

2022-
2023

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EN
INSTITUCIONES DE SALUD

PROYECTO MGN

PLAN DE MEJORA PARA LA
CALIDAD DE ATENCIÓN EN EL
CENTRO MÉDICO DENTISTYLE,
EL EDÉN - QUITO, ECUADOR

AUTOR

MAYA NATALÍ CHECA OCHOA

ASESOR

PHD. CRISTINA PÉREZ RICO



Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
ABSTRACT.....	4
CAPÍTULO I	5
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	5
INTRODUCCIÓN.....	5
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	7
IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
OBJETIVOS GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	14
OPORTUNIDADES DE MEJORA	14
PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	15
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	15
CAPÍTULO II	16
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR	16
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	17
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.....	17
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.....	18
GESTIÓN FINANCIERA.....	19
GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA.....	21
GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.....	23
CAPÍTULO III	24
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	24
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	24
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	35
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	35
ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN OFRECIDA A LOS PACIENTES QUE ACUDEN AL CENTRO MÉDICO DENTISTYLE	35
FACTORES ESENCIALES QUE INFLUYEN EN UNA ATENCIÓN DE CALIDAD DEFICIENTE EN EL CENTRO MÉDICO DENTISTYLE	36
CAPÍTULO IV	41
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	41
LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL	41

CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	42
GLOSARIO.....	44
ANEXOS.....	46
ANEXO 1	46
ANEXO 2	48
ANEXO 3	50
BIBLIOGRAFÍA.....	55

RESUMEN EJECUTIVO

La calidad de atención en los servicios de salud es esencial para garantizar que los pacientes reciban el mejor tratamiento posible. Una atención de calidad implica una evaluación cuidadosa y precisa de la condición del paciente, una comunicación clara y efectiva entre el personal médico y el paciente, y una atención oportuna y eficiente a las necesidades del paciente. Además, la calidad de atención también se relaciona con la seguridad del paciente, la satisfacción del paciente y la eficacia del tratamiento. Los pacientes que reciben atención de calidad tienen mayores probabilidades de recuperarse completamente y de tener una mejor calidad de vida. Por lo tanto, es crucial que los proveedores de atención médica se esfuercen por ofrecer una atención de alta calidad en todos los aspectos de su práctica clínica.

Este plan de gestión gerencial tiene como objetivo mejorar la calidad de atención de salud en un centro médico ubicado en el norte de Quito que ofrece atención en medicina general, odontología general y odontología especializada. La investigación se enfoca en evidenciar las consecuencias de un servicio deficiente en la satisfacción de los pacientes, que a su vez se asocia con un aumento en los costos empresariales y la pérdida de pacientes y de nuevas oportunidades.

El plan de mejora se enfoca en analizar la calidad de atención ofrecida, identificar los factores que influyen en la atención deficiente y aplicar la metodología de mejora continua mediante un sistema de monitoreo de calidad. Se plantea rediseñar el sistema actual de agendamiento de usuarios, y establecer una alternativa de solución para cubrir un horario de atención permanente y evitar la pérdida de pacientes, y enfoques en tres componentes claves de la calidad: estructura, proceso y resultado. La estructura se refiere a los recursos materiales, incluyendo instalaciones, equipos biomédicos y estructura institucional, mientras que el proceso se refiere a la cadena necesaria para la prestación del servicio, desde las acciones que motivan al paciente a buscar asistencia médica hasta las acciones que efectúa el profesional para solventar los requerimientos. El resultado se compone de los efectos del sumario de la atención.

Se destaca la importancia de mejorar la satisfacción del paciente y la necesidad de un sistema de monitoreo para verificar el adecuado funcionamiento del protocolo propuesto. Se sugiere un enfoque en ciclos rápidos y acciones para desarrollar de forma eficaz y eficiente procesos de asistencia al usuario, diagnóstico y tratamiento.

Palabras clave: Calidad, atención, salud, satisfacción.

ABSTRACT

The quality of care in healthcare services is essential to ensure that patients receive the best possible treatment. Quality care involves careful and accurate evaluation of the patient's condition, clear and effective communication between medical staff and the patient, and timely and efficient attention to the patient's needs. Additionally, the quality of care is also related to patient safety, patient satisfaction, and treatment effectiveness. Patients who receive quality care are more likely to fully recover and have a better quality of life. Therefore, it is crucial for healthcare providers to strive to offer high-quality care in all aspects of their clinical practice.

This management improvement plan aims to enhance the quality of healthcare at a medical center located in northern of Quito that offers general medicine, general dentistry, and specialized dentistry services. The research focuses on demonstrating the consequences of poor service on patient satisfaction, which is associated with increased business costs and loss of patients and new opportunities.

The improvement plan focuses on analyzing the quality of care provided, identifying factors that influence poor care, and applying the methodology of continuous improvement through a quality monitoring system. It proposes to redesign the current user scheduling system and establish an alternative solution to cover a permanent service schedule to prevent patient loss, and focuses on three key components of quality: structure, process, and outcome. The structure refers to material resources, including facilities, biomedical equipment, and institutional structure, while the process refers to the chain required for service delivery, from the actions that motivate the patient to seek medical assistance to the actions performed by the professional to meet the requirements. The outcome consists of the effects of the care summary.

The importance of improving patient satisfaction and the need for a monitoring system to verify the proper functioning of the proposed protocol are emphasized. An approach to rapid cycles and actions is suggested to effectively and efficiently develop user assistance processes, diagnosis, and treatment.

Keywords: Quality, attention, health, satisfaction.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

INTRODUCCIÓN

La salud, ha sido definida por la Organización Mundial de la Salud (2014) como "el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades" (p.1). Se destaca que este concepto no ha sufrido modificaciones desde el año 1948, y, es un derecho universal e inalienable de los seres humanos, que para desarrollarse como tal implica la cobertura de servicios de calidad.

En este sentido, es menester que para obtener un estándar alto de calidad el servicio que se ponga a disposición del paciente debe incluir en la medida de lo posible la mejor infraestructura, logística, medios, y el proceso de atención en sí sea óptimo, brindado por profesionales sanitarios de excelencia, además que la provisión de servicios tenga una característica equitativa, y que sea accesible para toda la población. Lo mencionado, se comprende mejor gracias a la definición de este término otorgada por la OMS, pues la calidad de atención constituye un indicador de medida acerca del grado de satisfacción con el que individuos y la población en general logran obtener los resultados que desean en salud y a su vez éstos, vayan acorde al conocimiento que brinde el experto que atiende su respectivo caso (OMS, 2020).

Es así que, cumpliendo las particularidades expuestas anteriormente, se puede llegar a un nivel de complacencia imponderable percibido por el paciente. La deficiente calidad de la atención médica representa uno de los principales impedimentos para abordar satisfactoriamente los desafíos sanitarios actuales. Por ello, es crucial realizar evaluaciones regulares y proponer soluciones enfocadas en los problemas específicos que surgen en cada centro de atención médica (Zafra, Veramendi, Villa, 2015).

Ahora bien, resulta fundamental indicar cómo se encuentra conformado el sistema de salud en el Ecuador, y determinar que, dentro de sus funciones están la dirección, financiamiento y aseguramiento de la provisión de servicios, y lograr adherir la optimización de los recursos con la satisfacción del usuario, este sistema se halla segmentado en 3 partes.

- Ministerio de Salud Pública, (MSP). Atención gratuita, establecido para la accesibilidad de la población vulnerable.

- Sistema de Seguridad Social, (SS), se concibió para la atención a trabajadores bajo relación de dependencia o afiliación voluntaria, a través de los institutos de Seguridad Social General, Policía Nacional, Fuerzas Armadas.
- Finalmente, el tercer subsistema, lo constituye el sector de atención privado, al cual corresponde, el centro médico Dentistyle (Molina, 2018).

Actualmente en Ecuador el cuidado sanitario, se halla regulado por entidades preocupadas por la garantización de un servicio de calidad, como la Dirección Nacional de Calidad de los Servicios de Salud, que procura incluir procesos eficientes y eficaces, y destaca dentro de sus objetivos lo mencionado, se señalan también normativas como el Plan Nacional del Buen Vivir, que considera dentro de su marco a la salud como el eje primordial para que los habitantes alcancen un nivel de bienestar óptimo, y se hace particular énfasis en que lograr satisfacer las necesidades de la población constituye uno de los indicadores de desarrollo del país. A pesar, de que es bien reconocido que el término calidad es subjetivo, existen algunos parámetros que permiten realizar una evaluación para analizar cuál es la percepción frente a este referente (Fariño et al., 2018).

Respecto de los indicadores, definidos como medidas de tipo cuantitativo para establecer resultados de la atención médica, es importante recalcar que éstos no realizan una estimación directa, sino más bien se ven implicados en todos los procesos que forman parte de la atención de salud, siendo éstos, los recursos materiales, las actividades desarrolladas y qué tipo de consecuencias dejan, además las mediciones deberán ser específicas en cuanto a qué tiempo y público comprenderán, de tal forma que se presenten en un monitoreo sistemático, para determinar si el desempeño cumple con los niveles esperados por el usuario. Algunos de estos indicadores que se incluyen en varios estudios desarrollados en el país son, equipamiento, infraestructura, presentación del personal, limpieza, camillas y camas, tiempo de espera, cumplimiento de horarios (Secretaría de Estado de Salud Pública Y Asistencia Social Organización Panamericana de la Salud, 2003).

Coronado, Cruz, Macías, Arellano y Nava (2013) establecen que analizar la calidad en salud depende de tres dimensiones: estructura, proceso y resultados. En cuanto a la estructura, los criterios de calidad se centran en las condiciones en las que se brindan los servicios y en la disponibilidad de los recursos necesarios para ofrecerlos. Los indicadores de estructura se clasifican en cuatro categorías: física, laboral, financiera y organizacional, basadas en los siguientes recursos: equipamiento, instalaciones, recursos materiales y presupuesto. También se consideran los recursos humanos,

incluyendo el número y la formación del personal, así como los aspectos gerenciales e institucionales, como la organización del personal médico y los procedimientos de evaluación. Los de proceso a su vez, evalúa la calidad de la atención al paciente a través del conjunto de actividades realizadas durante el proceso, que son principalmente llevadas a cabo por el médico, y que generan documentación como la historia clínica y otros registros relacionados con la atención. Estos documentos son resultado de la actividad asistencial y se utilizan para evaluar la calidad del servicio prestado al paciente. Finalmente se miden los resultados de la atención médica en función del éxito alcanzado en el paciente, es decir, si se ha logrado lo que se pretendía con las actividades realizadas, así como los beneficios obtenidos por el paciente, como cambios en su salud atribuibles a la atención recibida. Estos resultados se evalúan mediante una variedad de indicadores, incluyendo los indicadores centinela, indicadores de datos agregados (tanto continuos como basados en tasas), indicadores trazadores y los indicadores basados en lo que el paciente opine.

Los factores descritos previamente se ven relacionados de manera directa con la satisfacción del usuario, y se demarca una situación problemática al no cumplir con las expectativas formadas, creando inconformidades en el centro médico que presentan un inconveniente que requiere resolución prioritaria por parte de la gestión administrativa.

El centro médico Dentistyle es un establecimiento sanitario, ubicado al norte de Quito, que busca ser un referente en donde los usuarios pueden contar con atención especializada en las ramas odontológicas, y en medicina general. Posee personal altamente capacitado cuya experiencia es remarcable y se encuentran en actualización constante, además una infraestructura adecuada con instalaciones modernas equipadas para cubrir las necesidades requeridas, por otra, parte se identifica a breves rasgos que los procesos y protocolos establecidos que se basan en la seguridad del paciente y servicio de calidad, son llevados de una manera empírica, lo cual afecta seriamente la estructura organizacional de la empresa, teniendo un impacto negativo en los flujos de atención, y es en sí donde radica el motivo del presente proyecto, estos aspectos posteriormente serán descritos con mayor profundidad.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Según Condori y Elmo (2017), la gestión gerencial, constituye un pilar fundamental en el desarrollo sostenible y sustentable de cualquier empresa, que requiere la aplicación de distintas cualidades y técnicas gerenciales, y el mejoramiento de las políticas organizacionales conlleva a obtener los mejores resultados posibles, acorde a los objetivos que se hayan planteado. Busca la mejor productividad posible, perfeccionando

su competitividad, por medio de una diligencia exitosa en los aspectos directivos tales como:

- Toma adecuada de decisiones
- Creatividad, desarrollo de ideas innovadoras
- Hospitalidad, carácter honesto, imparcial y firme
- Supervisión, control y liderazgo.
- Desenvolvimiento óptimo al momento de solventar problemas y adversidades

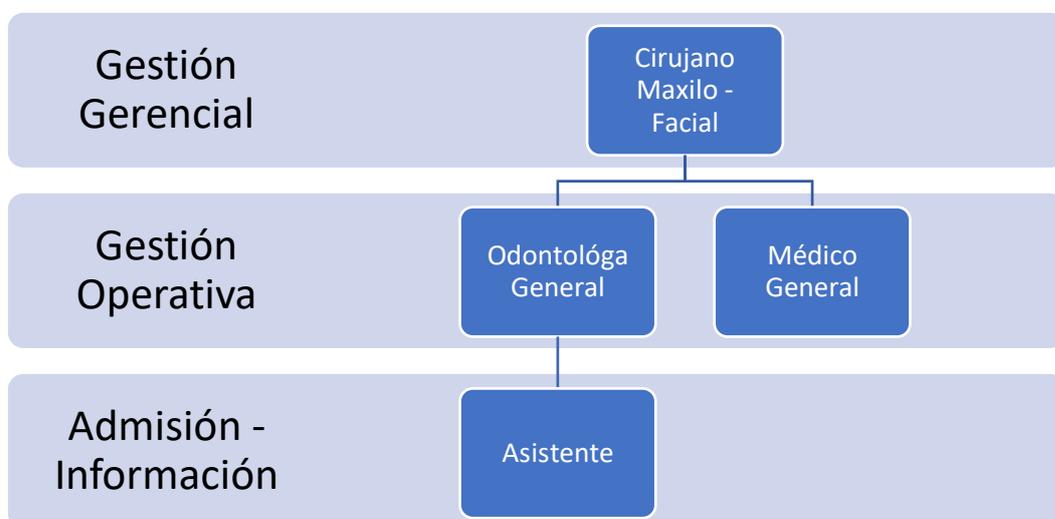
Se describe la estructura gerencial del centro médico Dentistyle, que es llevada a cargo únicamente por un especialista en cirugía maxilo-facial, que no se encuentra en tiempo completo en la unidad.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

El centro médico Dentistyle fue constituido hace aproximadamente 7 años, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. En cuanto a la estructura organizacional, ésta se encabeza por el gerente, a cargo del especialista en cirugía Maxilo-facial, que cuenta con más de veinte años de trayectoria profesional, y es el responsable de la toma de decisiones. Esta área identificada como la parte administrativa, se encarga de gestionar y coordinar los recursos y actividades necesarios para el funcionamiento eficiente y efectivo del centro.

En la siguiente Ilustración se muestra el organigrama funcional del centro médico.

Ilustración 1 Organigrama de la estructura organizacional del centro médico Dentistyle



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente escalón cumpliendo las funciones de la Gestión Operativa en la institución, se encuentran dos profesionales: un médico general, con dos años de experiencia, que actualmente se está formando en la maestría de Seguridad y Salud Ocupacional, y una odontóloga con alrededor de 10 años de experiencia que cuenta con una maestría en el campo de Investigación obtenida en España.

En cuanto a la gestión financiera, esta es desarrollada de manera empírica por el gerente del centro, en el capítulo II se describe más a profundidad este tópico. Actualmente no existe un sistema contable adecuado, para realizar registros contables que permitan analizar la estructura de costos y presupuestos, así también como los ingresos y gastos.

OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

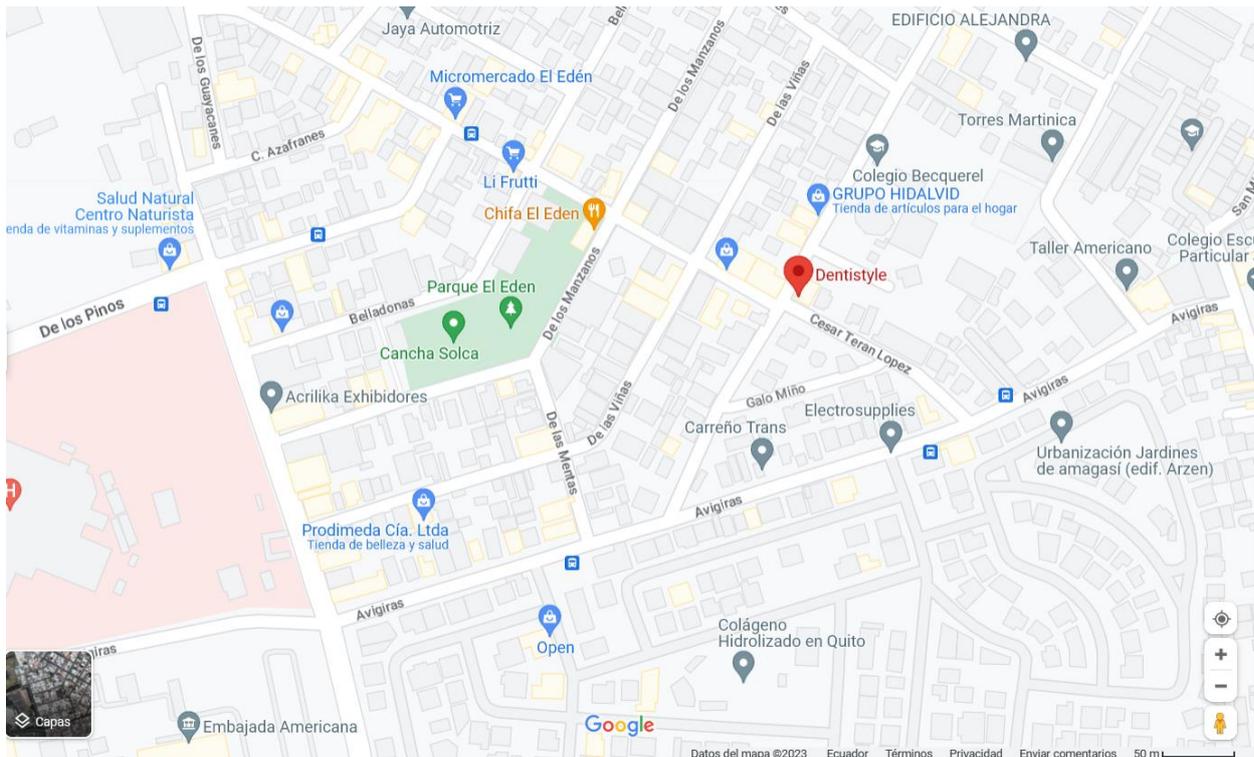
La demanda diaria existente es de alrededor de 7 pacientes para servicio odontológico y 5 pacientes para medicina general, aunque existe una demanda perdida de 6 pacientes más para esta última área, que no puede ser cubierta ya que el profesional destinado para este campo trabaja 4 horas, y en adición el agendamiento de citas se lo realiza de manera telefónica y mediante la red social Whatsapp, aunque tarda alrededor de 2 horas en brindar respuesta. El objetivo del presente trabajo es analizar la problemática que gira en torno a la atención de los pacientes y que como resultado provoca inconformidades en la calidad de atención, y demora en la prestación de servicios de manera que se optimicen los procesos y esta institución logre una ventaja competitiva por excelencia.

ANÁLISIS GEOESPACIAL

El centro médico Dentistyle, ubicado al norte de la ciudad de Quito, sector El Edén, parroquia San Isidro del Inca, entre las calles De Los Cholanos, y César Terán López, es una entidad de salud privada pequeña, que abrió sus puertas desde el año 2016, dedicado a la atención de pacientes en odontología y medicina general.

En la siguiente Ilustración se puede observar a detalle la ubicación obtenida por Google Maps del establecimiento:

Ilustración 2 Ubicación en mapa del centro médico DentiStyle



Fuente: Google Maps, 2023

Existen varias maneras de llegar al centro médico, dependiendo el punto de partida y por medio de transporte público.

- Desde el Sur de Quito: se puede optar por el servicio público de Ecovía, hasta llegar a la estación norte, donde se puede realizar trasbordo y tomar el bus "San Pablo-Edén", servicio que es prestado por Transportes Reino de Quito S.A. y bajarse en la parada perteneciente a las calles César Terán López y Los Pinos, desde donde se debe caminar a pie aproximadamente 1 min, hasta llegar hacia la institución.
- Desde el Norte de Quito: Se puede tomar el bus "El Labrador – Edén", brindado por la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito Corredor Central Trolebus, hasta llegar a la parada ubicada entre las calles Avigiras y César Terán López, posteriormente caminar hacia la calle De los Cholanos, aproximadamente 1 min.

Si se decide llegar por medio de transporte privado, se optan por carreteras hasta llegar a la Av. Eloy Alfaro, subiendo por la calle Avigiras, y después tomando la calle César Terán López.

OFERTA DE SERVICIOS

En la tabla presentada a continuación, se presenta un esquema que resume los servicios que se pueden encontrar en el centro médico.

Tabla 1. Resumen de la oferta de servicios en el centro médico DentiStyle

ÁREA	DETALLE	PROFESIONALES	JORNADA LABORAL
ADMISIÓN	Recepción, información	Asistente	Ocasional
CONSULTORIO	Medicina general	Médico General	Medio tiempo
	Odontología	Odontólogo	08h00 – 17h00
		Cirujano Maxilo-Facial	Medio tiempo

Fuente: Elaboración Propia

Se presta atención en tres ramas médicas, medicina general, odontología, y cirugía maxilo-facial.

Se cuenta con un profesional graduado hace 2 años en medicina general, que cubre la atención en cuanto a chequeos médicos generales, control de enfermedades crónicas, como hipertensión arterial y diabetes mellitus, control de signos vitales, toma de glicemia capilar, está habilitado para realizar procedimientos y cirugías menores, tales como cambio de sondas urinarias, rehidratación, sutura de puntos, nebulizaciones, además atención infantil, control de niño sano, y control prenatal, entre otros.

Laboran 2 profesionales en el campo odontológico, una odontóloga general, y un experto en especialidades, al ser cirujano maxilo-facial, por lo que se oferta resolución en casos de odontología general, odontopediatría, cirugía de extracción de terceros molares, periodoncia, endodoncia, prótesis, ortodoncia y ortopedia maxilar, implantes dentales, rehabilitación oral.

Mejía, Higueta e Hidalgo (2015) indican que las empresas en su formación constitutiva deben considerar 2 temas primordiales, lo que les permite asegurar una exitosa estabilidad en el mercado, logrando así convertirse en un referente dentro del entorno en que desenvuelvan sus funciones y por otro lado, marcar una ventaja competitiva, las

mismas que hacen referencia a cómo perfeccionar la rentabilidad, y la mejor manera de satisfacer al cliente (Mejía et al., 2015).

El centro médico Dentistyle, busca destacar de forma particular estos 2 tópicos, mediante el diseño de estrategias que permitan mejorar el costo-beneficio de las actividades desarrolladas dentro de la institución, y en torno a lo cual se encuentra implicada de manera intrínseca la oferta de servicios y cómo acentuarla frente a las otras instituciones que brindan servicios similares.

POBLACIÓN ATENDIDA

El identificar el perfil sociodemográfico, y qué factores aquejan a esta población, es un conocimiento de vital importancia para la planificación de acciones dentro del campo empresarial, así como una toma adecuada de decisiones.

De acuerdo al plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia San Isidro (2015), que establece un diagnóstico territorial importante contemplando aspectos, biofísicos, sociales, ambientales y económicos, en un plan de tres partes, la primera para obtener una visión territorial actual, la segunda para obtener un modelo territorial con el fin de alcanzar objetivos propuestos y la tercera para detallar programas, proyectos y cronogramas, se determina la población de esta parroquia urbana del norte de Quito, con un total de "89 825" habitantes, aproximadamente (Gobierno Autónomo descentralizado parroquial San Isidro, 2015).

Es así que, el centro médico privado Dentistyle, puede brindar atención de manera aleatoria a los habitantes que residan dentro de esta parroquia, y de manera particular debido a su localización, a los pacientes en los alrededores del Edén, teniendo gran demanda de la urbanización Jardines de Amagásí, muy cercana a la ubicación del centro médico.

Se puede atender al público en general, desde pacientes pediátricos, hasta adultos mayores, como se describió en la oferta de servicios, se cuentan con profesionales capacitados para cubrir las necesidades de salud que estos grupos poblacionales presentes.

DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA

Se ha determinado un problema, que deja una complicación importante, en cuanto a la satisfacción de los pacientes que acuden al centro médico, que es producto del estudio del presente trabajo, ya que existe una demanda perdida en el servicio de medicina general equiparable a la demanda servida, siendo la primera de seis pacientes diarios, y la segunda de cinco, esto se debe a que no puede ser cubierta, por el profesional de

este campo, ya que el mismo únicamente cubre turnos de medio tiempo, por lo que es menester encontrar una solución para la gestión de talento humano que logre atender este particular.

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con la presente investigación se procura evidenciar cuáles son las consecuencias de un servicio deficiente, que no cumple con las expectativas del paciente, lo cual se ha asociado directamente con un aumento en los costos empresariales, que va más allá de efectos individuales, ya que no únicamente contribuye a la carga global de la enfermedad, sino también provoca un impacto importante económico (Solórzano, 2013).

Debido a un horario irregular de atención, falta de profesional en medicina general a tiempo completo, y la falta de un sistema de agendamiento eficaz, se crea de manera evidente una insatisfacción en los usuarios, influyendo en complicaciones instituciones tales como, la pérdida de pacientes que ya solían asistir al centro médico, y dificulta que nuevos pacientes accedan al servicio, por otra parte enlentece los procesos, creando un ambiente inadecuado de trabajo, y pérdidas económicas considerables.

JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática que se ha identificado gira en torno a un porcentaje de clientela insatisfecha, para determinar dicho dato, se ha recolectado información con la base de datos del establecimiento, y se ha concluido que del 100% de pacientes que fueron llamados a una segunda cita, acudió un 60%, por otra parte existe una demanda perdida muy considerable, que es equiparable al 100% de la demanda servida, ya que en un día laboral existe un promedio de pacientes de seis que acuden para obtener atención en el servicio de medicina general, y en horario de la tarde se ha determinado que hay una demanda perdida promedio de cinco pacientes, que deseen obtener una cita médica en ese momento, y por el motivo de no contar con un profesional en medicina general en dicho horario, no pueden acceder al servicio en ese momento, por lo que son agendados para el siguiente día, teniendo que esperar en promedio 8 horas para recibir el servicio solicitado, lo cual crea una notoria inconformidad en los usuarios. De los pacientes que son agendados para el día siguiente acuden en promedio uno, entendiéndose que esta dificultad hace que opten por la búsqueda de servicios similares ubicados en la cercanía de las instalaciones. Finalmente, no se cuenta con un sistema de agendamiento

particular, para citas médicas, únicamente se obtienen citas por medio de la red social WhatsApp, cuyo tiempo de respuesta promedio es de una hora, ya que la asistente encargada de este proceso acude de manera ocasional.

OBJETIVOS GENERAL

Elaborar un plan para mejorar la calidad de atención del centro médico DentiStyle, con enfoque en ciclos rápidos y acciones para desarrollar de forma eficaz y eficiente procesos de asistencia al usuario, diagnóstico y tratamiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

- Analizar la calidad de atención ofrecida a los pacientes que acuden al centro médico Dentistyle.
- Identificar los factores esenciales que influyen en una atención de calidad deficiente en el centro médico Dentistyle.
- Aplicar la metodología de mejoramiento continuo en el centro médico Dentistyle, implementando un sistema de monitoreo de calidad, para verificar el adecuado funcionamiento del protocolo propuesto.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

El establecimiento de un plan de mejora para la calidad es esencial, el mismo deberá contar con:

- Decisiones basadas en los líderes que dirigen la institución.
- Prioridades de los problemas existentes en la unidad, por los pacientes insatisfechos con el servicio de atención ofertado.
- Rediseño del sistema actual de agendamiento de usuarios.
- Plan de contratación de nuevo personal para cubrir un horario de atención permanente y evitar la demanda de pacientes perdida.

Para asegurar el perfeccionamiento de los procedimientos además se realiza un enfoque en tres componentes claves de la calidad: estructura, proceso y resultado. En cuanto a la estructura, hace referencia a los recursos de tipo material, que incluyen instalaciones, equipos biomédicos, estructura institucional, el proceso que determina toda la cadena necesaria para la prestación del servicio, desde las acciones que motivan al paciente a buscar asistencia médica, hasta las acciones que efectúa el profesional para solventar los requerimientos, presentando un diagnóstico adecuado y tratamiento

en función al caso que le compete. Y finalmente, el resultado que se compone de aquellos efectos del sumario de la atención (Secretaría de Estado de Salud Pública Y Asistencia Social Organización Panamericana de la Salud, 2003).

Se debe tomar en cuenta también que una oportunidad de mejora importante se halla en una conveniente gestión de recursos humanos, para dirigir funciones y asegurar el desempeño de los trabajadores, por medio de los cinco pasos básicos que incluyen:

- 1) Atracción o provisión con el objetivo de integrar nuevo personal en la empresa.
- 2) Organización para conocer específicamente qué acciones van a desarrollar los integrantes de la empresa.
- 3) Retención para conservar a los empleados de la organización ofreciendo apropiadas remuneraciones y retribuciones, un clima y ambiente laboral convenientes.
- 4) Desarrollo que interviene en la preparación y capacitación del personal.
- 5) Evaluación para controlar los procesos (Chiavenato, Idalberto, 2019).

PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

“ Plan de Mejora para la calidad de atención en el centro médico Dentistyle ”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Dificultad para acceder a una cita médica	Horario irregular de los profesionales de medicina general, ya que el único trabajador no labora en tiempo completo	Los usuarios buscan otras fuentes de atención, y son potenciales clientes que el centro médico pierda.	Mercado competitivo que oferta servicios similares, con horarios de atención regulares, por tiempos fijos. Recurso económico.	Reclutamiento de nuevo personal en el área de medicina general	Gestión Administrativa del centro médico Dentistyle
Demanda perdida alta	Falta de profesional a tiempo completo.	Ingresos disminuidos del centro médico.	Recursos económicos insuficientes.	Integración de sistema adecuado de agendamiento de citas.	Gestión Administrativa del centro médico Dentistyle

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

El presente trabajo emplea una metodología de investigación cualitativa, a través del sistema observacional descriptivo, pretende obtener una respuesta y solución a los objetivos planteados, recogiendo datos por medio de una muestra no probabilística y logrando evidenciar hechos históricos y reales, de una unidad específica de estudio (Sampieri, 2005).

POBLACIÓN: El universo en el presente trabajo investigativo está conformado por los pacientes que acuden al centro médico Dentistyle, en los meses de diciembre, enero, febrero, del período 2022-2023, teniendo como media 110 pacientes al mes, y al final del período señalado un total de 215 pacientes, según base de datos del centro médico.

INSTRUMENTOS: La información será obtenida por medio del proceso de investigación cualitativa, usando herramientas como observación, entrevistas, y documentos, registros, materiales y artefactos del propio centro médico, que serán descritos en cada una de las áreas de diagnóstico, además de una encuesta basada en el cuestionario SERVQUAL, con algunas modificaciones para los propósitos del presente plan gerencial.

SELECCIÓN DE MUESTRA: Se ha seleccionado una Muestra no probabilística, basándose en tres factores, como le señala Sampieri (2005):

- Capacidad efectiva de recolectar y analizar información, dentro de los límites de los recursos que se disponen, se dispone de un tiempo muy restringido para desarrollar el presente trabajo.
- Entendimiento del fenómeno, que hace referencia al número de casos necesarios para alcanzar la saturación de categorías y responder a las preguntas de investigación planteadas, por lo que se ha considerado que una muestra de cincuenta pacientes, contempla un número satisfactorio para responder las interrogantes acerca de las fallas en la calidad de atención en el centro médico.
- La facilidad o complejidad para acceder a las unidades o casos relevantes, y la cantidad de tiempo necesario para recolectar la información correspondiente.

Por lo señalado previamente, se ha seleccionado una muestra orientada a la investigación cualitativa, del subtipo de MUESTRA POR CONVENIENCIA, eligiendo 50 pacientes que conforman los casos disponibles a los que se puede tener acceso en el

establecimiento, considerando que en promedio en el día asisten a consulta tres pacientes para el servicio de odontología y seis para el de medicina general.

DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN

Herramientas para la recolección de información: Observación, documentos, registros, materiales y artefactos del centro médico.

Análisis de los datos: Para comprender cómo se lleva a cabo la gestión gerencial de la dirección en el centro médico Dentistyle, es menester determinar en primer lugar la estructura organizacional del mismo. Este concepto hace referencia al sistema usado para conformar una relación de jerarquía dentro de la institución, definiendo roles y asignando responsabilidades de los trabajadores, así se señala que la labor de director médico de la unidad es compartida por el cirujano maxilo – facial, quien se encuentra en la empresa a medio tiempo, y en su ausencia delega sus funciones a la odontóloga general.

DIAGNÓSTICO: la estructura organizacional de la institución no está bien definida. El hecho de que el director médico sea compartido por un cirujano maxilofacial a medio tiempo y una odontóloga general en su ausencia puede generar confusión en cuanto a quién es el responsable final de la gestión de la unidad. Esto podría afectar la toma de decisiones y la eficacia de la gestión gerencial en general.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

Herramientas para la recolección de información: Observación, documentos, registros, materiales y artefactos del centro médico.

Análisis de los datos: Posicionamiento: éste hace referencia al lugar que ocupa en la mente de los usuarios, respecto de los competidores, mencionando que la propuesta de valor presentada se halla enfocada en:

- Servicios de odontología en ramas especializadas, lo que constituye un servicio de alta calidad, que genera una ventaja competitiva, con la que no cuentan otros centros médicos locales, conformando un referente asequible para los pacientes cuyas necesidades ameriten este tipo de atención.
- Infraestructura adecuada con equipamiento moderno y tecnología avanzada.
- Orientación de servicio ofertada a los pacientes.

Segmentación del mercado: Esta institución de salud puede brindar sus servicios a los grupos económicos poblacionales: clase media, media baja y baja, a todos los grupos etarios, género masculino y femenino, y se encuentra dirigido por su sectorización a los pacientes que residen en la zona del Edén, entre las mediaciones de las calles: De Los Cholanos, y César Terán López. Respecto del branding, la empresa tiene establecida una marca, con su logo distintivo, y colores característicos, manejando tonos en blanco, azul y negro, aunque no se encuentra registrada de manera oficial en el Sistema Nacional de Información de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales del Ecuador. Cabe señalar por último que el marketing que se lleva a cabo únicamente es el tradicional, no se cuenta con una estrategia digitalizada, que promueva los servicios en redes sociales, ni existe una página web para tales fines.

DIAGNÓSTICO: Se identifican algunas oportunidades y debilidades:

Oportunidades:

- Oferta de servicios de odontología especializada como ventaja competitiva.
- Infraestructura moderna y tecnología avanzada.
- Enfoque en la orientación de servicio al paciente.
- Posibilidad de brindar servicios a diferentes grupos etarios y niveles socioeconómicos.

Debilidades:

- Falta de una estrategia de marketing digital que permita promocionar los servicios en redes sociales y una página web oficial.
- Falta de registro oficial de la marca en el Sistema Nacional de Información de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales del Ecuador.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

Herramientas para la recolección de información: Observación, entrevista a la profesional en el área de odontología general, encargada de la supervisión de procesos en ausencia del gerente, documentos, registros, materiales y artefactos del centro médico.

Análisis de los datos: Los puestos de los colaboradores en este centro médico, se dividen en:

- Personal asistencial, ocupado por tres miembros del equipo, médico general, odontóloga general y asistente.

- Directivo, cargo que es coordinado por el cirujano maxilo – facial.

En el Anexo 1, se visualiza el guión de la entrevista, con una duración aproximada fue de 20 minutos. De lo indagado se puede asegurar que existe un adecuado ambiente laboral, además hay una buena relación interpersonal entre todos los integrantes, lo que permite contar con trabajadores comprometidos con la salud y bienestar de los pacientes, además se identifica que cada colaborador tiene el conocimiento y habilidades técnicas pertinentes para desempeñar sus funciones, se señala que el médico general cuenta con una experiencia de 2 años, el cirujano maxilo -facial ha laborado en su campo por más de 20 años, y la odontóloga con más de 10 años, y ha realizado una maestría en docencia e investigación, lo que demuestra la responsabilidad de mantenerse a la vanguardia de la evolución constante en el campo de la medicina, y la capacidad de adaptabilidad y flexibilidad para enfrentar con eficacia desafíos imprevistos. Otra de las fortalezas del personal es que cuenta con una comunicación efectiva, la cual es crucial para notificar eventualidades, y gracias a lo cual se ha podido detectar que la falta de un médico que cubra un horario a tiempo completo está marcando una seria desventaja para el centro médico como referente en el sector en el que se encuentra.

DIAGNÓSTICO:

Fortalezas:

- Buen ambiente laboral y buena relación interpersonal entre los colaboradores.
- El personal cuenta con el conocimiento y habilidades técnicas pertinentes para desempeñar sus funciones. El personal tiene una comunicación efectiva y notifica eventualidades, lo que permite detectar desventajas en el centro médico.

Oportunidades de mejora:

- Se requiere la contratación de un médico general a tiempo completo para mejorar la atención y la calidad del servicio ofrecido.
- Es necesario implementar un sistema formal de evaluación de desempeño para medir el rendimiento y productividad del personal, y ofrecer retroalimentación para su mejora continua.

GESTIÓN FINANCIERA

Herramientas para la recolección de información: Observación, documentos, registros, materiales y artefactos del centro médico.

Análisis de los datos:

Se destaca la ausencia de un plan de gestión financiero contable, para el adecuado manejo de los recursos económicos empresariales, ya que el manejo de este campo se lo realiza de manera empírica, llevado a cabo por el gerente de la empresa.

Se realiza a continuación un análisis financiero con los datos correspondientes al año 2022 de funciones del centro médico, calculando algunos ratios financieros clave, partiendo de los siguientes datos:

Tabla 2 Valores más importantes de la Contabilidad del Centro Médico Dentistyle

DETALLE	VALOR
ACTIVO CORRIENTE	\$ 14.396
PASIVO CORRIENTE	\$ 2.336
PATRIMONIO	\$ 17.103
INVENTARIOS	\$ 318.12
PASIVO TOTAL	\$ 4.836
ACTIVO TOTAL	\$21.939

Fuente: Elaboración propia por medio de datos estadísticos del Centro Médico

En la siguiente tabla se puede observar un resumen de los ratios financieros calculados a partir de la información estadística del centro médico, con su respectiva interpretación.

Tabla 3 Ratios financieros del centro médico Dentistyle

PARÁMETRO	RAZÓN	FÓRMULA	DATOS	RATIO	INTERPRETACIÓN
INDICES DE LIQUIDEZ	Razón de Solvencia	Activo corriente / Pasivo corriente	14,396 / 2,336	6.16	El índice de solvencia indica que la empresa tiene una capacidad significativa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
	Razón de prueba de ácido	(Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente	(14,396 - 318.12) / 2,336	6.01	Por cada dólar que la empresa genera, en el corto plazo cuenta con 6.01 dólares para respaldar esta obligación, sin recurrir a la venta del inventario por lo que se puede concluir que la empresa si tiene liquidez
	Razón del pasivo total al activo total (razón de deuda total)	(Pasivos totales / Activos totales) x 100%	(4.836 / 21.939) x 100%	22.03%	La razón de deuda total indica la proporción de los pasivos de una empresa en relación con sus activos. En este caso, el resultado de 22.03% indica que la empresa tiene una cantidad moderada de deuda en relación con sus activos, lo que sugiere una situación financiera saludable.
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	Razón de apalancamiento	(Patrimonio / Activos totales) x 100%	17.103 / 21.939 x 100%	77.86%	Este resultado indica que el 77.86% de los activos totales de la empresa están financiados por su patrimonio. En otras palabras, la empresa depende en gran medida de su propio capital para financiar sus operaciones. Una alta razón de apalancamiento puede ser vista como una señal positiva de solidez financiera y estabilidad, ya que la empresa tiene una base sólida de capital para respaldar sus operaciones y hacer frente a posibles crisis financieras. Sin embargo, una razón de apalancamiento demasiado alta puede indicar que la empresa no está utilizando el endeudamiento de manera efectiva para financiar sus operaciones y generar crecimiento, lo que puede limitar su capacidad para expandirse y aumentar sus beneficios en el futuro.
RAZONES DE RENTABILIDAD	Margen de beneficio	(Ingresos - Costos) / Ingresos	(30,799 - 14,200) / 30,799	46.01%	El margen de beneficio indica que la empresa ha obtenido una rentabilidad significativa en relación a sus ingresos.

Fuente: Elaboración propia por medio de datos estadísticos del Centro Médico

DIAGNÓSTICO: En general, el diagnóstico de gestión financiera basado en estos índices muestra que la empresa tiene una situación financiera saludable. La empresa tiene una capacidad significativa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, tanto en términos de solvencia como de prueba de ácido. Además, la empresa tiene una cantidad moderada de deuda en relación con sus activos, lo que sugiere una situación financiera saludable.

En cuanto a la rentabilidad, el margen de beneficio indica que la empresa ha obtenido una rentabilidad significativa en relación a sus ingresos, lo que sugiere que la empresa está generando ganancias saludables.

En general, estos índices indican que la empresa tiene una base sólida de capital para respaldar sus operaciones y hacer frente a posibles crisis financieras. Además, la empresa está generando ganancias saludables y tiene una capacidad adecuada para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA

Herramientas para la recolección de información: Observación, documentos, registros, materiales y artefactos del centro médico. Encuesta acerca de la satisfacción del usuario y evaluación de la calidad.

Actualmente la parte operativa está cubierta por los profesionales en la salud mencionados en la oferta de servicios.

El abastecimiento se realiza cada 15 días con implementos necesarios y diarios tales como: gasas, esparadrupo, resinas, guantes, entre otros, y está cubierto por la odontóloga y la asistente. No se cuenta con un proveedor fijo por lo que se busca productos en cadenas de venta masiva, y son adquiridas fuera de horarios laborales por la odontóloga.

UNIVERSO: Como se ha señalado previamente, la población está conformada por 215 pacientes.

INSTRUMENTOS: Se aplicó una encuesta basada en el cuestionario SERVQUAL, desarrollado por Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1993), y modificada por elaboración propia, cuyo modelo se visualiza en el Anexo 2, que cuenta con siete preguntas cerradas, y una abierta, para evaluar diferentes indicadores de calidad de atención, respecto de satisfacción percibida, amabilidad y buen trato, limpieza y mantenimiento

de instalaciones, tiempo de espera para agendar una cita, y visitas en horario de 14h00 a 20h00, donde existe conflicto por falta de personal médico que labore en dichas horas.

SELECCIÓN DE MUESTRA: Se ha seleccionado una Muestra no probabilística, del tipo muestra por conveniencia, correspondiente a 50 pacientes.

Análisis de los datos:

La encuesta se realizó para evaluar la calidad de atención del centro médico. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (46%) son pacientes nuevos. Además, la satisfacción de los pacientes con la atención médica y la amabilidad del personal es alta (74% y 90% respectivamente). La limpieza y el mantenimiento de las instalaciones también recibieron una alta calificación (82%). Sin embargo, el tiempo de espera para ser atendido no es satisfactorio para muchos pacientes (46% insatisfechos o muy insatisfechos). En general, la calidad de atención médica o dental recibida por los pacientes es calificada como muy satisfactoria por el 84% de los encuestados, cuyo detalle se observa en el Anexo 3.

RATIO NÚMERO DE PACIENTES DE MEDICINA GENERAL Y ODONTOLOGÍA POR DÍA: 9

DIAGNÓSTICO:

El diagnóstico de gestión operativa, abastecimiento y logística basado en la información proporcionada sugiere lo siguiente:

Gestión operativa: La oferta de servicios de la clínica cuenta con profesionales de la salud para cubrir la parte operativa. La encuesta muestra que el 74% de los pacientes están muy satisfechos con la atención que recibieron en el centro médico. La amabilidad y el trato del personal del centro médico fueron calificados como excelentes por el 90% de los encuestados. La limpieza y el mantenimiento de las instalaciones fueron calificados como excelentes por el 82% de los encuestados.

Abastecimiento y logística: El abastecimiento se realiza cada 15 días con implementos necesarios y diarios tales como: gasas, esparadrapo, resinas, guantes, entre otros.

- No cuentan con un proveedor fijo, lo que implica que los productos son adquiridos en cadenas de venta masiva, y son comprados fuera del horario laboral por la odontóloga.
- La falta de personal médico en horas de la tarde puede estar afectando la atención a los pacientes.

En general, el centro médico está satisfaciendo a sus pacientes en cuanto a la atención, la amabilidad del personal y la limpieza de las instalaciones. Sin embargo, el abastecimiento de insumos y materiales y la falta de personal médico en horas de la tarde pueden ser mejorados para garantizar una atención óptima a los pacientes. Se sugiere buscar proveedores de confianza y establecer acuerdos comerciales, así como contratar personal médico adicional para cubrir los horarios en los que actualmente existe una falta de personal

GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Herramientas para la recolección de información: Observación, documentos, registros, materiales y artefactos del centro médico.

Análisis de los datos: De momento no existe un sistema de agendamiento de citas automatizado, por lo que dependen de la disponibilidad del asistente o de los profesionales de la salud para registro de turnos. Se utiliza Whatsapp para confirmación de citas y no se utiliza el recurso de Whatsapp Business, finalmente de la confirmación se anota en un documento compartido de Excel en línea. En cuanto a inversión de los servicios tecnológicos y de comunicación se hace un aporte de 36 dólares mensuales para internet fijo de un ancho de banda de 30 gb, además servicio telefónico fijo con un promedio de 8 dólares mensuales, y se cuenta con una computadora portátil DELL Inspiron Core i3 128gb/8gb RAM, de la cual de momento no se ha reportado fallas. Las historias clínicas son registradas de manera manual, de momento no son digitalizadas y no se cuenta con un acceso sencillo para el récord médico de los pacientes.

DIAGNÓSTICO: La gestión de tecnologías de la información y comunicación en el centro médico no es óptima por lo que se expone a continuación:

- Falta de automatización en el agendamiento de citas: La dependencia de la disponibilidad del asistente o del profesional de la salud para registrar los turnos puede llevar a errores y retrasos en el proceso de programación de citas. Además, puede generar una sobrecarga de trabajo para el personal encargado de agendar las citas. Se recomienda la implementación de un sistema automatizado de agendamiento de citas que permita a los pacientes programar citas de manera eficiente y sin la necesidad de la intervención humana.
- Utilización de herramientas de comunicación inadecuadas: El uso de Whatsapp para confirmar citas puede ser inadecuado ya que no está diseñado para fines comerciales. Se recomienda la implementación de Whatsapp Business, que

permite a las empresas interactuar con los clientes de manera más profesional y eficiente.

- **Baja inversión en tecnología y comunicaciones:** El aporte mensual de 36 dólares para internet fijo y 8 dólares para el servicio telefónico fijo es muy bajo para una empresa que depende en gran medida de las tecnologías de la información y comunicaciones. Sería beneficioso considerar una inversión mayor en servicios tecnológicos y de comunicaciones para mejorar la eficiencia y calidad del servicio.
- **Ausencia de digitalización de historias clínicas:** La falta de digitalización de las historias clínicas puede generar problemas de acceso y almacenamiento de la información. Se recomienda la implementación de un sistema de digitalización de historias clínicas para facilitar el acceso y gestión de la información médica de los pacientes. Esto permitiría mejorar la calidad de la atención médica y reducir el riesgo de errores médicos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

Se realiza un examen de los factores externos que pueden influenciar directa o indirectamente en la unidad de salud, por medio del análisis PESTEL, que constituye una herramienta eficaz para describir los elementos macroambientales en campos específicos en torno a política, economía, aspecto social, tecnología, ecología y base legal, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones y desarrollar estrategias a corto, mediano y largo plazo (Amador, 2022).

FACTORES POLÍTICOS

Según lo señalan Briones, Barreto, Zambrano y Mastarreno (2021), en las últimas décadas las políticas públicas en el sistema de salud del Ecuador, han pasado por importantes modificaciones, e incluso se han ejecutado algunos nuevos estatutos en la Constitución de la República del Ecuador, que inciden de manera fundamental en los sistemas de gestión de salud y calidad. Es así que se señala el primer cambio

significativo realizado en 2008, donde se establece el acceso gratuito a todos los servicios de salud para todos los ciudadanos e individuos que residan en el país.

Por otra parte, cabe señalar que el Ministerio de Salud Pública (MSP) es la institución encargada de dirigir el Sistema Nacional de Salud en Ecuador, y su principal objetivo es garantizar que el derecho a la salud, establecido en el artículo 32 de la Constitución, sea protegido. Para lograr esto, el MSP tiene la responsabilidad de establecer regulaciones, normas y controles en todas las actividades relacionadas con la salud y el funcionamiento de los establecimientos de salud en el país. De forma descentralizada, las coordinaciones zonales de Salud y sus dependencias territoriales, también se encargan de vigilar, controlar y autorizar el funcionamiento de los establecimientos de salud públicos y privados, sin importar si tienen fines de lucro, son autónomos, comunitarios o pertenecen a empresas privadas de salud y medicina prepagada.

Además, existe la Ley Orgánica de Salud, misma que es un marco legal para establecer las normas y regulaciones necesarias para el funcionamiento del sistema de salud, y bajo la cual se rigen todas las instituciones sanitarias y define la estructura organizacional incluyendo regulación y control de los servicios de salud, formación de recursos humanos, investigación e innovación, y muestra los derechos y deberes tanto de pacientes como de proveedores y establecimientos del sector (Ley Orgánica de Salud, 2015).

FACTORES ECONÓMICOS

Se toman en cuenta las variables macroeconómicas, que podrían favorecer o dificultar los procesos del centro médico. Las más importantes son el comportamiento del producto interno bruto (PIB), inflación y la tasa de desempleo, que se describen a continuación (Amador, 2022).

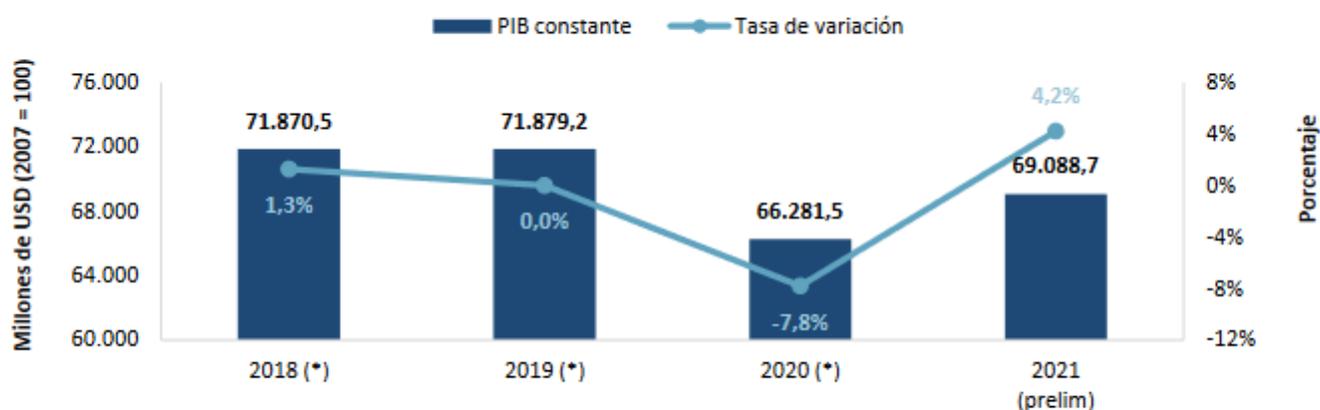
Según el Banco Central del Ecuador (2022), en 2021, la economía mundial se recuperó significativamente después de la contracción del año anterior, a pesar de los desafíos relacionados con el comercio internacional, la mano de obra y el aumento del precio de la energía, así como la propagación de variantes del COVID-19. Las proyecciones de crecimiento mundial para 2021 se situaron en un 5,9%, lo que se moderaría a un 4,4% en 2022. En Ecuador, la economía creció un 4,2% en 2021, posterior a una contracción de -7.8% en el año 2020, ésta fue impulsada por el gasto de consumo final de los hogares y la formación bruta de capital fijo. Los sectores de mayor crecimiento fueron la refinación de petróleo, alojamiento y servicios de comida, acuicultura y pesca de camarón, y transporte. La inflación aumentó en comparación con el año anterior, en

diciembre de 2021 tuvo un valor de 1.94%, frente a la reducción de precios durante ese mismo mes pero en 2020, principalmente debido a los incrementos de precios en los servicios de transporte y combustibles. Aunque los indicadores del mercado laboral mejoraron en comparación con 2020, aún no han alcanzado los niveles prepandemia.

Se observó una disminución de la tasa de desempleo y una mejora en los indicadores de pobreza y desigualdad, pero persisten problemas estructurales en el mercado laboral.

Ilustración 3 Evolución del PIB constante

En USD millones (2007 = 100) y porcentaje



(*) Cifra provisional

(prelim) cifra preliminar por suma de las Cuentas Nacionales Trimestrales

Fuente: Banco Central del Ecuador

Por datos presentados por la Encuesta de condiciones de trabajo y salud (2022), el promedio de expertos de la salud por cada diez mil habitantes fue de 23,44 médicos, 3,12 en el campo de odontología, 0,93 en el de psicología, 14,54 en enfermería, 1,35 en obstetricia y 10,19 auxiliares de enfermería.

FACTORES SOCIALES

En el año 2021 se observó que la tasa de desempleo redujo un punto porcentual, yendo de 5.6% a 4.7%, y se determinó que los índices de pobreza mejoraron, bajando de 33% a 27.7% (Banco del Ecuador, 2022).

Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), (2020). La población total de la parroquia es de aproximadamente 89 000

habitantes. Esta parroquia tiene un mayor porcentaje de mujeres que representan el 52,1% de la población total, mientras que el sexo masculino representa el 47,9%.

En cuanto a las características etarias, la población se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Niños y jóvenes menores de 20 años: 34,7%
- Adultos entre 20 y 64 años: 55,1%
- Adultos mayores de 65 años: 10,2%

En cuanto a la etnia, la mayoría de la población se identifica como mestiza (82,6%), seguida por indígenas (11,3%), blancos (3,7%) y afroecuatorianos (2,1%).

En cuanto a la educación, la parroquia cuenta con una tasa de alfabetización del 99,1%, lo que indica un alto nivel de educación en la población. Además, el 40,9% de la población ha completado la educación secundaria y el 22,8% ha completado estudios superiores.

En cuanto a la vivienda, el 90,4% de la población vive en casas, mientras que el 7,5% vive en departamentos y el 2,1% en otro tipo de vivienda. El 68,2% de las viviendas son propias y el 26,3% son alquiladas. La mayoría de las viviendas tienen acceso a servicios básicos como agua potable, energía eléctrica y alcantarillado.

El barrio de El Edén está situado en la parte norte de la ciudad y forma parte de la parroquia de San Isidro del Inca en la Administración Zonal Eugenio Espejo. Según el censo de 2010, la población de El Edén es de 1549 habitantes. El vecindario está delimitado por las calles De Los Trigales, De las Uvas, De los Cholanos y De los Guayacanes.

ANÁLISIS FODA

A continuación se realiza un análisis de las situaciones consideradas como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que giran en torno al centro médico Dentistyle.

Ilustración 4. MATRIZ FODA CENTRO MÉDICO DENTISTYLE



Fuente: Elaboración propia

Se destaca a continuación, que, dentro de las **FORTALEZAS**: La ubicación del centro médico en el norte de la ciudad de Quito es una gran fortaleza, ya que es una zona con alta demanda de servicios médicos. Además, se encuentra en un lugar de fácil acceso para los pacientes, cuenta con áreas adecuadas para medicina general, odontología general y especializada, y procedimientos quirúrgicos menores, todas equipadas con tecnología de vanguardia. Esto le permite brindar servicios de calidad a sus pacientes. Estrategias corporativas y alianzas: El centro médico ha implementado estrategias

corporativas y alianzas con otros especialistas para ampliar su oferta de servicios y mejorar la calidad de los mismos.

En cuanto a las **DEBILIDADES**:

- La falta de un profesional a tiempo completo limita la capacidad del centro médico para atender los casos de medicina general. Esto puede ser una debilidad importante, ya que los pacientes pueden optar por buscar servicios médicos en otro lugar.
- La falta de un sistema de agendamiento de consultas médicas y registro de historias clínicas en un sistema digitalizado puede retrasar los procesos y generar pérdida de información importante para la atención de los pacientes. La falta de procesos definidos y estructurados puede generar errores y afectar la calidad del servicio ofrecido.
- El centro médico no cuenta con un plan de marketing para darse a conocer y atraer a nuevos pacientes, lo que podría limitar su capacidad de crecer y desarrollarse en el mercado.

Por otra parte, respecto de las **OPORTUNIDADES**:

Único centro médico en la zona: Al ser el único centro médico en el Barrio el Edén que ofrece servicios de medicina general, odontología general y la posibilidad de derivar casos a especialistas en odontología, el centro médico tiene la oportunidad de atraer a una base de pacientes importante.

Finalmente, respecto de las **AMENAZAS**:

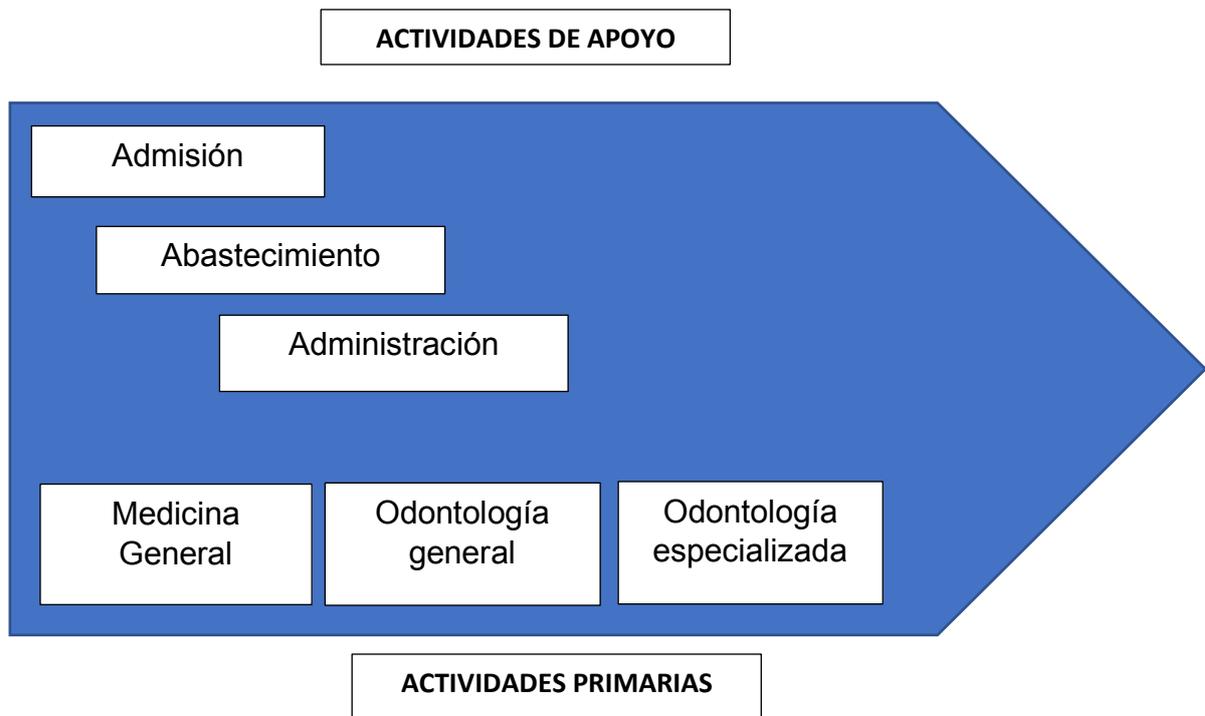
- La entrada de nuevos competidores en el mercado podría afectar la base de pacientes y la rentabilidad del centro médico.
- Los cambios en las regulaciones gubernamentales pueden afectar la forma en que se prestan los servicios de salud y generar mayores costos para el centro médico.
- En un contexto de decrecimiento económico del país, el centro médico podría verse afectado por una disminución en la demanda de servicios médicos.

CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

En la siguiente representación gráfica se establece la cadena de valor de la unidad de salud, herramienta útil para ilustrar las actividades primarias, ubicadas en la base, y su

interconexión con las actividades de apoyo, siendo de ayuda para determinar el proceso y las varias etapas por las que debe someterse el servicio para llegar al cliente final. El objetivo del desarrollo de la cadena de valor primordialmente radica en graficar las actividades de manera independiente, analizar cómo éstas interactúan y señalar su respectiva ventaja competitiva

Ilustración 5. Cadena de Valor según Porter en el centro médico DentiStyle



Fuente: Elaboración propia

En esta cadena de valor se muestran los distintos tipos de actividades que configuran el valor en el centro médico.

Las actividades primarias desarrolladas para brindar atención en el centro médico se hallan integradas por la asistencia operativa en: Medicina General, Odontología General, y Odontología en ramas especializadas. Dichas actividades se apoyan en los servicios de Admisión de pacientes de manera ocasional por una asistente que a su vez también brinda información y en su ausencia lo lleva a cabo el profesional que se encuentre en el centro médico. Por otra parte es importante el abastecimiento de todos los insumos necesarios y equipamiento biomédico sin el cual no sería posible solventar los principales motivos de consulta por los que acuden los usuarios. Por otra parte se destaca el proceso de Administración, el que lleva a cargo el especialista en cirugía maxilo-facial.

En el centro médico se ha establecido que existe una ventaja competitiva interna, que radica en la posibilidad que brinda el centro médico de atender en tres ramas de los servicios de salud indispensables, como lo son Medicina general, odontología general y la derivación hacia especialidad odontológica de ser el caso, se ha observado que en particular la opción de disponer de esta actividad operativa primaria determina una superioridad marcada frente a los competidores inmediatos en la localidad, que no cuentan con lo señalado.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Actualmente, el centro médico no cuenta con una Misión y Visión establecidas, ya que muchos de los procesos en la institución son llevados a cabo de manera empírica, razón por la que se propone a continuación la Misión y Visión del mismo.

MISIÓN

En Dentistyle, nuestra misión es proporcionar servicios de medicina general, odontología general y de especialidades de alta calidad, para nuestros pacientes en el norte de la ciudad de Quito. Estamos comprometidos en brindarles una atención excepcional, personalizada haciendo énfasis en su bienestar. Para garantizar que reciban los mejores tratamientos disponibles, nos aseguramos que nuestros procesos y operaciones sean respetuosos y sostenibles, adoptando prácticas éticas a la vanguardia de la tecnología y la innovación en los campos médicos.

VISIÓN

Dentistyle busca convertirse en el proveedor de servicios de salud líder en la zona norte de Quito, diversificando la producción, y siendo reconocidos por una atención clínica excepcional, construyendo una relación sólida con los pacientes y ofreciendo programas y servicios que promuevan el bienestar a largo plazo.

VALORES

El centro médico Dentistyle se guía por valores que determinen el comportamiento y cultura organizacional de la mejor manera, por lo que se proponen los siguientes:

Excelencia clínica: compromiso con la prestación de servicios de alta calidad y excelencia en todas las áreas de la práctica médica y odontológica.

- Ética y profesionalismo: conducta ética y profesional en todas las interacciones con pacientes, colegas y la comunidad en general.
- Atención centrada en el paciente: enfoque en las necesidades, preocupaciones y bienestar de cada paciente, brindando una atención personalizada y amable.

- Responsabilidad social y ambiental: compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, y con la contribución a la mejora de la salud y el bienestar de la comunidad.
- Innovación y tecnología: búsqueda constante de soluciones innovadoras y de tecnología avanzada que mejoren la calidad de los servicios y tratamientos ofrecidos a los pacientes.
- Trabajo en equipo y colaboración: fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, basado en la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, para garantizar una atención integral y de calidad al paciente.
- Aprendizaje y mejora continua: dedicación al aprendizaje constante y la mejora continua en todas las áreas de la práctica médica y odontológica, para garantizar la actualización constante y la excelencia en la atención al paciente.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

A continuación, se establecen los objetivos institucionales desarrollados para el presente plan gerencial, ya que la institución no contaba con los mismos.

1. Proporcionar servicios de atención médica y odontológica de alta calidad, con un enfoque en la atención centrada en el paciente, la prevención y la educación del paciente.
2. Mejorar y mantener la satisfacción del paciente, proporcionando una experiencia de atención al paciente excepcional y un alto nivel de comodidad y seguridad durante las visitas médicas y odontológicas.
3. Desarrollar y ofrecer programas de educación y prevención de enfermedades, que promuevan la salud y el bienestar de la comunidad.
4. Implementar prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente, en todas las áreas de la clínica, y promover la conciencia ambiental entre el personal y los pacientes.
5. Mejorar y actualizar constantemente los servicios médicos y odontológicos ofrecidos, mediante la incorporación de tecnologías avanzadas y el desarrollo de nuevas técnicas y tratamientos.
6. Promover un ambiente de trabajo colaborativo, profesional y ético, que fomente la excelencia clínica y la satisfacción del paciente.
7. Aumentar la presencia y el alcance de la clínica en la comunidad, mediante campañas de marketing y promoción de la marca, y estableciendo relaciones

sólidas con otros proveedores de atención médica y odontológica en la zona norte de Quito.

8. Asegurar la rentabilidad y el crecimiento financiero sostenible de la clínica, mediante una gestión eficiente de recursos y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

PRINCIPIOS ÉTICOS

El centro médico no tiene establecidos los principios éticos que rigen la institución, por lo que se proponen los siguientes:

- A. Respeto por la dignidad humana: respetar la autonomía, privacidad y confidencialidad de cada paciente, y tratar a cada persona con respeto y compasión, independientemente de su origen étnico, género, orientación sexual, religión o condición socioeconómica.
- B. Integridad y honestidad: mantener altos estándares éticos y profesionales en todas las interacciones con pacientes, colegas y proveedores, y ser honestos y transparentes en todas las comunicaciones.
- C. Justicia y equidad: garantizar que todos los pacientes reciban una atención médica y odontológica de alta calidad, independientemente de su capacidad de pago, y que se traten de manera justa y equitativa en todo momento.
- D. Responsabilidad social y ambiental: contribuir a la mejora de la salud y el bienestar de la comunidad, y promover prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente en todas las áreas de la clínica.
- E. Competencia y actualización constante: mantenerse actualizado en los últimos avances médicos y odontológicos, y buscar continuamente la educación y capacitación para mejorar la calidad de la atención al paciente.
- F. Confidencialidad y privacidad: garantizar la confidencialidad y privacidad de la información del paciente, y asegurar que la información de salud del paciente se maneje de manera responsable y ética.
- G. Colaboración y trabajo en equipo: trabajar en colaboración con otros proveedores de atención médica y odontológica, y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y profesional que garantice una atención integral y de calidad al paciente.

POLÍTICAS

Se proponen las siguientes políticas, para complementar un adecuado sistema de gestión empresarial en el centro médico:

- a) Política de calidad: establecer y mantener un sistema de gestión de calidad para garantizar la prestación de servicios médicos y odontológicos de alta calidad y la satisfacción del paciente.
- b) Política de privacidad: proteger la privacidad y confidencialidad de la información del paciente de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables.
- c) Política de seguridad: establecer medidas de seguridad para prevenir la pérdida, el uso indebido o la alteración de la información del paciente, así como para garantizar la seguridad física de la clínica y de sus empleados.
- d) Política de gestión de riesgos: establecer un plan para identificar y mitigar los riesgos que puedan surgir en el curso de la atención médica y odontológica, y tomar medidas para minimizar el riesgo de errores o accidentes.
- e) Política de cumplimiento normativo: cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables, incluidas las leyes de privacidad y protección de datos, las regulaciones de seguridad y salud ocupacional, y las regulaciones de la industria de la atención médica.
- f) Política de comunicación: establecer una comunicación clara y efectiva con los pacientes, colegas y proveedores, y garantizar que toda la información sea clara, precisa y completa.
- g) Política de atención al paciente: asegurar que los pacientes sean tratados con respeto y compasión, que se les proporcione información clara y precisa sobre su atención médica y odontológica, y que se les dé la oportunidad de participar en las decisiones relacionadas con su atención.

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN OFRECIDA A LOS PACIENTES QUE ACUDEN AL CENTRO MÉDICO DENTISTYLE

En base a los resultados obtenidos, mediante encuestas, cuyos resultados se expresaron en el capítulo II, en el apartado de Diagnóstico de Gestión Operativa, se puede analizar la calidad de atención de este centro médico de la siguiente manera:

- a) Frecuencia de visitas al centro médico: La mayoría de los pacientes encuestados han acudido al centro médico por primera vez, lo que indica que existe una buena atracción de nuevos usuarios. Sin embargo, se evidencia una falta de adherencia de aquellos que ya han sido atendidos, por lo que el centro médico podría enfocarse en fidelizar a sus pacientes para que regresen en el futuro.
- b) Satisfacción con la atención recibida: La mayoría de los pacientes encuestados se encuentra muy satisfecho con la atención recibida, lo que indica que los profesionales que trabajan en el centro médico brindan un servicio de calidad.
- c) Amabilidad y trato del personal del centro médico: El 90% de los pacientes encuestados califican como excelente la amabilidad y el trato del personal del centro médico, lo que indica que el personal está haciendo un buen trabajo en la atención al paciente.
- d) Limpieza y mantenimiento de las instalaciones: El 82% de los pacientes encuestados afirma que el estado de limpieza y mantenimiento de las instalaciones es excelente, lo que indica que el centro médico se preocupa por mantener un ambiente agradable y adecuado para la atención médica.
- e) Tiempo de espera para ser atendido: Existe un porcentaje alto de pacientes que se encuentran insatisfechos o muy insatisfechos con el tiempo de espera para ser atendidos, lo que podría deberse a la falta de profesionales disponibles en horarios específicos.
- f) Calidad de la atención médica o dental recibida: La mayoría de los pacientes encuestados se encuentra muy satisfecho con la calidad de la atención médica o dental recibida, lo que indica que los profesionales están haciendo un buen trabajo en el diagnóstico y tratamiento de sus pacientes.

En general, se puede decir que el centro médico está brindando un servicio de calidad, pero hay áreas en las que podría mejorar, como la fidelización de pacientes y la disponibilidad de profesionales en horarios específicos para reducir el tiempo de espera.

FACTORES ESENCIALES QUE INFLUYEN EN UNA ATENCIÓN DE CALIDAD DEFICIENTE EN EL CENTRO MÉDICO DENTISTYLE

Los factores esenciales que influyen en una calidad de atención al paciente son:

- a) Frecuencia de visitas al centro médico: Si los pacientes no visitan el centro médico regularmente, puede ser una señal de insatisfacción con el servicio.
- b) Nivel de satisfacción con la atención recibida: Es importante que los pacientes se sientan satisfechos con la atención que reciben en el centro médico, ya que esto influye en su lealtad y su decisión de volver o recomendar el servicio a otros.
- c) Amabilidad y trato del personal: Los pacientes esperan recibir un trato amable y respetuoso del personal médico y administrativo del centro médico. Si el personal no es amable, los pacientes pueden sentirse incómodos y no desear volver.
- d) Limpieza y mantenimiento de las instalaciones: La limpieza y el mantenimiento de las instalaciones son importantes para garantizar un ambiente seguro y cómodo para los pacientes.
- e) Tiempo de espera para ser atendido: Los pacientes valoran su tiempo y esperan ser atendidos en un tiempo razonable. Si el tiempo de espera es excesivo, los pacientes pueden sentirse frustrados e insatisfechos con el servicio.
- f) Calidad de la atención médica o dental: La calidad de la atención médica o dental es fundamental para la satisfacción del paciente. Los pacientes esperan recibir atención de alta calidad y sentirse escuchados y atendidos adecuadamente.

Si es que alguno de estos indicadores se modifica puede ser un indicativo de que se está afectando la calidad de atención percibida por el paciente.

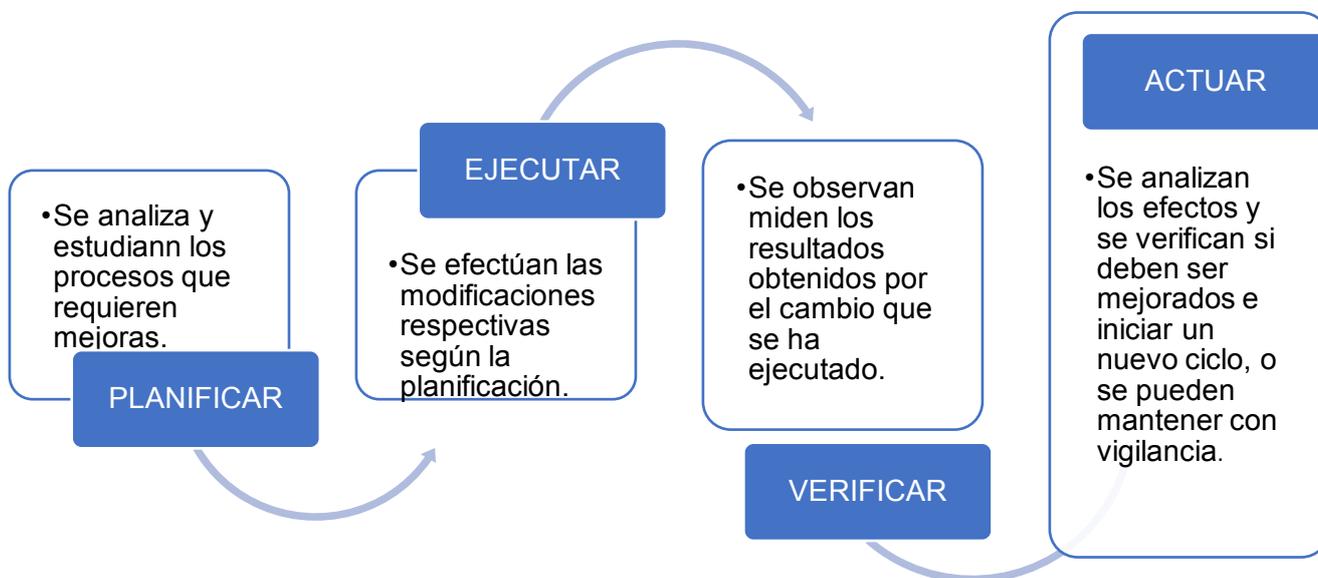
Indicadores de Gestión por áreas

Para implementar el presente plan de gestión de mejora de la calidad de atención se propone el ciclo de mejoramiento continuo de la calidad, el cual se ha socializado con el personal de la unidad.

Mejoramiento Continuo de la Calidad

Para llevar a cabo la Metodología de ciclo de mejora continua es fundamental seguir los siguientes pasos:

Ilustración 6. Pasos para ciclos de mejoramiento continuo



Fuente: Elaboración propia a partir de Calero, Espinoza y Romero, (2018).

Identificación del Problema: Insatisfacción de los usuarios que no pueden acceder a una cita en el área de medicina general, en horario de 14h00 a 20h00, por falta de capacidad resolutive ya que en mencionado tiempo no se cuenta con un profesional en medicina general. Se ha detectado esta circunstancia por el incremento en el número de quejas de los usuarios y determinando estadísticamente que la demanda servida diaria es de cinco pacientes y la demanda perdida es de seis pacientes en promedio diario. Se ha detectado que este inconveniente se presenta desde hace aproximadamente seis meses atrás.

Tabla 4. Ficha de acción de mejora problema 1.

PROBLEMA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Incapacidad resolutive en horario de 14h00 a 20h00	Posibilidad de contratación de un profesional en medicina general en el horario planteado.	Gerente de la unidad de salud. Cirujano Maxilo-Facial

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5. Ficha de acción de mejora Problema 2.

PROBLEMA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Tiempo prolongado en acceso a cita médica cuando los pacientes acuden en horario de 14h00 a 20h00, en promedio de siete a ocho horas.	Posibilidad de contratación de un profesional en medicina general en el horario planteado. Contratación de sistema de agendamiento digitalizado.	Gerente de la unidad de salud. Cirujano Maxilo-Facial

Fuente: Elaboración Propia.

GESTIÓN FINANCIERA

Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

Para realizar la proyección del índice de solvencia a 5 años, se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Establecer supuestos de crecimiento: Se deben establecer supuestos realistas de crecimiento para los activos y pasivos de la empresa en los próximos 5 años. Por ejemplo, supongamos que se espera que los activos crezcan un 5% anualmente y los pasivos un 3% anualmente.
2. Calcular los valores futuros de los activos y pasivos: Con los supuestos de crecimiento establecidos, se puede calcular el valor futuro de los activos y pasivos para cada uno de los próximos 5 años. Se asumen los valores reportados en el año 2022:
 - Activo total: \$21,939
 - Pasivo total: \$4,836

Utilizando los supuestos de crecimiento, los valores futuros para cada año son los siguientes:

- Año 1: Activo total = \$23,036; Pasivo total = \$4,980
- Año 2: Activo total = \$24,188; Pasivo total = \$5,126

- Año 3: Activo total = \$25,397; Pasivo total = \$5,275
 - Año 4: Activo total = \$26,665; Pasivo total = \$5,428
 - Año 5: Activo total = \$27,995; Pasivo total = \$5,583
3. Calcular el índice de solvencia futuro: Con los valores futuros de los activos y pasivos, se puede calcular el índice de solvencia futuro para cada uno de los próximos 5 años. Los cálculos serían los siguientes:
- Año 1: Índice de solvencia = $\$23,036 / \$4,980 = 4.62$
 - Año 2: Índice de solvencia = $\$24,188 / \$5,126 = 4.72$
 - Año 3: Índice de solvencia = $\$25,397 / \$5,275 = 4.80$
 - Año 4: Índice de solvencia = $\$26,665 / \$5,428 = 4.91$
 - Año 5: Índice de solvencia = $\$27,995 / \$5,583 = 5.00$

Es importante tener en cuenta que estas proyecciones son solo una estimación y están basadas en supuestos de crecimiento. La situación real de la empresa podría ser diferente a lo proyectado y puede ser necesario ajustar la proyección a medida que se van obteniendo datos más recientes.

Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)

Para realizar una evaluación presupuestaria se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Establecer el presupuesto: El primer paso es establecer un presupuesto detallado que refleje los ingresos y gastos de la empresa. El presupuesto debe ser realista y basado en información histórica y proyecciones futuras. El presupuesto debe ser detallado y cubrir un período específico, como un año fiscal.
2. Monitorear el desempeño real: Una vez que se ha establecido el presupuesto, es importante monitorear el desempeño real de la empresa en relación al presupuesto. Esto implica hacer un seguimiento regular de los ingresos y gastos reales y compararlos con los valores presupuestados.
3. Identificar las desviaciones: Cuando se compara el desempeño real con el presupuesto, es probable que se encuentren desviaciones. Las desviaciones pueden ser positivas o negativas y se refieren a las diferencias entre los valores

presupuestados y los valores reales. Es importante identificar y analizar las desviaciones para entender las causas subyacentes y tomar medidas correctivas si es necesario.

4. Tomar medidas correctivas: Si se identifican desviaciones significativas, es importante tomar medidas correctivas para ajustar el presupuesto y evitar que las desviaciones se vuelvan demasiado grandes. Las medidas correctivas pueden incluir la reducción de costos, el aumento de ingresos o la revisión de los supuestos subyacentes del presupuesto.
5. Actualizar el presupuesto: Finalmente, es importante actualizar el presupuesto regularmente para reflejar los cambios en las circunstancias de la empresa. Esto puede incluir la revisión de los supuestos subyacentes, la actualización de los valores presupuestados y la incorporación de nuevos proyectos o iniciativas.

En resumen, la evaluación presupuestaria implica establecer un presupuesto detallado, monitorear el desempeño real, identificar y analizar desviaciones, tomar medidas correctivas y actualizar el presupuesto regularmente para reflejar los cambios en las circunstancias de la empresa.

Para realizar una evaluación presupuestaria con los datos anteriores, es necesario tener en cuenta los ingresos y gastos reportados:

Ingresos = 30,799 Gastos = 14,200

1. Establecimiento del presupuesto: Para establecer el presupuesto, se deben proyectar los ingresos y gastos para el próximo período. Basándose en los datos históricos y las expectativas del mercado, se pueden establecer los siguientes valores:

Ingresos proyectados = 35,000 Gastos proyectados = 17,000

2. Monitoreo del desempeño real: Durante el período presupuestado, es necesario monitorear el desempeño real de la empresa. Supongamos que los valores reales son:

Ingresos reales = 33,000 Gastos reales = 16,500

3. Identificación de desviaciones: La comparación de los valores reales con los valores presupuestados muestra las siguientes desviaciones:

Ingresos desviación = 33,000 - 35,000 = -2,000 Gastos desviación = 16,500 - 17,000 = -500

4. Toma de medidas correctivas: Para ajustar el presupuesto y evitar que las desviaciones sean demasiado grandes, se pueden tomar las siguientes medidas correctivas:
5. Reducción de costos: Analizar los gastos y reducir aquellos que no son necesarios.
6. Aumento de ingresos: Explorar nuevas oportunidades de negocio o aumentar la publicidad para atraer más clientes.
7. Actualización del presupuesto: Finalmente, es importante actualizar el presupuesto para reflejar los cambios en las circunstancias de la empresa. En este caso, se podría ajustar el presupuesto para reflejar las medidas correctivas tomadas y las nuevas proyecciones para el próximo período.

CAPÍTULO IV

EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

Algunas de las limitaciones encontradas para efectuar el presente plan de gestión de calidad de atención son las siguientes:

- Acceso limitado a los registros médicos: debido a que el centro médico ejecuta sus procesos de manera empírica, implicando gran dificultad para acceder a toda la información pertinente.
- Dificultades para reclutar participantes: La participación de pacientes, médicos y otros profesionales de la salud puede ser difícil debido a restricciones de tiempo, recursos y otros factores.
- Sesgo del investigador: Las percepciones y juicios del investigador pueden afectar la interpretación de los resultados del estudio y limitar su objetividad.
- Limitaciones de tiempo: El tiempo disponible para realizar el estudio y analizar los datos fue muy limitado, lo que puede afectar la calidad y la cantidad de información recopilada.

- Falta de recursos: La falta de recursos, como personal, presupuesto y tecnología, limita la capacidad para realizar el estudio de manera efectiva.

CONCLUSIONES

- Se caracterizó la situación actual del proceso de calidad en la atención del centro médico Dentistyle, basándose en el cuestionario SERVQUAL, modificado para los propósitos de este plan gerencial, concluyendo que el centro médico tiene un buen nivel de satisfacción por parte de los pacientes, lo que indica que se está brindando un servicio de calidad. Sin embargo, hay ciertas áreas que necesitan ser mejoradas para mantener y mejorar la satisfacción de los pacientes. En primer lugar, la frecuencia de visitas de los pacientes regulares es baja, lo que indica que el centro médico necesita enfocar sus esfuerzos en retener a los pacientes que ya han sido atendidos en el centro y atraer a más pacientes regulares. En segundo lugar, aunque la mayoría de los pacientes están muy satisfechos con la atención y la calidad de la atención, hay una cantidad significativa de pacientes que no están satisfechos con el tiempo de espera para ser atendidos. Es necesario mejorar la eficiencia del servicio para reducir los tiempos de espera y mejorar la experiencia del paciente. En tercer lugar, aunque la amabilidad y el trato del personal del centro médico son excelentes, se debe garantizar que el personal esté debidamente capacitado y que los protocolos de atención al paciente estén estandarizados para brindar una atención uniforme y de calidad a todos los pacientes. Por último, aunque la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones son en su mayoría excelentes, se debe garantizar que las instalaciones estén limpias y en buen estado para mejorar la experiencia del paciente y brindar un entorno seguro.

RECOMENDACIONES

Se recomienda continuar con la aplicación de la metodología de mejoramiento continuo para mejorar la calidad de atención en el centro médico, y que sea valorada y vigilada de manera regular para conocer las áreas que presentan problemas e influyen en las posibles insatisfacciones que presenten los pacientes, y desarrollar acciones correctivas inmediatas.

Es recomendable impartir programas de capacitaciones acerca de la calidad de atención en salud, así como temas gerenciales, servicio al cliente y atención al público, para el personal médico y administrativo.

Se sugiere continuar con las encuestas de satisfacción para poder realizar un seguimiento preciso y permanente de la mejora de calidad de atención.

GLOSARIO

Calidad: Es el grado de excelencia de un producto o servicio en relación con las expectativas y necesidades del cliente. También puede referirse a la conformidad con estándares, requisitos o especificaciones establecidos. Se refiere al grado en que los servicios de salud logran resultados sanitarios deseados y se ajustan a conocimientos profesionales basados en datos probatorios. La calidad abarca diferentes áreas de atención sanitaria y puede medirse y mejorarse continuamente a través de una atención basada en datos probatorios y en las necesidades y preferencias de los usuarios de los servicios.

Demanda: En economía, la demanda se refiere a la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos y son capaces de comprar a un determinado precio y en un momento determinado. En otras palabras, es la cantidad de un bien o servicio que los compradores desean y pueden adquirir en un mercado determinado. La demanda puede estar influenciada por factores como el precio, la calidad del producto, las preferencias del consumidor, la publicidad, la disponibilidad de bienes sustitutos, el ingreso y otros factores socioeconómicos.

Demanda perdida: Se refiere a la cantidad de demanda potencial que no se convierte en una venta efectiva debido a factores como la falta de disponibilidad del producto o servicio, la falta de conocimiento del cliente sobre el mismo o la falta de accesibilidad al mismo.

Demanda servida: Es la cantidad de demanda efectivamente atendida por una empresa o negocio en un período determinado. Esta puede estar influenciada por factores como la capacidad de producción, la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido.

Mejoramiento continuo: Es una filosofía de gestión que busca mejorar de manera constante y gradual la calidad, eficiencia y efectividad de un proceso, producto o servicio. Esta estrategia se enfoca en el aprendizaje y en la retroalimentación constante para identificar oportunidades de mejora.

Satisfacción del cliente: Es el grado de conformidad o felicidad que experimenta un cliente con los productos o servicios que ha adquirido. La satisfacción del cliente se puede medir a través de encuestas, evaluaciones y comentarios.

Oportunidad de mejora: Se refiere a la posibilidad o potencial de mejorar algo que no está funcionando de manera óptima. En un contexto empresarial, puede referirse a la identificación de áreas de mejora en un proceso, producto o servicio con el fin de

aumentar la eficiencia, la calidad o la satisfacción del cliente. La oportunidad de mejora también puede surgir de comentarios de los clientes, revisiones de desempeño o análisis de datos. En resumen, se trata de una oportunidad para hacer algo mejor y lograr mejores resultados.

ANEXOS

ANEXO 1

GUIÓN PARA DESARROLLAR ENTREVISTA ACERCA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

Fecha: 07 de febrero de 2023

Hora: 15h23

Lugar: Consultorio de Odontología del centro Médico Dentistyle, ubicado en sector El Edén, parroquia San Isidro del Inca, entre las calles De Los Cholanés, y César Terán López

Entrevistador: MD. Maya Natalí Checa Ochoa, médico general del centro médico Dentistyle

Entrevistada: Odontóloga del centro médico Dentistyle

Introducción: La presente entrevista es desarrollada con el propósito de obtener datos con respecto a la gestión administrativa y de recursos humanos en el centro médico Dentistyle, para realizar un diagnóstico situacional de esta área, y elaborar un plan de gestión de mejora para la calidad de atención en dicho establecimiento.

Ha sido seleccionada para desarrollar la siguiente entrevista, con el motivo de ser la profesional en el campo de odontología, que labora a tiempo completo en el centro médico, y conoce con más detalle los aspectos relacionados al ambiente laboral, administrativo y de recursos humanos.

Características de la entrevista: Es de carácter confidencial, con una duración aproximada de 20 minutos.

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en el centro médico?
2. ¿Cuál es su opinión sobre la relación interpersonal entre los integrantes del equipo?
3. ¿Cómo valora el conocimiento y las habilidades técnicas del personal asistencial?
4. ¿Qué experiencia tiene cada colaborador en su respectivo campo?
5. ¿Cómo valora la capacidad de adaptabilidad y flexibilidad del personal ante desafíos imprevistos?
6. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre los integrantes del equipo?
7. ¿Ha identificado alguna eventualidad en el centro médico que haya sido notificada gracias a la comunicación efectiva del personal?
8. ¿Cuál es su opinión sobre la falta de un médico que cubra un horario a tiempo completo?
9. ¿Qué acciones se están tomando para solucionar este problema?

10. ¿Cómo considera que esta situación afecta la reputación y el posicionamiento del centro médico en el sector en el que se encuentra?

Observaciones:

- Se agradeció por la colaboración y participación en la entrevista.
- Se solicitó de cualquier información adicional que pueda ser relevante para el proyecto investigativo
- Despedida

ANEXO 2

ENCUESTA PARA EVALUAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN EL CENTRO MÉDICO DENTISTYLE

Ha sido Ud. seleccionado para ejecutar un cuestionario acerca de factores que influyen en la calidad de atención, en el centro médico Dentistyle, que contribuirá al desarrollo de un Plan de Gestión para la mejora de la calidad de atención, de manera anónima, por lo que se solicita que por favor responda las interrogantes planteadas, marcando con una X, su opinión es muy importante en esta investigación.

1) **¿Con qué frecuencia visita nuestro centro médico?**

Regularmente	Ocasionalmente	Esta es mi primera visita

2) **¿Qué tan satisfecho está con la atención que ha recibido en nuestro centro médico?**

Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho

3) **¿Cómo calificaría la amabilidad y el trato del personal de nuestro centro médico?**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo

4) **¿Cómo calificaría la limpieza y el mantenimiento de nuestras instalaciones?**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo

5) **¿Está satisfecho con el tiempo que espera para ser atendido en nuestro centro médico?**

Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho

6) **¿Está satisfecho con la calidad de la atención médica o dental que ha recibido en nuestro centro?**

Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho

7) ¿Califique con qué regularidad ha visitado el centro médico en horario de 14h00 a 20h00 para recibir atención médica y su requerimiento no ha sido atendido?

Regularmente	Ocasionalmente	Todas las veces	Insatisfecho	Muy insatisfecho

8) ¿Recomendaría nuestro centro médico a familiares o amigos?

Definitivamente sí	Probablemente sí	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no

9) ¿Tiene algún comentario adicional que desee agregar acerca de nuestra atención médica o dental?

ANEXO 3

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

1. ¿Con qué frecuencia visita nuestro centro médico?

Tabla 6 Frecuencia de visitas al centro médico

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regularmente	17	34%
Ocasionalmente	10	20%
Primera visita	23	46 %
TOTAL	50	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se denota que la mayoría de pacientes encuestados, que han acudido son captaciones, es decir han visitado el establecimiento por primera vez, lo que se interpreta como una adecuada atracción de usuarios que desean recibir atención, pero se evidencia una falta de adherencia de los que ya han sido atendidos, por más de una vez.

2. ¿Qué tan satisfecho está con la atención que ha recibido en nuestro centro médico?

Tabla 7 Satisfacción con la atención recibida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	37	74%
Satisfecho	10	20%
Neutral	1	2 %
Insatisfecho	2	4%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	50	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Con esta pregunta en particular se logra obtener una perspectiva desde el punto de vista del paciente, acerca de su nivel de satisfacción con la atención recibida cuando visitó el centro médico, se destaca que un alto porcentaje de pacientes, correspondiente al 74% se hallan muy satisfechos con el servicio. Se interpreta que no existen mayores inconvenientes cuando los usuarios logran acceder a una cita y ser atendidos por profesionales de excelencia.

3. ¿Cómo calificaría la amabilidad y el trato del personal de nuestro centro médico?

Tabla 8 Amabilidad y trato del personal del centro médico

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Excelente</i>	45	90%
<i>Bueno</i>	5	10%
<i>Regular</i>	0	0 %
<i>Malo</i>	0	0%
<i>Muy malo</i>	0	0%
TOTAL	50	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Esta pregunta demarca un referente importante en cuanto al impacto del cliente y su decisión de ser atendido o no, ya que si se recibe un trato que no sea amable, seguramente no deseará adquirir un servicio médico o dental. El resultado obtenido es del 90% que han recibido un trato adecuado.

4. ¿Cómo calificaría la limpieza y el mantenimiento de nuestras instalaciones?

Tabla 9 Limpieza y mantenimiento de las instalaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Excelente</i>	41	82%
<i>Bueno</i>	8	16%
<i>Regular</i>	1	2%
<i>Malo</i>	0	0%
<i>Muy malo</i>	0	0%
TOTAL	50	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En cuanto a la limpieza y mantenimiento de las instalaciones el 82% afirma que el estado del mismo es excelente por lo que se interpreta que se mantiene la logística del centro médico en condiciones muy favorables para lograr una atención de calidad. Se averiguó acerca del usuario que reportó una respuesta del servicio regular, quien manifestó que al llegar a la entrada, el área de recepción se encontraba muy húmeda, por un día muy lluvioso, por lo que es menester vigilar este particular.

5. ¿Está satisfecho con el tiempo que espera para ser atendido en nuestro centro médico?

Tabla 10 Satisfacción con respecto al tiempo de espera para ser atendido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy satisfecho</i>	16	32%
<i>Satisfecho</i>	9	18%
<i>Neutral</i>	2	4%
<i>Insatisfecho</i>	10	20%
<i>Muy insatisfecho</i>	13	26%
TOTAL	50	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Respecto a la satisfacción de los usuarios con el tiempo de espera para ser atendido, existe un porcentaje muy alto, que manifestó estar insatisfecho y muy insatisfecho, que juntos suman un total de 46%, se interpreta que este alto número de usuarios acudieron en horario de 14h00 20h00, lo que recae en el inconveniente presentado de no contar con un profesional que pueda brindar atención médica en el horario mencionado.

6. ¿Está satisfecho con la calidad de la atención médica o dental que ha recibido en nuestro centro?

Tabla 11 Satisfacción con respecto a la calidad de la atención médica o dental que ha recibido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy satisfecho</i>	42	84%
<i>Satisfecho</i>	8	16%
<i>Neutral</i>	0	0%
<i>Insatisfecho</i>	0	0%
<i>Muy insatisfecho</i>	0	0%
TOTAL	50	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En cuanto a este parámetro que busca relacionar la calidad de atención recibida en el centro médico, se interpreta que la relación médico – paciente alcanzada fue óptima, ya que el profesional lo examinó adecuadamente y logró llegar a un diagnóstico preciso, ofreciendo un tratamiento óptimo para solventar sus problemas.

7. **¿Califique con qué regularidad ha visitado el centro médico en horario de 14h00 a 20h00 para recibir atención médica y su requerimiento no ha sido atendido?**

Tabla 12 Regularidad de visita al centro médico en horario de 14h00 a 20h00

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Regularmente</i>	36	72%
<i>Ocasionalmente</i>	10	20%
<i>Todas las veces</i>	4	8%
TOTAL	50	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se interpreta que la mayoría de usuarios acuden al centro médico en busca de una atención en horario de 14h00 a 20h00, más que en horario matutino, por motivos ocupacionales, y sobretodo laborales.

8. **¿Recomendaría nuestro centro médico a familiares o amigos?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<i>Definitivamente sí</i>	33	66%
<i>Probablemente sí</i>	14	28%
<i>No estoy seguro</i>	2	4%
<i>Probablemente no</i>	1	2%
<i>Definitivamente no</i>	0	0%
TOTAL	50	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 66% de pacientes que recibieron atención médica u odontológica, mencionan que definitivamente sí recomendarían el servicio a un pariente, lo cual destaca que una vez que pudieron acceder al servicio, hay una satisfacción adecuada, y el inconveniente radica antes de la obtención de la cita, en el proceso de agendamiento.

9. **¿Tiene algún comentario adicional que desee agregar acerca de nuestra atención médica o dental?**

Se destacan algunos comentarios adicionales, como por ejemplo que los pacientes no pueden acudir a recibir atención médica u odontológica en horario matutino, ya que deben cumplir actividades laborales, y por eso prefieren ir en la tarde, mas regularmente

han encontrado dificultades para acceder y agendar una cita, lo que genera inconformidad y malestar.

BIBLIOGRAFÍA

- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens*, 4(8), 1 Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj7g8jesLn9AhWNmYQIHx5jBEAQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Frepository.uaeh.edu.mx%2Frevistas%2Findex.php%2Fprepa1%2Farticle%2Fdownload%2F8263%2F8494%2F&usg=AOvVaw3YxFjWFVbvsBfclxHOpQIS>
- Banco Central de Ecuador. (2022). Informe de la evolución de la economía ecuatoriana en 2021 y perspectivas 2022. Recuperado de: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2021pers2022.pdf
- Briones, N., Barreto, M., Mastarreno, M., Zambrano, L. (2021). Sistema de Salud del Ecuador. Comparativo de las políticas públicas a nivel organizacional y su efecto en los servicios de salud. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 7(1), 41-44 Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi--K-utLn9AhXtQjABHR9nDmcQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialecto.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F8231663.pdf&usg=AOvVaw3FjpJMVM7Wx8hN7ka4ophl>
- Calero, A., Espinoza, G., Romero, G., (2019). Plan de mejora continua de la calidad. Hospital San Juan de Lurigancho. Recuperado de: https://www.hospitalsjl.gob.pe/ArchivosDescarga/Calidad/Concurso/PLAN_MEJORA.pdf
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. Décima edición. Mc Graw Hill. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/stage.aspx?il=5207&pg=1&ed=>
- Condori, E. (2017). *Guía de gestión empresarial*. Recuperado de https://formaciontecnicabolivia.org/sites/default/files/publicaciones/guia_de_gestion_ambiental_web.pdf

- Coronado,R., Cruz, E., Macías, S., Arellano, A., Nava,T. (2013). El contexto actual de la calidad en salud y sus indicadores. *Medigraphic*, 25(1), 27. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/fisica/mf-2013/mf131e.pdf>
- Encuesta de condiciones de trabajo y salud. (2022). Panorama nacional de salud de los trabajadores. Recuperado de: https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/06/17_06_22_panorama-de-salud-de-los-trabajadores.pdf
- Estadística del Centro Médico DentiStyle. (2022). *Datos estadísticos del Centro Médico DentiStyle*. Ecuador, Quito.
- Fariño, J., Cercado, A., Vera, E., Valle, J., Ocaña, A. (2018). *Satisfacción de los usuarios la calidad de atención que se brinda en las unidades operativas de atención primaria de salud*. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p22.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial "San Isidro". (2015). *Actualización plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia San Isidro*. Recuperado de https://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/0460024310001_CAPITULO%201%20DIAGNOSTICO%20SAN%20ISIDRO_23-06-2015_19-12-19.pdf
- Ley Orgánica de Salud. (2015). *Publicada en Registro Oficial Suplemento 423 de 22-dic-2006*. No 67, 18 de diciembre de 2015. Ecuador.
- Mejía, C, Higueta, C, Hidalgo, D. (2015). *Metodología para la oferta de servicio diferenciado por medio del análisis de costo de servir*. Elsevier. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/284226963_Metodologia_para_la_oferta_de_servicio_diferenciado_por_medio_del_analisis_de_costo_de_servir/link/56e8272b08ae9aecadb21b/download
- Molina, A. (2018). *Funcionamiento y gobernanza del Sistema Nacional de Salud del Ecuador*. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&c>

[ad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjf69z8i5H8AhVzSTABHRUPAHwQFnoECA0QAAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.flacsoandes.edu.ec%2Ficonos%2Farticle%2Fdownload%2F3070%2F2519%2F&usg=AOvVaw2xQTVO.uejX5AWqa9MvNynq](https://www.flacsoandes.edu.ec/ficonos/2Farticle/2Fdownload/2F3070/2F2519/2F&usg=AOvVaw2xQTVO.uejX5AWqa9MvNynq)

Organización Mundial de la Salud, OMS. (2014). Constitución de la Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-sp.pdf?ua=1#page=7>

Organización Mundial de la Salud, OMS. (2020). Prestación de servicios de salud de calidad. *Un imperativo global para la cobertura sanitaria universal*. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj3puO4jJH8AhU7TjABHXCGB3IQFnoECBoQAAQ&url=https%3A%2F%2Fapps.who.int%2Firis%2Frest%2Fbitstreams%2F1335351%2Fretrieve&usg=AOvVaw3v7TBaAP8I9SjiyTvtbn9B>

Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F, México: Mc Graw Hill Education.

Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social Organización Panamericana de la Salud, (2003). *Guías e instrumentos para evaluar la calidad de la atención*. Programa de Mejoría de la Calidad. Recuperado de https://www.paho.org/dor/dmdocuments/guia_instrumentos_calidad_atencion.pdf

Solórzano, G. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no82/pacioli-82.pdf>

Zafra-Tanaka, J., Veramendi Espinoza, L., Villa Santiago, N. (2015). Problemas en la calidad de atención en salud: oportunidad de mejora. *Scielo Perú*, 76(1), 1. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832015000200017&script=sci_arttext&tlng=en

Zeithaml, Parasuraman y Berry. (1993). Cuestionario SERVQUAL de calidad de servicio. Recuperado de: <https://cbarra.webs.ull.es/GRADO/1006/SERVQUAL%20Y%20OTROS%20CENTROS%20OCUPACIONALES%20TENERIFE.pdf>