisfacer las necesidades básicas que requiere el SNS

Económico

- Presupuesto público limitado
- Partidas de personal no ajustadas a la necesidad de la población actual

Social

- Alta demanda de población que requiere atención médica en zona rural
- Incremento de pacientes con enfermedades crónicas no controlados

Tecnológico

- Dificultad de la población para la adaptación de nuevas tecnologías
- Dispositivos tecnológicos que requieren mantenimiento periódico
- Baja cobertura de señal dentro del establecimiento

Ecológico

- Incremento de pacientes con problemas nutricionales
- Estrés laboral
- Pacientes agresivos

Legal

- Normas y leyes que no se ajustan a la realidad del SNS

Figura 5. Factores relacionados en la calidad según la Herramienta PESTEL

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

Toda compañía que tiene como propósito es ser exitosa deberá poseer una visión a largo plazo, ya que intentarlo hacerlo a corto plazo e imprevisto ocasionara la degradación del valor de la compañía y finalmente en el fracaso; por esta razón, es trascendental establecer metas y estrategias en la forma que se deberán cumplir. El análisis de Michael Porter (2017), refiere que las empresas deben de considerar trazar sus metas hacia el largo plazo a través del análisis de una serie de variables y factores representados por cinco fuerzas:

1. Ingreso de nuevos competidores
2. Proveedores
3. Productos
4. Clientes
5. Rivalidades

La composición de estas fuerzas permite verificar la intensidad de la competencia y por ende su rentabilidad, por esta razón se especifica cada fuerza sobre la otra para obtener la correcta formulación de la estrategia.

Ingreso de nuevos competidores

A nivel económico la salud se encuentra en amplio crecimiento, es evidente el número de proveedores que se han ido involucrando progresivamente a este mercado ante la necesidad de atención e insumos desde inicios de la emergencia sanitaria. El sector privado de salud abasteció a gran parte de la población poniendo a su disposición una amplia cartera de servicios, pero el sector público se encuentra aún en crisis posterior a las millonarias pérdidas económicas por negociaciones con proveedores que elevaron sus precios.

Proveedores

Para garantizar la satisfacción de los usuarios que acuden a establecimientos públicos como el C.S. Tipo C Chone, es imprescindible contar con la correcta gestión de insumos, sin embargo, los bajos recursos económicos son una problemática de dominio público. Actualmente se han realizado convenios con farmacias externas que servirán de proveedoras privadas.

Productos

El C.S. Tipo C Chone brinda la atención a todo el público en general, sin embargo, existe un gran número de pacientes prioritarios y vulnerables que requieren medicación mensual. Así mismo, existe un limitado número de pacientes que se rehúsan a cumplir con los tratamientos indicados en la consulta y son quienes recurren a la medicina tradicional.

Clientes

Existe una alta demanda pacientes diarios que acuden al C.S. Tipo C Chone, quienes requieren de atención gratuita y especializada brindada por este establecimiento de salud, por esta razón causa malestar que no hay la suficiente disponibilidad de turnos y personal de salud ocasionados por los deficientes recursos económicos asignados al área de la salud. Al ser un C.S. que se localiza dentro del perímetro urbano genera una baja negociación para los clientes.

Rivalidades

La amenaza de nuevos competidores es mínima, ya que en Chone se sitúan dos referentes de salud como lo son el C.S. Tipo C Chone y el Hospital del IESS Chone y son quienes atienden a un elevado número de pacientes diarios y son más visitados por su fácil acceso.

Análisis FODA

Sánchez (2020) menciona que FODA es la abreviatura del análisis y matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas pertenecientes a una investigación de determinada organización, empresa o establecimiento que requiera el estudio de su situación interna y externas. Por medio de esta herramienta se realiza el diagnóstico de las capacidades administrativas y operativas del C.S. Tipo C Chone.

Tabla 3. *Análisis FODA*

<i>FACTORES INTERNOS</i>	
<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none">• Centro de especialidades de acuerdo con el perfil del MSP• Infraestructura moderna• Convenio con universidades para docencia de estudiantes• Ubicación cercana al perímetro urbano• Atención permanente	<ul style="list-style-type: none">• Falta de personal• Falta de indicadores de calidad de atención• Alta demanda de pacientes

<i>FACTORES EXTERNOS</i>	
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none">• Brindar calidad de atención adecuada y oportuna	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo de demora de atención desde el agendamiento hasta el alta• Denuncias de los familiares a la institución• Insatisfacción del usuario• No hay disponibilidad de todos los medicamentos

Estrategias FODA

Las estrategias simbolizan los planes o las acciones que las organizaciones pretenden efectuar con la finalidad de tener relación con su misión y cumplir sus objetivos, las mismas son el producto de una evaluación realizada e identificada a través de la matriz (Arrieta, Cervantes, De la Cruz, y López, 2021). Se realizan estrategias fundamentadas en todos los requerimientos y capacidades del C.S. Tipo C Chone.

Tabla 4. *Estrategias FODA*

<i>Variables internas</i>	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<i>Variables externas</i>		
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>FO – Estrategia Ofensiva</i> <ul style="list-style-type: none">• Establecer protocolo de atención de calidad al usuario	<i>DO – Estrategia de reorientación</i> <ul style="list-style-type: none">• Determinar los indicadores de calidad
<i>AMENAZAS</i>	<i>FA – Estrategia Defensiva</i> <ul style="list-style-type: none">• Establecer estrategias de evaluación inmediata por parte del usuario al profesional luego de la atención	<i>DA – Estrategia de supervivencia</i> <ul style="list-style-type: none">• Determinar las causas de insatisfacción del usuario

Cadena de Valor de la Institución

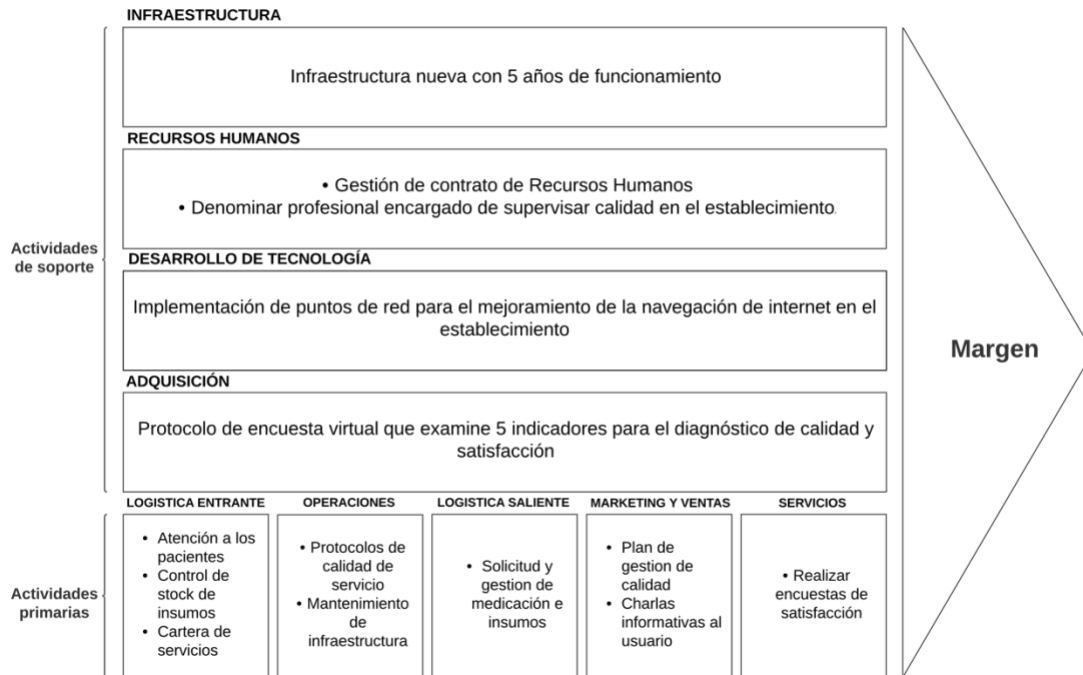


Figura 6. Cadena de Valor de la Institución

Planificación Estratégica

La planificación estratégica se origina como opción y antagonismo del proyecto tradicional, centrandose su atención en el “debe ser”, por esta razón es considerada como mucho más que un sencillo procedimiento. Gutiérrez, Romero, Hernández y Vega (2021) indican que resulta una herramienta necesaria para cualquier tipo de establecimiento.

Con estos antecedentes se procede a realizar la planificación estratégica del C.S. Tipo C Chone para ejecutarla a futuro en sus diferentes áreas teniendo resultados que impacten y beneficien a los actores relacionados. Se toma como objetivo principal obtener una prominente mejora en la calidad de los servicios ofertados por el establecimiento de salud. Mediante este apartado, se desarrolla la misión, visión, valores y los respectivos objetivos institucionales.

Misión

Ser un medio de ingreso al Sistema Nacional de Salud de Chone, donde se ofrezca atención integral de calidad y calidez mediante un modelo fundamentado en derechos e inclusión y la consolidación de labores de promoción e igualdad de salud, prevención y tratamiento de enfermedades y de discapacidades junto a la colaboración de la población en general.

Visión

El C.S. Tipo C Chone pretende ser un establecimiento de salud representativo de la provincia de Manabí que certifique el ingreso preciso, eficiente y universal a un SNS justificado en Atención Primaria de Salud, proporcionando los instrumentos necesarios para lograr el fortalecimiento del sistema de salud y sus determinantes.

Valores

- *Respeto*: consideramos que todas las personas son iguales y se merecen el mejor rendimiento de nosotros.
- *Inclusión*: contemplamos que todas las agrupaciones sociales son desiguales.
- *Compromiso*: nos responsabilizamos a que nuestras competencias se concluyan en todo lo que se nos ha encomendado.
- *Justicia*: estimamos que todas las personas poseen las mismas conveniencias y nos esforzamos para ello.
- *Lealtad*: seguridad y protección de los valores, fundamentos y propósitos de la entidad, certificando los derechos individuales y colectivos.
- *Integridad*: tenemos la inteligencia para resolver juiciosamente sobre nuestras acciones.

Objetivos Institucionales

- Ofrecer atención de calidad y calidez a los usuarios que acuden al C.S. Tipo C Chone.
- Elevar el nivel de satisfacción de los usuarios que acuden a la consulta en el C.S. Tipo C Chone mediante la aplicación de encuestas periódicas monitorizadas.
- Fomentar el trabajo en equipo integrando a todo el personal que labora en el C.S. Tipo C Chone para potenciar sus capacidades.

Principios éticos

- *Equidad:* difundir los mecanismos normativos, técnicos, administrativos y económicos que proporcionen la entrada a una atención integral de salud de acuerdo con sus requerimientos
- *Igualdad y no discriminación:* brindar atención integral de salud inclusiva a toda la población en general que resida en el Ecuador, tratándolos con calidad y calidez, sin hacer deferencia alguna por sus orígenes, preferencias, discapacidad, diferencia física persona o colectiva.
- *Sostenibilidad:* acaparar las medidas de gestión del financiamiento de los recursos indispensables para conservar o enriquecer los logros de salud y la suficiencia de atender las futuras obligaciones.
- *Suficiencia:* generar paulatinamente la capacidad de resolución oportuna ante las necesidades integrales de los diversos grupos poblacionales.
- *Universalidad:* respaldar el ejercicio del derecho a la salud para toda la población a través de un sistema integral que permite el ingreso a los servicios de manera imparcial, oportuna y de calidad.
- *Bioética:* la contemplación de la utilización creativa a través de conversaciones inter y transdisciplinar entre ciencias de la vida y los valores humanos integrando al medio ambiente y el planeta Tierra encaminados en salud.

Políticas

- Colaborar a la salud y tranquilidad de la población general a través de los indicadores de calidad.
- Establecer un entorno seguro de la atención en el C.S. Tipo C Chone.
- Fortalecer la comunicación entre el servidor y el paciente.
- Desarrollar un plan que certifique la calidad y satisfacción de los usuarios.

III.2 Plan de Gestión Gerencial

Se realiza un plan de gestión gerencial que establezca un nexo entre los servidores y los usuarios para poder acceder a una atención de salud de calidad y calidez, así mismo, tomar en cuenta los indicadores para elevar el nivel de satisfacción; analizando que este tipo de estudios contribuye al correcto funcionamiento y ambiente laboral del C.S. Tipo C Chone.

Gestión Gerencial de la Dirección

Estrategia 1

- Establecer guías de atención de calidad al usuario

Actividad

Implementar protocolos de atención al usuario

Tabla 5. *Actividades de Gestión de Dirección*

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tareas</i>	<i>Indicador de complementos</i>
Establecer guías de atención de calidad al usuario	Implementar protocolos de atención de calidad al usuario	Socializar los protocolos de atención	Protocolos de atención socializados/Protocolos de atención realizados
Determinar los indicadores de calidad	Realizar reuniones para establecer los indicadores de calidad y medición de estos	Determinar tiempo medio de espera Análisis de quejas	Tiempo de atención/Tiempo de espera Quejas analizadas/Quejas realizadas

Dirección Administrativa y de Recursos Humanos

Estrategia 2

- Determinar los indicadores de calidad

Actividad

- Elaborar protocolos de atención de calidad al paciente

Tabla 6. *Actividades de Gestión de Talento Humano*

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tareas</i>	<i>Indicador de complementos</i>
Establecer guías de atención de calidad al usuario	Elaborar protocolos de atención de calidad al usuario	Socializar los protocolos de atención	Protocolos de atención socializados/Protocolos de atención realizados
Determinar los indicadores de calidad	Realizar reuniones para establecer los indicadores de calidad y medición de estos	Determinar tiempo medio de espera	Tiempo de atención/Tiempo de espera
		Análisis de sugerencias	Sugerencias analizadas/Sugerencias realizadas
		Capacitar al personal sobre el buen trato al paciente	Capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas
		Llevar un censo diario de pacientes atendidos	Pacientes atendidos/Pacientes agendados

Gestión Financiera

Estrategia 3

- Establecer estrategias de evaluación inmediata por parte del usuario al profesional posterior a la atención.

Actividad

- Realizar evaluación digital de la atención.

Tabla 7. *Actividades de Gestión Financiera*

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tareas</i>	<i>Indicador de complementos</i>
Establecer estrategias de evaluación inmediata por parte del usuario al profesional posterior a la atención	Realizar evaluación digital de la atención	Colocar un dispositivo digital de evaluación en cada consultorio	Dispositivo digital operativo/Dispositivo digital asignado
	Establecer presupuesto para implementación de dispositivos digitales de evaluación al cliente	Reuniones con departamento Financiero para la factibilidad de colocación de dispositivo digital	Reuniones cumplidas/Reuniones asignadas

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación

Estrategia 4

- Determinar las causas de insatisfacción del usuario

Actividad

- Establecer los factores causantes de insatisfacción en la atención

Tabla 8. *Actividades Tecnologías de la Información y comunicación*

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tareas</i>	<i>Indicador de complementos</i>
Determinar las causas de insatisfacción del usuario	Establecer los factores causantes de insatisfacción de atención	Realizar estadística de las quejas que son colocadas en el buzón de quejas y sugerencias Realizar publicidad de la atención mediante medios de comunicación como T.V., folletos informativos en el establecimiento de salud	Quejas analizadas/Quejas documentadas Publicidad realizada/Publicidad programada

CAPÍTULO IV

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

<i>Áreas</i>	<i>Indicador</i>	<i>Monitoreo</i>	<i>Plazo</i>	<i>Responsable</i>
Gestión de la Dirección	Protocolos de atención socializados/Protocolos de atención realizados	Trimestral	Mensual	Coordinadora
	Tiempo de atención/Tiempo de espera	Mensual	Diario	Coordinadora
	Quejas analizadas/Quejas realizadas	Trimestral	Mensual	Coordinadora
Gestión de Talento Humano	Protocolos de atención socializados/Protocolos de atención realizados	Trimestral	Mensual	Jefe de RRHH
	Tiempo de atención/Tiempo de espera	Mensual	Diario	Jefe de RRHH
	Sugerencias analizadas/Sugerencias realizadas	Mensual	Diario	Jefe de RRHH
	Capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas	Trimestral	Mensual	Jefe de RRHH
	Pacientes atendidos/Pacientes agendados	Mensual	Diario	Jefe de RRHH
Gestión Financiera	Dispositivos digitales operativos/Dispositivos digitales asignados	Anual	Semestral	Director Financiero
	Reuniones cumplidas/Reuniones asignadas	Semestral	Mensual	Coordinadora Director Financiero
Gestión de Tecnología y Comunicación	Publicidad realizada/Publicidad programada	Mensual	Diario	Coordinados de Servicio al Cliente

Análisis

Análisis cuantitativo

De acuerdo con lo estipulado anteriormente en la investigación, la encuesta fue dividida en 3 secciones que cumplen con los principios de gestión de calidad de acorde al ISO 9001, donde se evaluaron: enfoque del paciente, mejora continua y enfoque de procesos.

Por lo consiguiente, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio sobre la percepción de la satisfacción de usuarios del C.S. Tipo C Chone podemos concluir que contando con un universo de 10750 pacientes, en el área de principio de enfoque del paciente, se procede a determinar que la mayor afluencia de pacientes corresponde al grupo etario (Gráfico 1), entre 40 a 59 años con un 33% de representación, que se podría asociar con la prevalencia de las enfermedades crónicas no transmisibles de la zona, no obstante, con un 29% la población entre los 20 a 39 años acude de manera rutinaria al establecimiento, y debido a los criterios de exclusión de la investigación no podemos deducir si la atención a niños es masiva.

Se evaluó si el usuario recibía atención de calidad, donde el 48% se sentía confundido al dar respuesta ya que explicaron algunos, solo acuden por la atención y no se fijan en estándares de calidad (Gráfico 2), mismo porcentaje que equivale a 193 usuarios que escogieron dicha respuesta; tan solo 53 usuarios encuestados se encontraban muy satisfechos con la atención (13%); mientras que 26 (6%) se encontraban insatisfechos con la atención brindada, por otro lado las necesidades específicas de cada paciente (Gráfico 3), de acorde con los usuarios no era cubierta en total extensión, obteniendo un resultado de satisfacción no completamente concebida, siendo esto equivalente a la respuesta de 179 de 398 según la muestra del estudio. A continuación del principio de enfoque del usuario, se valoró, también si el personal de servicio del centro de salud cumplía sus compromisos eficientemente (Gráfico 4), donde el 37.9% dio una respuesta neutra (151 usuarios).

Es muy importante indicar que el porcentaje de pacientes que no entienden lo que el profesional de salud tiene que decir acerca de su patología (Gráfico 5), es significativo, donde el 42% dio una respuesta de poca satisfacción (167 usuarios), seguido de una respuesta neutra con un 24,6% (98 usuarios); con tan solo 33 pacientes de 398 que se encontraban muy satisfechos con la atención brindada.

La apariencia del centro de salud fue un tema valorado en la encuesta (Gráfico 6), en donde, al igual, que el análisis antepuesto, fue de poca satisfacción. Continuando con la categoría “mejoría continua” (Tabla 11) dentro de la evaluación de satisfacción; en este bloque de preguntas se evaluaron parámetros que pueden mejorarse dentro de la atención brindado al usuario. Como se observa en las tablas anexadas (Tabla 12), (Tabla 13), (Tabla 14), (Tabla 15), y (Tabla 16); los desenlaces son similares, razón por la cual se pudo agrupar esta sección estadística. Se concluye que los pacientes refieren que se optimice los horarios de atención y se respeten los turnos asignados; ya que en 4 de 5 preguntas prevalece la opción de ambigüedad (37,4% – 51,3%), es decir el paciente no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho, pero refieren mejorías tempranas. No obstante, cuando se preguntó acerca de la apariencia del centro de salud, los pacientes en un 46,2% (184) describieron su poca satisfacción frente al mismo.

Por último, se evaluó el principio de “enfoque de procesos” (Tabla 17), en este bloque de preguntas se evaluaron parámetros que pueden mejorarse en los procesos llevados a cabo dentro del centro de salud. Los usuarios describieron con poca satisfacción o insatisfacción los procesos llevados a cabo dentro del establecimiento y lo poco eficaz que son sus respuestas ante las demandas de los pacientes (Tabla 18), (Tabla 19), (Tabla 20), (Tabla 21) y (Tabla 22).

Análisis cualitativo

Se realizó una entrevista no estructurada a la Responsable de Calidad del Distrito 13D07 Chone – Flavio Alfaro Salud, quien informo que no existen investigaciones externas sobre la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios, así mismo, el Responsable de Atención al Usuario del C.S. Tipo C Chone dio a conocer detalles sobre la demanda de los servicios, la capacidad del establecimiento y las insatisfacciones de los pacientes, ya que él es el encargado de receptor las encuestas internas que se realizan mensualmente. En general, los bajos y medianos resultados de satisfacción de los pacientes que acuden a la consulta externa son representativos para el establecimiento, al mismo tiempo, se convierten en un incentivo para continuar con el desarrollo de la mejora continua en Gestión de Calidad, así mismo, para la acreditación y regulación del MSP, siendo su principal objetivo el “enfoque al paciente”, donde las encuestas de satisfacción a los usuarios se convierten en una herramienta fundamental para afianzar una línea de base para este proceso.

Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

El presente Plan Gerencial analiza la situación ambiental interna y externa del C.S. Tipo C, por esta razón, se dificulta establecer estrategias de amplia duración, ya que al ser una institución perteneciente a la Red de Salud Pública donde los presupuestos, cronogramas y proyectos se planifican anualmente, se establece lo siguiente:

- Dificultad para la compra de dispositivos que permitan la evaluación dentro del consultorio o del área posterior a la atención recibida.
- Existe un modelo de encuesta interna aplicada por todos los establecimientos del MSP y no se podría establecer una encuesta externa.
- Insuficientes recursos económicos para el desarrollo de campañas publicitarias a través de los diversos medios de comunicación locales.
- Deficiente coordinación para la implementación de la propuesta de mejora.
- Las investigaciones y propuestas deber ser previamente aprobadas por la máxima autoridad Distrital y Zonal respectivamente.

Conclusiones

Finalmente, se logró diseñar un plan gerencial con la finalidad de conseguir el mejoramiento de la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios que acuden a la consulta externa del C.S. Tipo C Chone, donde se establecen estrategias de guías de atención al usuario, instaurar una herramienta de evaluación inmediata por parte del usuario al profesional de la salud una vez culminada la atención y determinar las causas de insatisfacción del usuario.

Se dió cumplimiento a la evaluación del estado situacional de la calidad de servicios, a través de la herramienta PESTEL, siendo los factores políticos y sociales los de mayor impacto identificando el próximo cambio de mando gubernamental, diversos planes de salud que actualmente no se ejecutan y principalmente el desinterés de las autoridades para poder cumplir con las necesidades básicas que requiere el SNS. Se realizó el diseño de la matriz FODA, donde se reconocen las debilidades que posee en C.S. Tipo C Chone, considerando la brecha de talento humano, falta de indicadores de calidad de atención y sobre todo la gran demanda de pacientes; de esta forma se permitió trazar estrategias de solución en plan gerencial, evidenciando cuales son las actividades por desarrollar.

Se aplicó una encuesta a través del modelo (LIKERT/ISO 9001) para identificar el nivel de satisfacción de los usuarios que acuden a la consulta externa del C.S. Tipo C Chone, obteniendo resultados con medianos y bajos valores de satisfacción según su percepción, donde el “Enfoque al Paciente” permitió valorar el nivel de satisfacción. Por último, se definieron los indicadores de gestión de desempeño, realizando una matriz de evaluación para las diversas áreas analizadas, donde se establecen los protocolos de atención, tiempo de espera, tiempo de atención, quejas, sugerencias, dispositivos digitales, reuniones y publicidad.

Recomendaciones

El presente trabajo, será una base para sugerir estrategias relacionadas con la satisfacción del usuario del C.S. Tipo C Chone, delimitando cual es la percepción de la calidad de los pacientes, se podrán instaurar estrategias para su mejoramiento, por lo que se recomienda:

- Socializar los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación con el personal administrativo de este establecimiento de salud.
- Empezar el proceso de capacitación dirigido al personal que labora en el C.S. Tipo C Chone sobre el buen trato al paciente.
- Estimar en los procesos de mejora continua de la gestión de calidad correspondiente a la infraestructura y equipamiento de los servicios de la salud.
- Ejecutar y organizar uno de los fundamentos ISO “Enfoque de procesos” para consolidar los servicios de salud.
- Mejorar la comunicación entre el personal administrativo y los usuarios mediante buzones de sugerencias y reclamos.
- Efectuar periódicamente a partir de este estudio encuestas de satisfacción de usuarios validadas con otros estudios similares como la de la OMS.
- Examinar las variables como horarios de atención y facilidades respecto al bajo nivel de satisfacción e insatisfacción del establecimiento de salud, con la finalidad de modificar y alcanzar el mismo grado de satisfacción en los demás indicadores.

Bibliografía

- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitude. *Archives of Psychology*, 140, 5'55.
- Montalvo, S.; Estrada, E.; y Mamani, H. (2020). Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*.
- OMS. (11 de agosto de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>
- MSP. (2021). *Gestión de la calidad de la atención en los establecimientos de salud. Manual*. Quito: Dirección Nacional de Normatización. Obtenido de <http://salud.qob.ec>
- Vargas, R. (7 de octubre de 2022). Talento Humano 13D07. (B. García, Entrevistador)
- Barreiro, V. (7 de octubre de 2022). Analista de Admisiones y Atención al Usuario C.S. Tipo C Chone. (B. García, Entrevistador)
- Dirección Nacional de los Servicios de la Salud. (2022). *Salud*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-calidad-de-los-servicios-de-salud/>
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008).
- Collaguazo, R. (2022). Entorno socio económico del sistema de salud del Ecuador. *Introducción a la Atención Primaria de Salud*, 62.
- Arrieta, V.; Cervantes, Y.; De la Cruz, L.; y López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 243-254.
- Gutiérrez, J.; Romero, J.; Hernández, L.; y Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: un proceso metódico-práctico. *Corporación Universidad de la Costa*, 762-783.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Obtenido de wdg.biblio.udg.mx
- Pérez, M. (28 de octubre de 2022). *¿Qué es el análisis PESTEL?* Obtenido de Zona Económica: <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>
- Martínez, D., & Artemio, M. (2012). Análisis del entorno. En D. Martínez, & M. Artemio. Madrid: Días de Santos.
- PRAS 13D07. (Enero - Julio de 2022). Plataforma de Registro de Atención en Salud. *Base de Datos PRAS*. Chone, Manabí, Ecuador.

Anexos

Anexo 1

Tabla 10. Encuestas para evaluación de satisfacción

Principio de Gestión Calidad	Preguntas
Modelo ISO 9001	
Datos Generales	Edad
Enfoque en el "cliente" (paciente) satisfacción de atención	<p>El C.S. Tipo C Chone cuenta con personal que brinda atención buena calidad y empatía</p> <p>El personal del C.S. Tipo C Chone Atiende sus necesidades específicas e individuales</p> <p>Cuando el personal del C.S. Tipo C Chone promete realizar algo en un tiempo determinado, lo cumple eficientemente</p> <p>¿Usted entendió la explicación que el medico hizo acerca de su estado de salud?</p> <p>La apariencia de los equipos del C.S. Tipo C Chone es moderna</p> <p>¿Recomendaría usted este centro de salud?</p>
Mejora Continua	<p>El personal del C.S. Tipo C Chone tiene informados a los pacientes sobre el momento en que se van a brindar los servicios (horarios de atención y emergencia).</p> <p>El personal del C.S. Tipo C Chone brinda el servicio de manera puntual a sus pacientes</p> <p>El personal del C.S. Tipo C Chone nunca está muy ocupado como para no atender un paciente.</p> <p>Al solicitar el servicio en el C.S. Tipo C Chone se siente seguro</p> <p>Las instalaciones físicas del C.S. Tipo C Chone son visualmente atractivas</p>
Enfoque de Procesos	<p>El personal del C.S. Tipo C Chone cuenta con el conocimiento para responder las preguntas de los pacientes (resuelven dudas, solucionan problemas)</p>

Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) del C.S. Tipo C Chone, son visualmente atractivos

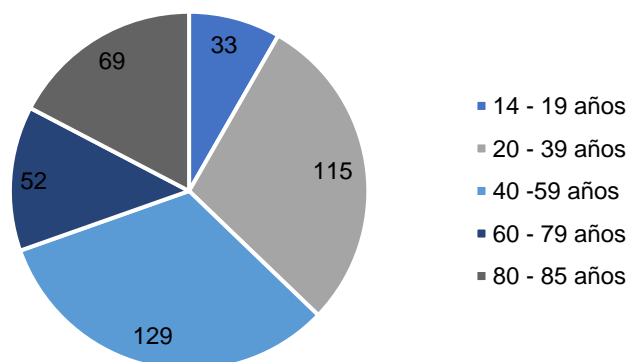
Los horarios de atención del C.S. Tipo C Chone son convenientes

Cuando un paciente tiene un problema, el personal del C.S. Tipo C Chone muestra sincero interés por resolverlo

El personal de salud del C.S. Tipo C Chone desempeña el servicio de manera correcta desde el primer contacto con el paciente

Anexo 2

Gráfico 1. Grupo etario que acude al C.S. Tipo C Chone

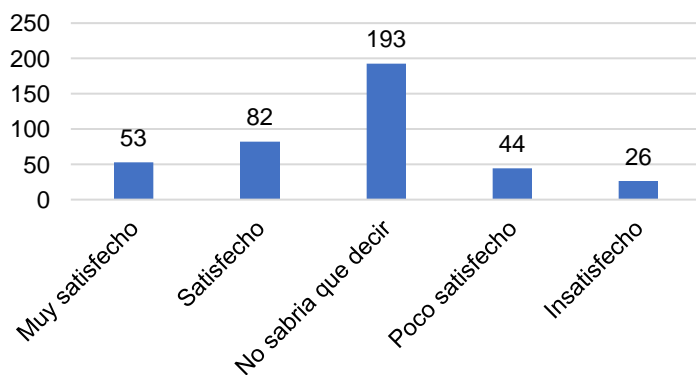


Edad	Pacientes
14 - 19 años	33
20 - 39 años	115
40 - 59 años	129
60 - 79 años	52
80 - 85 años	69
TOTAL	398

Perspectiva del paciente

Gráfico 2. Perspectiva del paciente

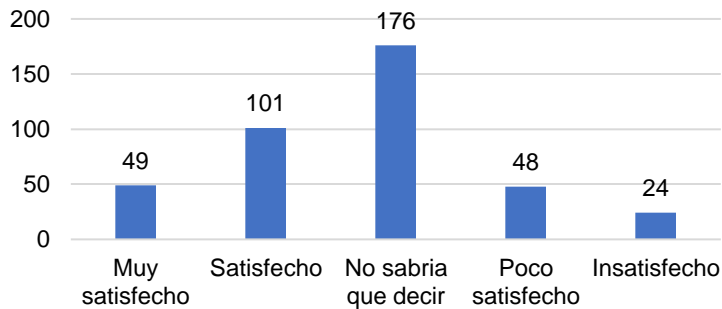
¿El C.S. Tipo C Chone cuenta con personal que brinda atención buena calidad y empatía?



Dimensión	%
Muy satisfecho	13
Satisfecho	20
No sabría que decir	48
Poco satisfecho	11
Insatisfecho	6

Gráfico 3. *Perspectiva del paciente*

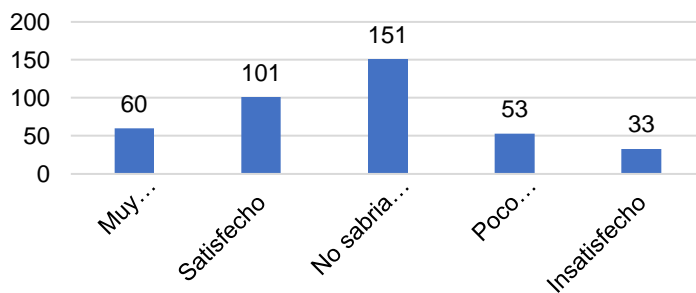
¿El personal del C.S. Tipo C Chone atiende sus necesidades específicas e individuales?



Dimensión	%
Muy satisfecho	12
Satisfecho	25
No sabría que decir	44
Poco satisfecho	12
Insatisfecho	6

Gráfico 4. *Perspectiva del paciente*

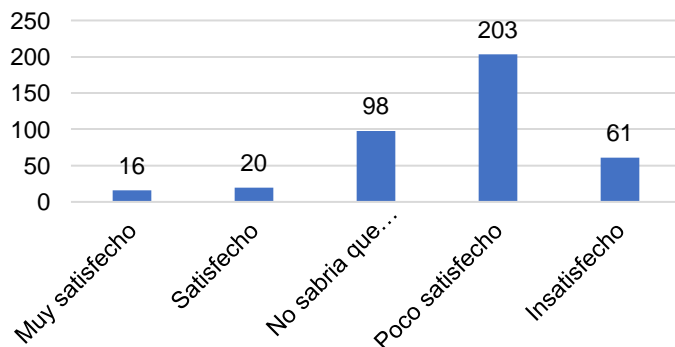
¿Cuándo el personal del C.S. Tipo C Chone promete realizar algo en un tiempo determinado, lo cumple eficientemente?



Dimensión	%
Muy satisfecho	15,1
Satisfecho	25,4
No sabría que decir	37,9
Poco satisfecho	13,3
Insatisfecho	8,3

Gráfico 5. *Perspectiva del paciente*

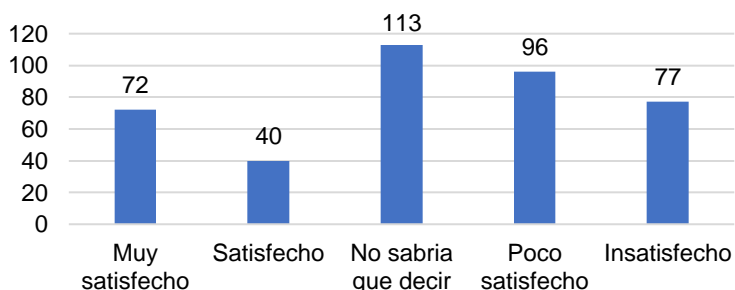
¿Usted entendió la explicación que el médico hizo acerca de su estado de salud?



Dimensión	%
Muy satisfecho	8,3
Satisfecho	14,1
No sabría que decir	24,6
Poco satisfecho	42
Insatisfecho	11,1

Gráfico 6. *Perspectiva del paciente*

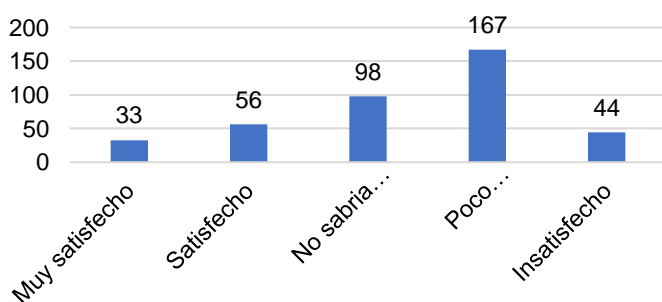
¿La apariencia de los equipos del C.S. Tipo C Chone es moderna?



Dimensión	%
Muy satisfecho	4
Satisfecho	5
No sabría que hacer	24,6
Poco satisfecho	51
Insatisfecho	15,3

Gráfico 7. *Perspectiva del paciente*

¿Recomendaría usted este centro de salud?



Dimensión	%
Muy satisfecho	18,1
Satisfecho	10,1
No sabría que decir	28,4
Poco satisfecho	24,1
Insatisfecho	19,3

Tabla 11. *Mejora continua*

Mejora continua	<p>A. El personal del C.S. Tipo C Chone tiene informados a los pacientes sobre el momento en que se van a brindar los servicios (horarios de atención y emergencia).</p> <p>B. El personal del C.S. Tipo C Chone brinda el servicio de manera puntual a sus pacientes</p> <p>C. El personal del C.S. Tipo C Chone nunca está muy ocupado como para no atender un paciente.</p> <p>D. Al solicitar el servicio en el C.S. Tipo C Chone se siente seguro</p> <p>E. Las instalaciones físicas del C.S. Tipo C Chone son visualmente atractivas</p>
-----------------	---

Tabla 12 A. *Mejora continua*

El personal del C.S. Tipo C Chone tiene informados a los pacientes sobre el momento en que se van a brindar los servicios (horarios de atención y emergencia)

Dimensión	Pacientes	%
Muy satisfecho	36	9,0
Satisfecho	25	6,3
No sabría que decir	166	41,7
Poco satisfecho	94	23,6
Insatisfecho	77	19,3
TOTAL	398	

Tabla 13 B. *Mejora continua*

El personal del C.S. Tipo C Chone brinda el servicio de manera puntual a sus pacientes

Dimensión	Pacientes	%
Muy satisfecho	38	9,5
Satisfecho	64	16,1
No sabría que decir	204	51,3
Poco satisfecho	54	13,6
Insatisfecho	38	9,5
TOTAL	398	

Tabla 14 C. *Mejora continua*

El personal del C.S. Tipo C Chone nunca está muy ocupado como para no atender un paciente.

Dimensión	Pacientes	%
Muy satisfecho	62	15,6
Satisfecho	79	19,8
No sabría que decir	149	37,4
Poco satisfecho	73	18,3
Insatisfecho	35	8,8
TOTAL	398	

Tabla 15 D. *Mejora continua*

Al solicitar el servicio en el C.S. Tipo C Chone se siente seguro

Dimensión	Pacientes	%
Muy satisfecho	52	13,1
Satisfecho	44	11,1
No sabría que decir	197	49,5
Poco satisfecho	22	5,5
Insatisfecho	83	20,9
TOTAL	398	

Tabla 16 E. *Mejora continua*

Las instalaciones físicas del C.S. Tipo C Chone son visualmente atractivas

Dimensión	Pacientes	%
Muy satisfecho	6	1,5
Satisfecho	58	14,6
No sabría que decir	73	18,3
Poco satisfecho	184	46,2
Insatisfecho	77	19,3
TOTAL	398	

Tabla 17. *Enfoque de procesos o Satisfacción al usuario*

Enfoque de procesos	A. El personal del C.S. Tipo C Chone cuenta con el conocimiento para responder las preguntas de los pacientes (resuelven dudas, solucionan problemas)
	B. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) del C.S. Tipo C Chone, son visualmente atractivos
	C. Los horarios de atención del C.S. Tipo C Chone son convenientes
	D. Cuando un paciente tiene un problema, el personal del C.S. Tipo C Chone muestra sincero interés por resolverlo
	E. El personal de salud del C.S. Tipo C Chone desempeña el servicio de manera correcta desde el primer contacto con el paciente

Tabla 18 A. *Enfoque de procesos*

El personal del C.S. Tipo C Chone cuenta con el conocimiento para responder las preguntas de los pacientes (resuelven dudas, solucionan problemas)

Dimensión	Pacientes	%
Muy satisfecho	22	5,5
Satisfecho	30	7,5
No sabría que decir	60	15,1
Poco satisfecho	191	48,0
Insatisfecho	95	23,9
TOTAL	398	

Tabla 19 B. *Enfoque de procesos*

Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) del C.S. Tipo C Chone, son visualmente atractivos

Dimensión	Pacientes	%
Muy satisfecho	26	6,5
Satisfecho	44	11,1
No sabría que decir	64	16,1
Poco satisfecho	89	22,4
Insatisfecho	175	44,0
TOTAL	398	

Tabla 20 C. *Enfoque de procesos*

Los horarios de atención del C.S. Tipo C Chone son convenientes

Dimensión	Pacientes	%
Muy satisfecho	26	6,5
Satisfecho	60	15,1
No sabría que decir	62	15,6
Poco satisfecho	178	44,7
Insatisfecho	72	18,1
TOTAL	398	

Tabla 21 D. *Enfoque de procesos*

Cuando un paciente tiene un problema, el personal del C.S. Tipo C Chone muestra sincero interés por resolverlo

Dimensión	Pacientes	%
Muy satisfecho	52	13,1
Satisfecho	44	11,1
No sabría que decir	197	49,5
Poco satisfecho	22	5,5
Insatisfecho	83	20,9
TOTAL	398	

Tabla 22 E. *Enfoque de procesos*

El personal de salud del C.S. Tipo C Chone desempeña el servicio de manera correcta desde el primer contacto con el paciente

Dimensión	Pacientes	%
Muy satisfecho	17	4,3
Satisfecho	58	14,6
No sabría que decir	83	20,9
Poco satisfecho	183	46,0
Insatisfecho	57	14,3
TOTAL	398	