

Maestría en

**GERENCIA DE INSTITUCIONES DE
SALUD**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**Evaluación de la calidad de atención en el
Centro Urgencias Ambulatorias utilizando
el cuestionario SERVPERF durante el
periodo enero-marzo 2024**

Christian Quintana Jurado



► ONLINE.UDLA.EDU.EC

Tabla de contenido

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
I. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	9
1.1 Introducción.....	9
1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	11
1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	12
1.4 Oferta y Demanda de Servicios	15
1.5 Análisis geoespacial y geopolíticos.....	16
1.6 Población atendida.....	18
1.7 Insatisfacción del cliente	22
II. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	23
2.1 Planteamiento del Problema	23
2.2 Justificación del planteamiento del problema.....	24
2.3 Objetivos General.....	25
2.4 Objetivos específicos del plan para la prestación de servicios	25
III. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	26
IV. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	27
4.1 Población de estudio	27
4.2 Muestra de estudio.....	27
4.3 Procedimiento de observación e instrumento de medición.....	28
4.3.1 Observación no participante	28
4.3.2 Recolección y registro de datos	29
4.3.3 Análisis y validación de datos	30
V. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	36

5.1 Gestión Gerencial de la Dirección	36
5.2 Gestión Estratégica de Marketing	36
5.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	36
5.4 Gestión Financiera	37
5.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	38
VI. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO	39
6.1 Análisis del Entorno Social	39
6.2 Demografía.....	39
6.3 Expectativas y percepciones	39
6.4 Tendencias sociales	40
6.5 Problemas socioeconómicos.....	40
6.6 Análisis FODA.....	41
6.7 Cadena de Valor de la organización	42
6.8 Planificación Estratégica	42
6.8.1 Misión.....	43
6.8.2 Visión	43
6.8.3 Valores.....	43
6.8.4 Objetivos Institucionales	43
6.8.5 Principios Éticos	44
6.8.6 Políticas	44
VI. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	45
6.1 Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial	45
VII EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	50
7.1 Limitaciones y/o Restricciones	50
7.2 Conclusiones y Recomendaciones	50

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS.....	54

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Veris S.A y central Urgencias _____	12
Ilustración 2 Estadística de Ventas Promedio Mes Julio 2022 _____	14
Ilustración 3 Estadística de Ventas Promedio Mes Mayo 2023 _____	15
Ilustración 4 Ubicación central Urgencias Ambulatorias _____	17
Ilustración 5 Relación de la central Urgencias respecto a hospitales cercanos	18
Ilustración 6 Encuesta satisfacción del cliente _____	22
Ilustración 7 Satisfacción del usuario centrales Veris _____	24
Ilustración 8 Porcentaje de participantes por sexo _____	31
Ilustración 9 Resultados encuesta central urgencias fiabilidad _____	32
Ilustración 10 Resultados encuesta central urgencias capacidad de respuesta	33
Ilustración 11 Resultados encuesta central urgencias Seguridad _____	34
Ilustración 12 Resultados encuesta central urgencias empatía _____	35
Ilustración 13 Cadena de valor Veris S.A. _____	42

Índice de tablas

Tabla 1 Estructura operativa central urgencias _____	13
Tabla 2 Oferta de servicios central Urgencias _____	16
Tabla 3 Promedio de atención semanal año 2023 _____	20
Tabla 4 Promedio de atenciones anuales 2023 _____	21
Tabla 5 Matriz de alternativas de solución _____	26
Tabla 6 Prueba de fiabilidad de encuesta SERVPERF _____	30
Tabla 7 Análisis de varianza Anova _____	30
Tabla 8 Esquema FODA centro Urgencias ambulatorias _____	41
Tabla 9 Plan de gestión talento humano _____	46
Tabla 10 Indicadores gestión del talento humano _____	47
Tabla 11 Plan de gestión área de marketing _____	48
Tabla 12 Indicadores gestión de marketing _____	49

RESUMEN

Ante la necesidad inminente de un mejor manejo de los recursos en las instituciones de salud, para dar cabida a la mejora de las coberturas, el gerente médico se define como el líder, el dirigente de la unidad hospitalaria, el responsable de la calidad de la atención, y quién debe mejorar los resultados distribuyendo adecuadamente los recursos financieros, sin dejar de lado la calidad técnica y humana de sus funcionarios. Dentro de este contexto se realiza el análisis de la unidad Veris Urgencias ambulatorias.

Desde su establecimiento en abril de 2022, la central de urgencias ha sido objeto de examen detallado en cuanto a su estructura operativa, recursos disponibles y la gama de servicios que ofrece. A pesar de contar con una infraestructura sólida y un personal altamente capacitados, la central ha enfrentado obstáculos significativos, como una afluencia de pacientes irregular que apenas alcanza el 65% de su capacidad operativa. Este bajo rendimiento se atribuye a diversos factores, entre los cuales se incluyen la ausencia de un tarifario específico para urgencias, dificultades en el proceso de facturación, una estrategia de promoción y marketing ineficaz, y restricciones en los horarios de atención. Además, se ha detectado una insatisfacción palpable entre los clientes, reflejada en las calificaciones desfavorables obtenidas en encuestas de satisfacción en comparación con otras sedes de la empresa.

El principal problema identificado radica en la incapacidad para evaluar de manera precisa la calidad del servicio prestado, lo que obstaculiza la identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios efectivos. En respuesta a estas dificultades, se propone la adopción del cuestionario SERVPERF, adaptado específicamente al modelo de atención de urgencias, como herramienta de medición de la calidad percibida por los pacientes. Eso permitirá recopilar datos relevantes que servirán de base para la elaboración de planes de mejora concretos.

Asimismo, se establecen indicadores y métricas clave para evaluar el desempeño de los procesos, tales como el porcentaje de insatisfacción del usuario, la cantidad de personal capacitado, las horas dedicadas a la capacitación, el reconocimiento de la marca, la cantidad de nuevos pacientes, la eficacia de las campañas de marketing y el alcance en redes sociales.

ABSTRACT

In view of the imminent need for better resource management in health institutions to accommodate improved coverage, the medical manager is defined as the leader, the head of the hospital unit, the person responsible for the quality of care, and who must improve results by appropriately allocating financial resources, without neglecting the technical and human quality of their staff. Within this context, the Veris Outpatient Emergency Unit is analyzed.

Since its establishment in April 2022, the emergency centre has undergone a detailed review in terms of its operational structure, available resources and the range of services it offers. Despite having a strong infrastructure and highly trained staff, the plant has faced significant hurdles, such as an irregular influx of patients that barely reaches 65% of its operational capacity. This low performance is attributed to a number of factors, including the absence of a specific rate for emergencies, difficulties in the billing process, an ineffective promotional and marketing strategy, and restrictions on opening hours. In addition, there has been palpable dissatisfaction among clients, reflected in unfavourable ratings obtained in satisfaction surveys compared to other company locations.

The main problem identified is the inability to accurately assess the quality of the service provided, which hinders the identification of areas for improvement and the implementation of effective changes. In response to these difficulties, it is proposed to adopt the SERVPERF questionnaire, specifically adapted to the model of emergency care, as a tool to measure the quality perceived by patients. This will allow the collection of relevant data that will serve as a basis for the development of concrete improvement plans.

In addition, key indicators and metrics are established to evaluate the performance of the processes, such as the percentage of user dissatisfaction, the number of trained personnel, the hours devoted to training, the recognition of the brand, the number of new patients, the effectiveness of marketing campaigns and the reach on social networks.

I. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

En un mundo caracterizado por una intensa competencia y mercados volátiles, se observan dos fenómenos simultáneamente: el crecimiento y desarrollo de algunas organizaciones y la necesidad de cambio en otras para mantener la rentabilidad. Bajo esta premisa, la productividad del entorno laboral aumenta cuando los empleados cooperan en el marco de un liderazgo ético y cumplen con las normas que guían el comportamiento de los empleados. Esto facilita la formulación de políticas y estrategias que conduzcan al logro de las metas organizacionales. Durante la última década, la situación política y económica del Ecuador ha tenido un impacto directo en la salud pública. La corrupción, la malversación de fondos, las desigualdades dentro de las autoridades sanitarias y un entorno administrativo inestable se encuentran entre los obstáculos que enfrenta el actual sistema de salud. Desarrollar alternativas que satisfagan las necesidades y requisitos actuales requiere la colaboración entre las partes interesadas de las organizaciones de atención médica. La política de salud actualmente bajo jurisdicción del Ministerio de Salud carece de eficiencia en términos de planificación, gestión e implementación de proyectos de mediano y largo plazo.

En este contexto, entra la figura del gerente que en palabras del autor Francisco Heredia en 2013 “el gerente médico es el líder, la cabeza de la unidad hospitalaria, el responsable de la calidad de la atención, y quién debe obtener resultados óptimos distribuyendo adecuadamente los recursos financieros, cuidando la calidad técnica y humana de sus funcionarios” (Heredia et al., 2013). Ante este escenario, Ecuador necesita transformar su sector salud a través de cambios importantes en su estructura de gestión. Se necesita de un proceso global de reforma de las políticas públicas y de las instituciones de salud, caracterizado por la inclusión del rol de los gestores de salud, reducción del gasto público y optimización de los recursos. En el campo de la salud pública, los cambios fortalecerían la misión del departamento en el área de capacitación gerencial avanzada, promoviendo prestación de servicios de calidad,

financiamiento apropiado y mejora del talento emergente dentro del mundo de la gerencia hospitalaria (Iñiguez, 2022).

Tomando como punto de partida la contextualización actual, se describe la unidad operativa objeto de este estudio. En febrero del 2021 como parte de los proyectos de ampliación de la cartera de servicios, la empresa de medicina prepagada Veris S.A. comienza la iniciativa Atenciones prioritarias. Se trata de una central médica destinada a la atención de urgencias menores y manejo de procedimientos ambulatorios, con un enfoque de atención de urgencias del día para satisfacer la demanda. En ese momento, las centrales con las que contaba la institución se enfocaban únicamente en atenciones ambulatorias.

Iniciando sus operaciones el 27 de abril del 2022, la central cuenta con 17 módulos para atención de urgencias y emergencias menores, una central de laboratorio, un centro de imagenología, un área para la colocación de yesos e inmovilizaciones, un área para procedimientos menores, un área de esterilización, y un área de reanimación. Un total de 40 profesionales de la salud entre medicina general, especialidad de medicina interna, especialidad de traumatología, especialidad de ginecología, especialidad de pediatría, personal de enfermería y auxiliares.

Con capacidad de atender un promedio de 80 pacientes al día, aunque limitada por el horario no continuo al no ser una central de atención de 24 horas, durante los primeros 6 meses de atención, el flujo de pacientes fue considerablemente irregular, cubriendo a penas el 30% de la capacidad de la central. Sumado a los gastos operativos y de mantenimiento, estudio de mercado, análisis de marketing y proyecciones de atención; el 20 de octubre del 2022 la gerencia administrativa decidió cambiar la imagen de la central bajo el nombre de Urgencias Ambulatorias.

Con el afán de promover una mayor afluencia de clientes, se emprendió una campaña agresiva de marketing y publicidad para captar una mayor parte del sector que, por desconocimiento, no acudían a las instalaciones. Actualmente, tras 1 año y 10 meses en funcionamiento, la capacidad de atención de la central ha alcanzado el 65%, con planes de mejora para instaurar nuevos servicios, especialidades médicas y tecnología médica de punta destinados a mejorar la salud de los pacientes. Con el objetivo de crear una experiencia de calidad y servicio orientada al paciente.

1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La central URGENCIAS AMBULATORIAS cuenta con una estructura jerárquica definida, donde la gestión del personal de salud corre a cargo de la vicepresidencia de gestión clínica, quien a su vez responde a la dirección ejecutiva de la empresa. Cuenta con la infraestructura e insumos adecuados para la atención de paciente, incluyendo consultorios, salas de espera, reanimación, procedimientos, yesos y partos, así como áreas de laboratorio e imágenes. La distribución de roles corre a cargo de los jefes de cada departamento, posteriormente realizan una reunión para establecer un informe que es remitido a la gerencia ejecutiva para la toma de decisiones cruciales. En el caso del personal de salud operativo y la gestión de la central urgencias, las decisiones son discutidas entre los jefes de la central quienes remiten su informe a la vicepresidencia clínica, y posteriormente al departamento correspondiente en base a la necesidad surgida.

Uno de los principales desafíos de la jefatura clínica, radica en los problemas de facturación de los servicios médicos provocados por la ausencia de un tarifario específico de urgencias, los que ha impactado negativamente en el logro de las metas económicas que establece el departamento financiero.

La gestión del recurso humano se basa inicialmente en el requerimiento justificado de nuevo personal, para posterior estudiar y diseñar la partida presupuestaria, se remite el informe de necesidad al departamento financiero de la institución y una vez aprobado el presupuesto, se remite el informe a talento humano para dar inicio al proceso de contratación de personal. Como menciona la autora Martínez Urueña 2020, “el talento humano en el desarrollo organizacional es parte fundamental del desarrollo de la productividad empresarial, está enfocado en el desarrollo del capital humano (Corporación Universitaria Republicana et al., 2020)”, por lo que este proceso se ha forjado como un pilar en la política del manejo del personal operativo en la central.

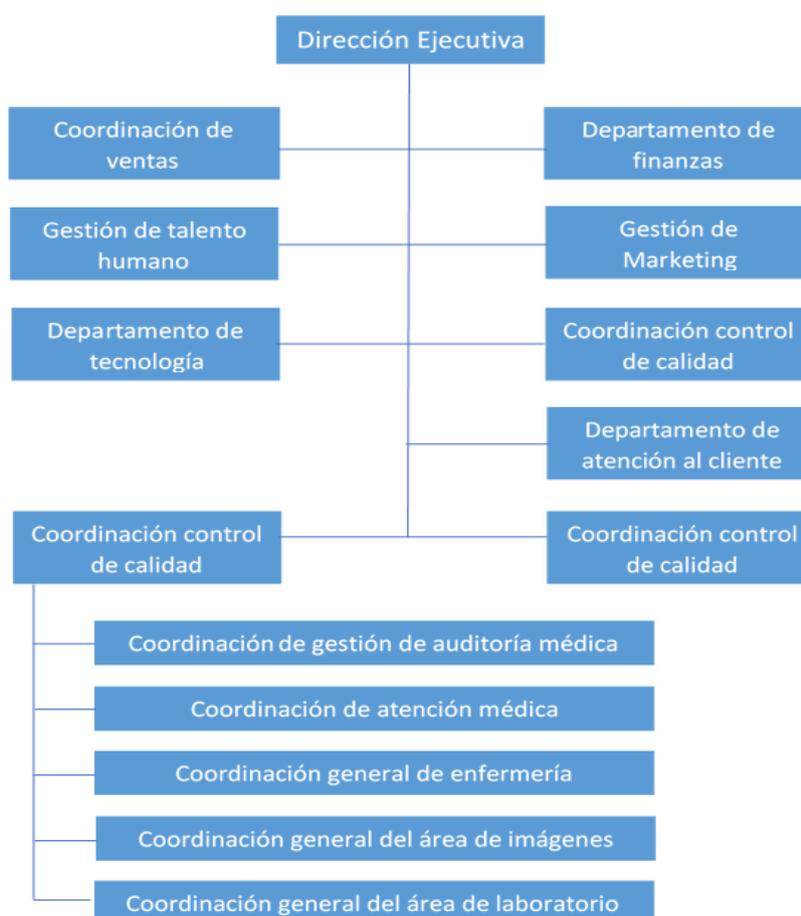
Como responsables de la central URGENCIAS, se cuenta con tres jefes operativos, dos administrativos que gestionan el talento humano y los procesos de flujos de caja, y un jefe médico que se encarga de realizar los requerimientos de insumos médicos necesarios para la atención integral de pacientes,

establecer los flujos de atención y los protocolos basados en guías de práctica clínica.

1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La jefatura de la central se compone de 3 representantes, un jefe médico a cargo de la gestión del personal de salud y organización de abastecimiento de medicamentos e insumos médicos, y dos jefes administrativos con experiencia en gestión de recurso humano. La jefatura únicamente responde a la vicepresidencia de gestión clínica, que en caso de observaciones envía informes para revisión, la toma de decisiones y cambios es analizada, discutida y ejecutada por los representantes administrativos de la central.

Ilustración 1 Organigrama Veris S.A y central Urgencias



Fuente: Organigrama tomado del portal oficial Veris S.A

Continuando con la parte de atención, se divide en personal administrativo correspondiente entre admisionistas y personal asistencia al paciente, personal médico y de enfermería, personal de apoyo médico que engloba a su vez personal de laboratorio y área de imágenes. Cada departamento tiene un jefe el cual se encarga de inspeccionar y recolectar la información relacionada al desempeño, para a posterior ser comunicada a la jefatura para su análisis y ejecución de cambios.

Los recursos económicos se generan predominantemente a través de las atenciones y procedimientos realizados en la central, complementados por los fondos proporcionados por el departamento financiero como parte integral del flujo de caja global de la empresa. Este aspecto desempeña un papel crucial en la mitigación de posibles ineficiencias económicas, que puedan surgir en el desempeño de la central. Uno de los inconvenientes del modelo de atención, se vincula con la carencia de un tarifario específico para la facturación acorde al mercado objetivo de la central, enfocado en las urgencias.

En su lugar, se ha empleado el tarifario de las centrales médicas, lo cual ha impactado negativamente en la obtención de las metas económicas establecidas por la empresa. Este desafío precisa una atención prioritaria y estratégica para garantizar un alineamiento efectivo con los objetivos financieros propuestos.

La estructura operativa del servicio urgencias, cuenta con la infraestructura e insumos adecuados para la atención de los pacientes, a continuación, se muestran la estructura operativa de la central URGENCIAS.

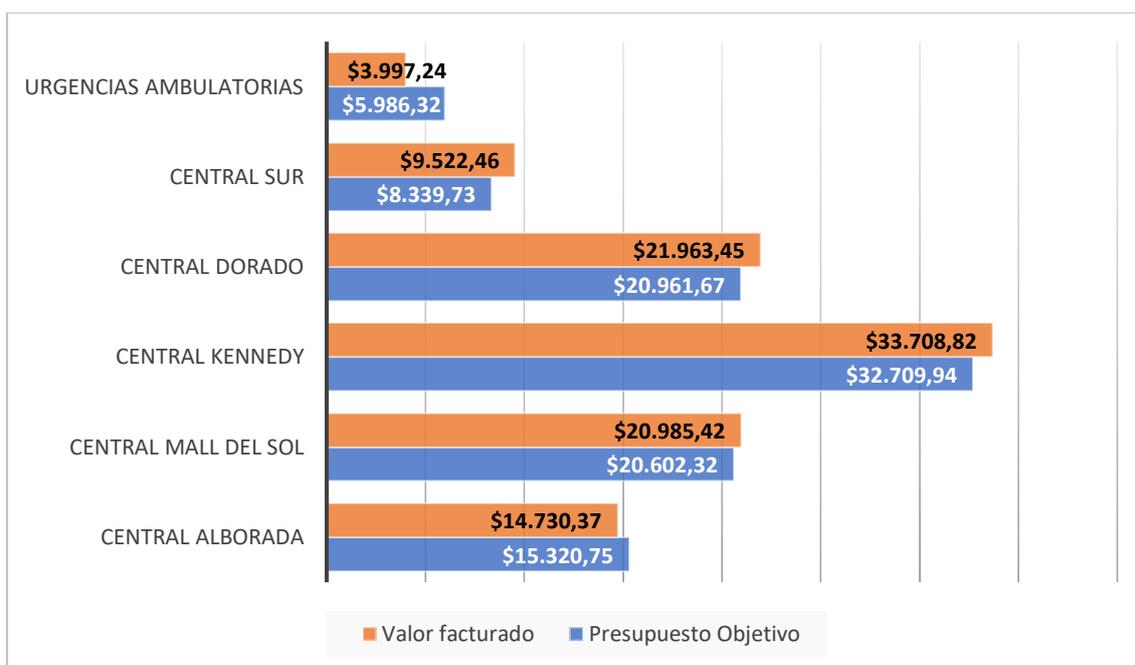
Tabla 1 Estructura operativa central urgencias

Estructura Operativa		Implementos	
	Cantidad		Cantidad
Camas	17	Consultorios	17
Médicos	23	Sala de espera	3
Enfermeras	5	Sala de reanimación	1
Auxiliares de enfermería	8	Sala de procedimientos	1
Auxiliares de laboratorio	15	Sala de yesos	1
Auxiliares de imágenes	2	Sala de partos	1
Auxiliares de farmacia	4	Consultorio de imágenes	2
Secretarios	6	Laboratorio	1
Bioquímicos	3		

Fuente: estructura operativa sitio oficial Veris S.A. (2024)

Durante los primeros seis meses de funcionamiento, una de las principales problemáticas residía en el sistema de cobros. La ausencia de un tarifario adecuado para la naturaleza de las atenciones y procedimientos ofrecidos generó inconformidades entre los usuarios resultando en una disminución significativa en la afluencia de pacientes. Además, se sumaron dificultades relacionadas con el personal médico, que enfrentaba desafíos para ajustarse a las expectativas de la administración.

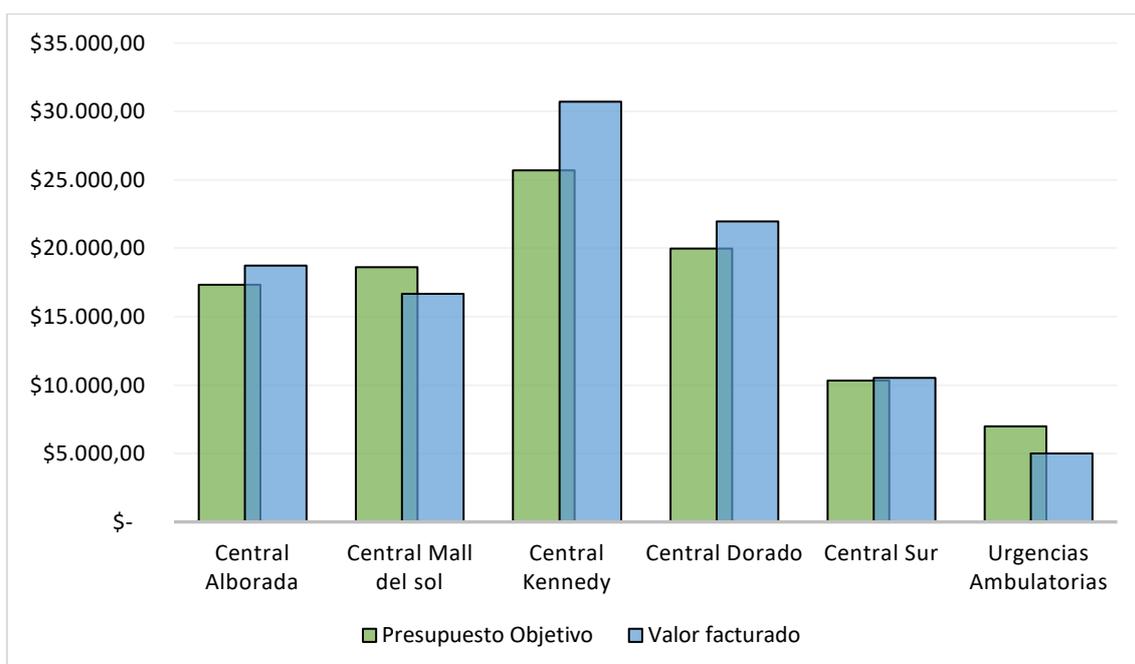
Ilustración 2 Estadística de Ventas Promedio Mes Julio 2022



Fuente: estadísticas departamento de gestión financiera

Tras una reestructuración interna, se logró una solución provisional a los problemas identificados. Se llevaron a cabo ajustes en el tarifario de precios con el propósito de aumentar la competitividad y atraer a nuevos clientes. Sin embargo, el flujo de pacientes no se ha mantenido constante, lo que se puede observar en el desempeño económico de la central respecto a las demás centrales de atención Veris.

Ilustración 3 Estadística de Ventas Promedio Mes Mayo 2023



Fuente: estadísticas departamento de gestión financiera

Como se muestra en la gráfica, la central urgencias a pesar de contar con un presupuesto objetivo más bajo con respecto a las otras sedes, no alcanza a cumplir las metas económicas dispuestas por la gerencia financiera, obteniendo el 80% de cumplimiento (\$2.377,24) en referencia al presupuesto objetivo (\$5.986,00).

1.4 Oferta y Demanda de Servicios

La central urgencias ambulatorias ofrece una amplia variedad de servicios, incluyendo: atención médica de distintas especialidades (medicina general, medicina interna, pediatría, ginecología, traumatología), servicio de laboratorio clínico, servicio de imagenología, observación de 8 horas, admisiones y facturación, servicio farmacéutico.

La unidad se distingue principalmente por ofrecer servicio de atención inmediata, enfocándose en el tratamiento de lesiones o enfermedades que demandan una intervención urgente, pero que no representan riesgo vital ni resultan en secuelas funcionales graves que ameriten una intervención de alta complejidad. Uno de los pilares fundamentales es la accesibilidad, eliminando la necesidad de citas previas para recibir atención. Se cuenta con equipo médico dotado de tecnología

médica de vanguardia, asegurando una atención precisa y eficiente. La disponibilidad de habitaciones privadas añade un componente adicional de atención oportuna y precisa, gestionada por el personal médico especializado. Además de la innovación implementando seguimiento de costo digital, facilitando a los pacientes y sus familiares el acceso a todos los procedimientos realizados mediante el escaneo de un código QR. Este enfoque tecnológico contribuye a una experiencia integral, centrada en las necesidades del paciente.

Tabla 2 Oferta de servicios central Urgencias

	Días de atención	Horarios
Consulta médica	De lunes a domingos	08:00 a 21:00
Laboratorio	De lunes a domingos	08:00 a 20:00
Servicio de imágenes	De lunes a sábados Domingos	08:00 a 21:00 08:00 a 15:00

Fuente: Veris S.A 2024

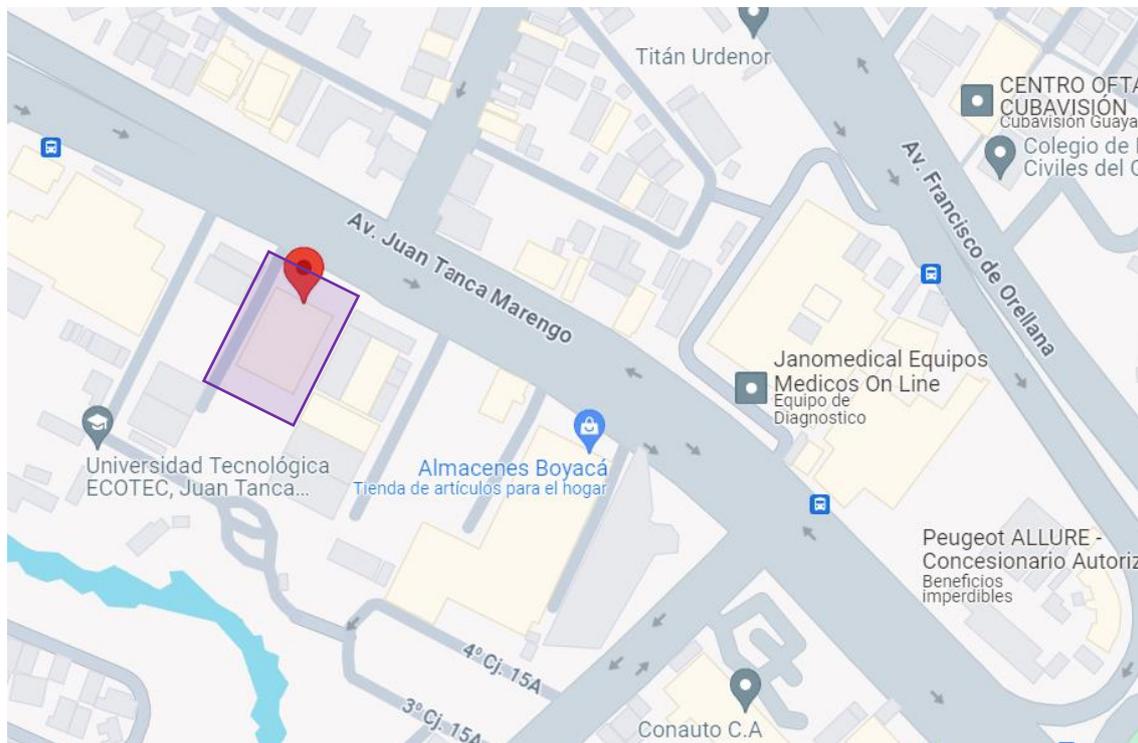
La productividad de la central durante el primer semestre experimentó una marcada irregularidad en el flujo de pacientes, alcanzando apenas el 30% de capacidad total, inicialmente pensada para dar cobertura a 80 pacientes diarios. En la actualidad, gracias a los cambios estructurales y decisiones administrativas la central ha logrado aumentar la capacidad de atención, llegando al 65%. No obstante, se reconoce la necesidad de implementar estrategias adicionales para impulsar la afluencia de pacientes. Se considera introducir nuevos servicios, especialidades médicas y la integración de tecnología para enriquecer la experiencia de los pacientes, para consolidar la presencia de urgencias ambulatorias en el mercado.

1.5 Análisis geoespacial y geopolíticos

La central de urgencias ambulatorias se encuentra ubicada en el Km 2.2 de la Av. Juan Tanca Marengo, una de las principales arterias viales principales Guayaquil. Esta ubicación confiere una ventaja significativa, ya que la presencia de centros similares en la zona es limitada. Además, su proximidad a dos centrales adicionales de la red integral de la empresa facilita el traslado eficiente

de pacientes que requieren atención urgente, contribuyendo a así a la creciente relevancia del centro.

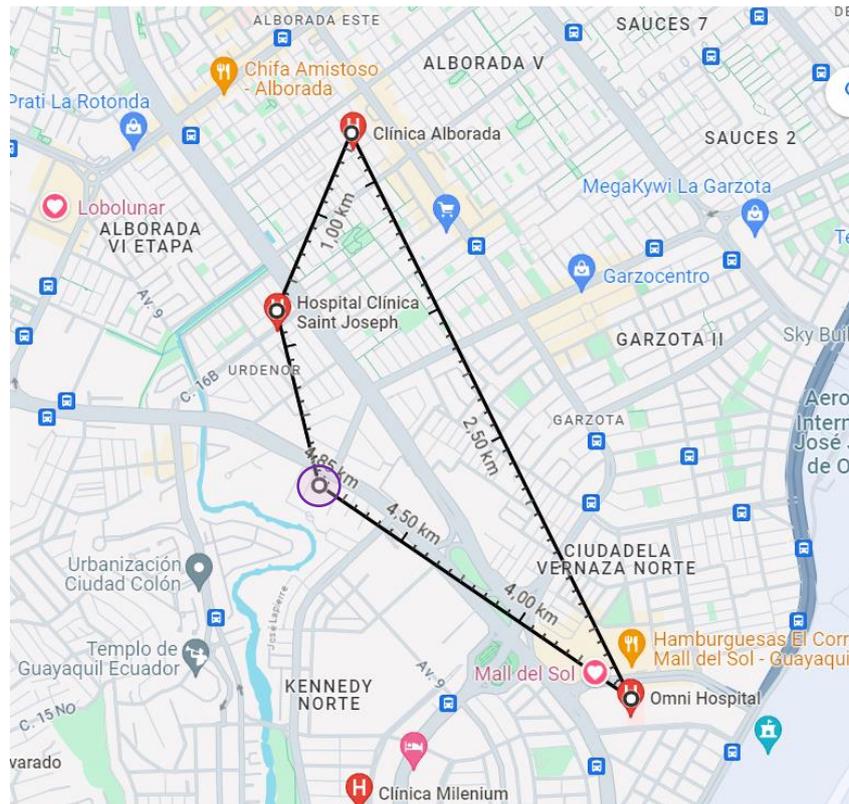
Ilustración 4 Ubicación central Urgencias Ambulatorias



Fuente: imagen de ubicación tomada de Google Maps (2024)

La central también se beneficia de su cercanía a centros hospitalarios y clínicas con mayor capacidad resolutive. Este aspecto resulta crucial en casos en los que es necesario derivar a pacientes en estado crítico, que requieren hospitalización y atención especializada. En términos generales, el aspecto geoespacial se presenta como un elemento competitivo que abre oportunidades de crecimiento, impulsado por la escasa presencia de competidores en el mismo sector. La retroalimentación de centros ambulatorios cercanos y la capacidad de derivación a hospitales cercanos fortalecen la posición estratégica de la central y su potencial para expandirse en el mercado. Al analizar el componente geopolítico en la cual la central se encuentra inmersa, resulta imperativo resaltar la actual coyuntura del país, la cual se ha caracterizado por episodios recurrentes de inestabilidad política, agravados por crecientes oleadas de violencia.

Ilustración 5 Relación de la central Urgencias respecto a hospitales cercanos



Fuente: imágenes tomadas de Google Maps

Durante el período comprendido entre 2023 y parte del año 2024, los conflictos internos de violencia alcanzaron una dimensión nacional, dando lugar a la implementación de cinco decretos de estado de excepción que conllevaron restricciones significativas en la movilización de la población.

Este contexto llevó al sector económico del país al umbral de su capacidad. En este escenario, la central de urgencias experimentó una afluencia irregular durante cada estado de excepción, siendo la incertidumbre de la población frente a los ataques contra su integridad la causa principal de la baja demanda del servicio y disminución en los ingresos.

1.6 Población atendida

La población objetivo de la central es atender aquellos pacientes con lesiones o enfermedades que demandan una intervención urgente, pero que no representan riesgo vital que amerite una intervención compleja. Dentro del contexto demográfico, no existen restricciones se atiende pacientes de todas las

edades, género e ideología sociopolítica, con capacidad económica para solventar los costos de la atención.

En base a la estadística que maneja la empresa, se manejan registros semanales y anuales del número de atenciones y prestaciones realizadas en la central urgencias.

Tabla 3 Promedio de atención semanal año 2023

PACIENTES ATENDIDOS ESTADÍSTICA SEMANAL								
PERSONAL	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	TOTAL SEMANAL
Médico 1	5	3	3	3	2	5	7	28
Médico 2	2	5	2	3	2	4	4	22
Médico 3	4	2	2	5	5	3	3	24
Médico 4	5	4	3	5	4	3	5	29
Médico 5	8	3	4	5	3	5	5	33
Médico 6	3	8	4	7	3	5	7	37
Médico 7	4	3	6	3	2	7	8	33
Médico 8	5	2	4	3	2	8	7	31
Médico 9	5	2	3	7	4	7	6	34
Internista 1	3	3	5	3	6	6	4	30
Internista 2	3	4	4	2	5	3	3	24
Internista 3	2	4	4	3	3	2	2	20
Pediatra 1	2	5	5	4	6	6	5	33
Pediatra 2	5	5	3	4	4	6	8	35
Pediatra 3	5	6	4	4	2	3	5	29
Traumatólogo 1	4	3	5	7	7	2	7	35
Traumatólogo 2	3	2	4	4	5	8	8	34
Traumatólogo 3	2	3	5	6	5	4	4	29
Ginecólogo 1	2	3	2	4	2	4	2	19
Ginecólogo 2	3	2	4	3	2	3	4	21
Ginecólogo 3	3	2	3	3	3	3	2	19

Fuente: estadística del departamento de gestión clínica

Tabla 4 Promedio de atenciones anuales 2023

ESTADÍSTICA CENTRAL URGENCIAS 2023												
PROCESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Atenciones médicas	215	127	182	225	200	176	153	285	124	137	240	190
Número de procedimientos médicos	35	23	17	26	14	16	20	15	13	19	12	10
Número de pacientes que inician tratamiento	185	115	133	179	148	115	123	174	100	93	120	162
Número de pacientes que terminan tratamiento	80	65	63	52	85	95	48	75	61	64	52	50
Órdenes de laboratorio	400	365	312	355	420	415	440	460	432	394	367	398
Número de estudios radiográficos	59	54	47	62	68	56	63	78	84	74	62	59
Número de estudios ecográficos	45	42	58	60	42	48	54	67	60	58	62	59
Número de derivaciones	5	9	10	8	7	5	5	9	12	15	13	15

Fuente: estadística del departamento de gestión clínica

1.7 Insatisfacción del cliente

A pesar de la experiencia de la empresa en el mercado de la medicina prepagada y centrales médicas, el manejo de la central urgencias ha sido irregular con aciertos y errores durante el transcurso de su funcionamiento. Parte de las conjeturas se concentran en la insatisfacción de los pacientes con el servicio que reciben, variación en las tarifas, falta de subespecialidades, personal admisionista deficiente son algunas de las quejas más frecuentes de los usuarios. A pesar, que la empresa cuenta con un sistema de evaluación de satisfacción del cliente, es inadecuado e ineficiente, no logra indagar profundamente en las necesidades del usuario, al mismo tiempo, que no se aplica al 100% de los pacientes atendidos. En este contexto, dada la irregularidad en el flujo de pacientes a la central, se comprende que el buzón de quejas y sugerencias no logra captar la totalidad de las opiniones, lo que limita la formulación de un proceso de retroalimentación efectivo.

Ilustración 6 Encuesta satisfacción del cliente



Fuente: departamento de calidad

Como menciona el autor Ramos 2020, “se considera que la satisfacción es el resultado del proceso de información cognitiva, que media entre las expectativas del usuario y lo que le brindan los servicios de salud “cognición” (Febres-Ramos et al., 2020)”. En tal sentido, la calidad de la atención que debe brindar la

institución suele ser percibida por las características del proceso de atención: relaciones interpersonales, contenido de la consulta, duración, por las consecuencias para su salud, por las características de las estructuras físicas, humanas y organizativas, y por las condiciones relacionadas con la accesibilidad.

Para propósito del estudio se optará por utilizar, el modelo SERVQUAL de análisis, el cual es un método de medición de la calidad de los servicios basado en comparar las expectativas del cliente antes de recibir el servicio y las opiniones compartidas después de recibir el servicio. La idea consiste, en analizar la información recopilada, para determinar si existen diferencias significativas entre lo que los usuarios perciben del servicio y lo que realmente obtienen cuando son atendidos. Esta aplicación, proporcionará una mejor idea de si los servicios que la institución ofrece, logra abarcar las necesidades del paciente (Bustamante Ubilla et al., 2019). Por lo tanto, una propuesta para mejora sería la mejora del buzón de quejas mediante la aplicación del cuestionario SERVQUAL, adaptado para el modelo de atención y a las necesidades de la central.

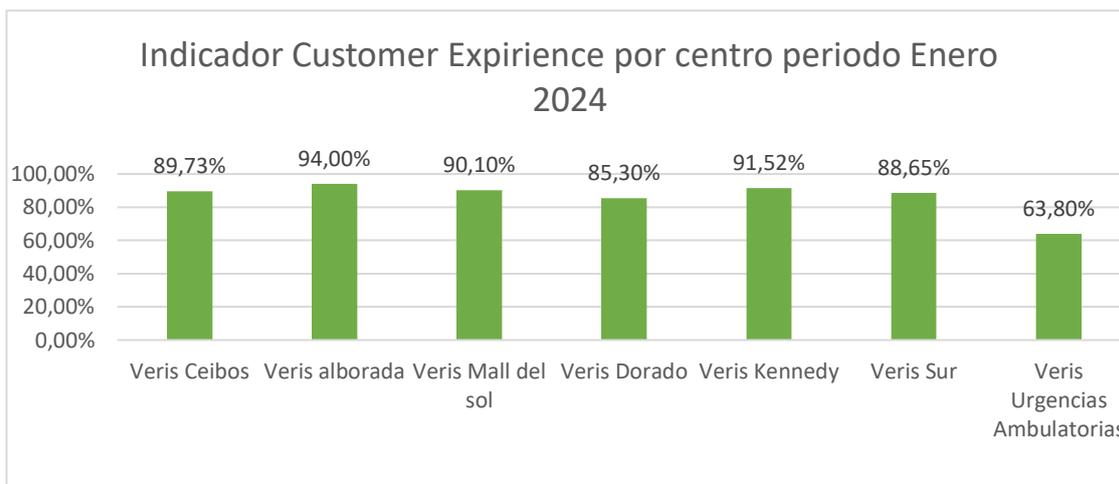
II. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Planteamiento del Problema

La empresa VERIS a pesar de contar con experticia en el sector de la medicina prepagada, sigue en proceso de mejora continua por la inexperiencia en el manejo de los servicios de urgencias. A pesar, que la empresa cuenta con la capacidad de medición del índice de satisfacción, utilizando encuestas aleatorizadas basadas en la escala de Likert; estas se encuentran adaptadas al modelo de atención de centrales médicas, lo que dificulta su aplicación en la nueva central de urgencias.

Este inconveniente, ha provocado baja afluencia de pacientes y bajas calificaciones de satisfacción del usuario a la central URGENCIAS AMBULATORIAS, respecto a las demás sedes de la ciudad de Guayaquil.

Ilustración 7 Satisfacción del usuario centrales Veris



Índice de Satisfacción del usuario - Veris S.A.

Como se observa en la gráfica, la central URGENCIAS AMBULATORIAS obtuvo una puntuación del 64% en satisfacción al cliente, muy por debajo de otros centros Veris. La dificultad para medir con precisión la calidad de atención del servicio de urgencias, obstaculiza la identificación de áreas deficientes e implementación de cambios.

Por lo cual, es crucial una mejora de los servicios del centro urgencias con la implementación de una nueva métrica, adaptada al modelo de atención de la central urgencias. Identificar aspectos mejorables de la atención, para incorporar cambios en beneficio del paciente y optimizar el servicio brindado a los usuarios.

2.2 Justificación del planteamiento del problema

La insatisfacción del cliente, conlleva consecuencias significativas que impactan directamente en la salud y viabilidad de cualquier negocio. La disminución del número de clientes, pérdida de oportunidades comerciales, falta de confianza y credibilidad en los servicios de la institución, son algunas de las consecuencias que se pueden generar a largo plazo. Este ciclo negativo se traduce en reducción del flujo de caja para la empresa, la calidad, expectativas. Las evaluaciones varían según el usuario, el profesional y el gestor del servicio, quienes consideran la competencia del personal, los conocimientos médicos y la eficiencia de las instalaciones como aspectos cruciales.

La literatura especializada como el autor Águila y Chávez Ríos que menciona que, “la calidad de la atención en salud se refiere al alto nivel de profesionalismo demostrado por el personal sanitario, para satisfacer las necesidades de la población mediante el uso racional de los recursos materiales y humanos, logrando así un alto nivel de profesionalismo y aceptación” (Calampa Del Águila & Chávez Ríos, 2015).

El presente proyecto de investigación, busca abordar esta problemática mediante la implementación de una nueva métrica adaptando el modelo SERVPERF a la Central de urgencias, permitiendo una evaluación más precisa de la calidad percibida por los pacientes.

2.3 Objetivos General

- Evaluar la calidad de atención en el Centro Urgencias Ambulatorias utilizando el cuestionario SERVPERF durante el periodo enero-marzo 2024.

2.4 Objetivos específicos del plan para la prestación de servicios

- Adaptar los parámetros de evaluación de la encuesta de calidad SERVPERF, al modelo de atención de la central URGENCIAS AMBULATORIAS.
- Aplicar encuesta modificada para evaluar la calidad de atención del centro URGENCIAS AMBULATORIAS, a los usuarios atendidos en el periodo enero a marzo 2024.
- Analizar los datos recopilados, identificar las falencias y generar una propuesta de mejora para el desarrollo y optimización de la calidad de los servicios del centro URGENCIAS AMBULATORIAS.

III. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Tabla 5 Matriz de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS						
ESCUELA DE NEGOCIOS						
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD						
“Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada”						
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN						
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE	
1	Insatisfacción del cliente	Costos elevados	Menor afluencia de pacientes	Realizar reestructura de costos	Rediseñar las unidades de valor relativo, y un nuevo tarifario	Unidad de gestión financiera
2	Insatisfacción del cliente	Atención deficiente del personal	Usuarios insatisfechos, depreciación de la empresa	Mejorar la experiencia de los pacientes	Capacitar al personal en atención y experiencia del usuario	Departamento de talento humano
3	Calidad ineficiente del centro de urgencias	Dificultad para medir el rendimiento de la central, e identificar áreas de mejora	Menor afluencia de pacientes, reducción de flujo de caja	Diseñar métricas que permitan la mejora continua del servicio	Implementar una nueva métrica adaptada al modelo de atención	Departamento de experiencia del cliente y TIC's
4	Baja relevancia en el mercado	Escasa notoriedad de la central	Poca retención de clientes potenciales	Diseñar una campaña de marketing eficaz para promocionar los servicios de la central	Formular una estrategia o varias estrategias, en beneficio de aumentar la relevancia y promoción de los servicios	Departamento de marketing

Notas: la variable insatisfacción del cliente al ser un problema multicausal, se puede apreciar varias veces en la tabla.

Fuente: Plan de intervención para la mejora del servicio de la unidad Veris urgencias

Elaboración: Christian Quintana

Entre los distintos problemas detallados en la matriz de evaluación, este trabajo se concentrará en evaluar la calidad de atención de la central de urgencias mediante la escala SERVPERF. Los resultados de la encuesta permitirán identificar áreas de oportunidad para implementar cambios, que fortalezcan la calidad de atención contribuyendo así a la consolidación de la central en el mercado de urgencias, generando apertura para atraer nuevos clientes potenciales.

IV. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

La metodología de investigación para el desarrollo de esta publicación se basó en un estudio descriptivo, observacional y prospectivo. El carácter observacional se basó en sistema de observación indirecta, mediante la aplicación del cuestionario SERVPERF para evaluación de calidad de la atención, para análisis del grado de satisfacción de los pacientes con los servicios brindados por la central URGENCIAS AMBULATORIAS. El cual, fue adaptado en base a las necesidades de la institución para el análisis y desarrollo de este estudio, con el fin de generar propuestas de mejoras.

4.1 Población de estudio

La población de estudio se conformó principalmente por los pacientes que acuden al centro VERIS URGENCIAS AMBULATORIAS, usuarios de la cartera de servicios como; medicina general, medicina interna, traumatología, pediatría, gineco/obstetricia, servicio de imágenes, laboratorio y farmacéutica.

4.2 Muestra de estudio

Se tomó la muestra en base a muestreo probabilístico aleatorio simple, del universo conformado por 415 pacientes atendidos en la central, este número fue asignado en base al promedio de atenciones de la central durante los meses de enero 2024 al 15 de marzo del 2024. Además de la determinación de la muestra inicial, se aplicó criterios de exclusión para definir la muestra final del estudio. El cálculo se basó en la fórmula de tamaño muestral a continuación.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Símbolos	Parámetros	Valores
N	Universo	415
Z	Nivel de confianza	1.96
e	Error de estimación	0.05
p	Probabilidad a favor	0.5
q	Probabilidad en contra	0.5
n	Tamaño muestral	200

$$n = \frac{415 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (415 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{415 * 3.84 * 0.25}{0.0025 * 414 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{398.40}{1.9954}$$

$$n = 199.74 \quad n = 200$$

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> • Pacientes atendidos en el centro urgencias ambulatorias, del 1 de enero a 15 de marzo del 2024. • Pacientes entre 18 a 59 años de edad (comprensión del uso de tecnología). • Usuarios atendidos exclusivamente en el centro urgencias ambulatorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pacientes atendidos antes de enero del 2024 o después del 15 de marzo. • Pacientes con dificultad para el manejo de dispositivos electrónicos. • Usuarios transferidos de otras centrales de la red Veris al centro urgencias. • Pacientes no colaborativos con la evaluación.

Una vez conformada la población de estudio, se aplicó los criterios de exclusión siendo el de mayor relevancia los pacientes que no quisieron participar de la encuesta, y los usuarios con dificultad para el manejo de dispositivos electrónicos. Con la aplicación de estas variables a la ecuación, se descartaron 30 pacientes, por lo cual, se llegó a la muestra total de 170 pacientes.

$$n = 170$$

4.3 Procedimiento de observación e instrumento de medición

4.3.1 Observación no participante

La observación forma parte fundamental de cualquier proceso de investigación; por su aportación para obtener la mayor cantidad de datos de los fenómenos de la naturaleza. Dentro de los distintos tipos de observación utilizados en el

enfoque clínico científico, se menciona la observación no participante, que se enfoca en recoger información del exterior sin intervención alguna en el grupo social, realidad o fenómeno que se estudia (Sanjuan, 2011).

En este estudio no se realizó intervención directa en los grupos, para la extracción de la información se utilizaron encuestas de respuesta cerrada, las mismas se basaron en el cuestionario modelo SERVPERF modificado para la evaluación de la calidad.

El cuestionario SERVPERF, es una herramienta que se usa ampliamente para la evaluación de la calidad del servicio en diversas industrias (Farroñan, 2020). Este instrumento se centra en medir la percepción real del servicio recibido, lo que lo diferencia del cuestionario SERVQUAL, que mide las expectativas previas del cliente para finalmente ser comparadas con la evaluación real. La metodología SERVPERF permite a las industrias identificar áreas de mejora, fortalecer la lealtad del cliente y optimizar sus operaciones para superar las expectativas del usuario (Campoverde et al., s. f.).

Para el objetivo de este trabajo de titulación, se implementó el cuestionario de calidad realizando cambios al formulario, para adaptarlo al modelo de atención del centro de urgencias. El cuestionario evalúa 5 dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles. Para obtener una medición precisa de la calidad del centro URGENCIAS AMBULATORIAS; se midió las dimensiones orientadas a la percepción que tienen los pacientes hacia los servicios ofrecidos por la institución (Anexo 1).

Posteriormente, el instrumento de medición fue sometido a una prueba de validación, el test Alfa de Cronbach, el cual es una medida estadística utilizada para cuantificar la confiabilidad de un instrumento psicométrico (Soler Cárdenas & Soler Pons, 2012).

4.3.2 Recolección y registro de datos

La recolección de datos se realizó mediante formulario Google Forms, digitalizando el cuestionario SERVPERF modificado con una escala Likert de 5 puntos, permitiendo a los encuestados responder de forma rápida y sencilla. La información generada por las encuestas, se tabuló en una hoja de cálculo del programa Excel 2019.

4.3.3 Análisis y validación de datos

Para llevar a cabo el análisis de datos se utilizó, el programa IBM SPSS Statistics versión 25 que facilitó la interpretación de datos y la obtención de resultados significativos. La primera etapa comprendió la importación de los datos recopilados mediante la encuesta electrónica, para posterior realizar el test Alfa de Cronbach de fiabilidad de la encuesta. En segunda instancia, se midió la significancia entre las categorías evaluadas por los pacientes, utilizando el análisis de varianza ANOVA. En base a este enfoque se identificó las áreas específicas de mejora, permitiendo elaborar propuestas de mejora para el servicio del centro de URGENCIAS AMBUATORIAS.

De la aplicación de las pruebas de fiabilidad de los instrumentos de medición, se obtuvo una puntuación de Alfa de Cronbach de 0.8, puntuación correspondiente a muy buena, por lo tanto, la encuesta SERVPERF es un instrumento viable para el estudio de calidad dentro de la organización.

Tabla 6 Prueba de fiabilidad de encuesta SERVPERF

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,821	12

Fuente: SPSS V.25, autoría propia

A continuación, se presenta el análisis Anova de varianzas realizado a las preguntas de la encuesta.

Tabla 7 Análisis de varianza Anova

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Fiabilidad	Entre grupos	2,686	1	2,686	,974	,032
	Dentro de grupos	463,103	168	2,757		
	Total	465,788	169			
Respuesta	Entre grupos	2,755	1	2,755	1,205	,027
	Dentro de grupos	384,192	168	2,287		
	Total	386,947	169			

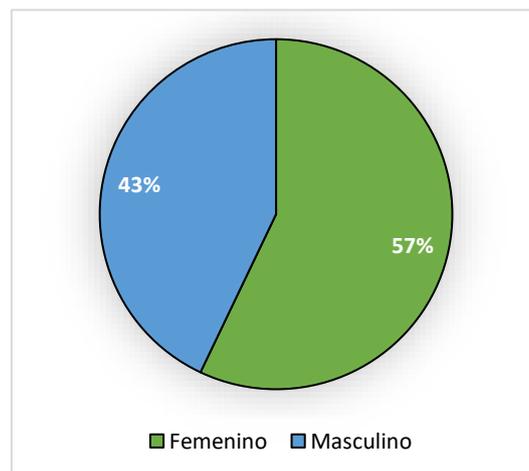
Seguridad	Entre grupos	,057	1	,057	,033	,046
	Dentro de grupos	291,995	168	1,738		
	Total	292,053	169			
Empatía	Entre grupos	5,204	1	5,204	2,319	,013
	Dentro de grupos	377,084	168	2,245		
	Total	382,288	169			

Fuente: SPSS V.25, autoría propia

El test de Anova sirve para medir el nivel de significancia entre los grupos de estudio, en el caso de la encuesta SERVPERF aplicada en el centro de urgencias, se obtuvieron los resultados resaltados de la tabla mostrada. En donde se puede apreciar resaltado en amarillo los niveles de significancia, al ser valores menores a 0.05, sugiere que hay diferencias significativas entre los grupos de las dimensiones estudiadas en términos de satisfacción del usuario. Por lo tanto, se comprueba que al menos una parte de los usuarios encuestados no se encuentra satisfecho con los servicios brindados por la central URGENCIAS.

Continuando con el análisis de resultados, se aprecia en el gráfico pastel que el mayor porcentaje de participantes de la encuesta fueron usuarios de sexo femenino con un 57% de participación, mientras que los usuarios de sexo masculino representan el 43%. Estos resultados se dieron por la mayor colaboración de las mujeres al momento de realizar la encuesta.

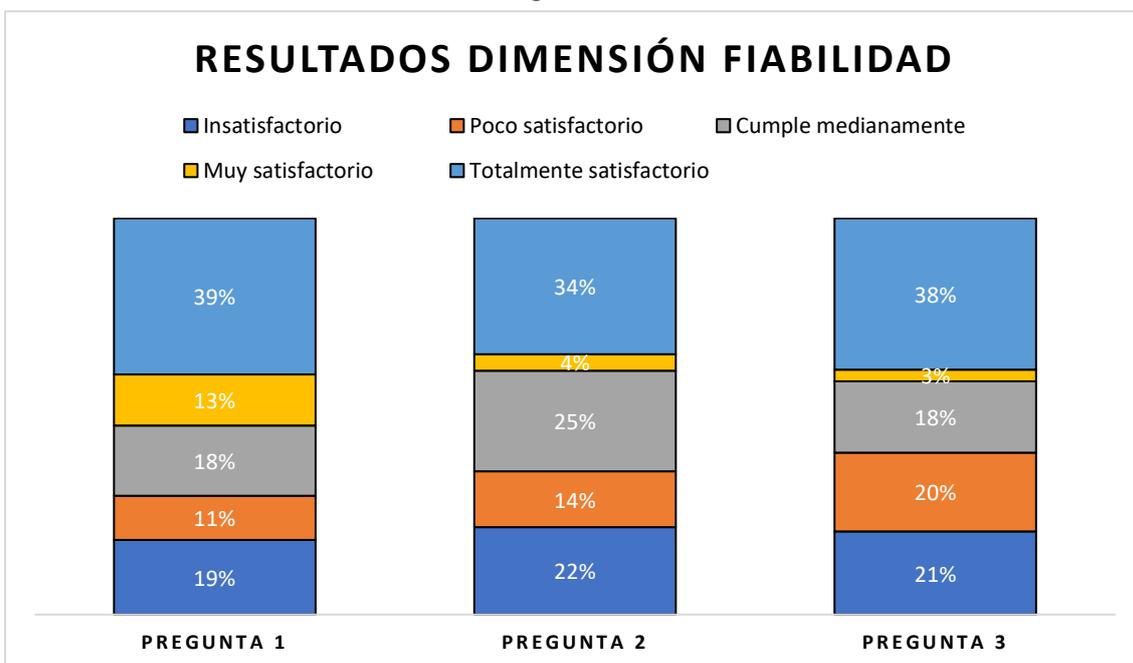
Ilustración 8 Porcentaje de participantes por sexo



Fuente: encuesta SERVPERF 2024

A continuación, se muestra el análisis de las dimensiones evaluadas por la encuesta de satisfacción del usuario. Se comenzó por la dimensión de fiabilidad.

Ilustración 9 Resultados encuesta central urgencias fiabilidad

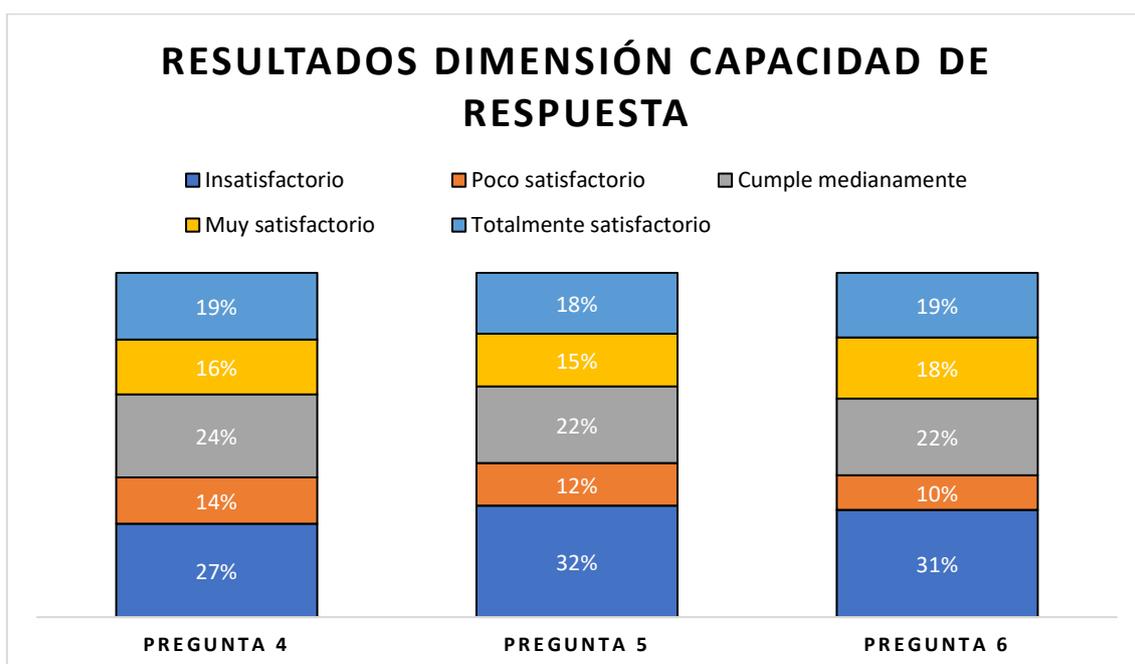


Fuente: encuesta SERVPERF 2024

Se observa en la gráfica que la mayor parte de usuarios se estuvieron totalmente satisfechos con el personal operativo de la central, y el servicio que ofrecieron, sin embargo, un 19% de los encuestados se encontró insatisfecho en referencia a la pregunta 1, que evalúa el interés del personal por solucionar los problemas del paciente. El 25% mencionó que la institución cumple medianamente, en referencia la pregunta 2 que evaluó la confianza que transmite el personal, mientras que el 38% de los encuestados resultaron totalmente satisfechos con el servicio oportuno brindado por el personal de salud.

Continuando con la dimensión de capacidad de respuesta, el 27% de los encuestados consideró que la información brindada por los empleados del centro urgencias, respecto a sus tratamientos fue insatisfactoria. Un 32% de los encuestados consideró insatisfactorio que el personal de salud no atiende con rapidez, además que el 31% de los usuarios también encontró insatisfactorio la poca apertura del personal para ayudarlos con sus dudas e inconvenientes.

Ilustración 10 Resultados encuesta central urgencias capacidad de respuesta

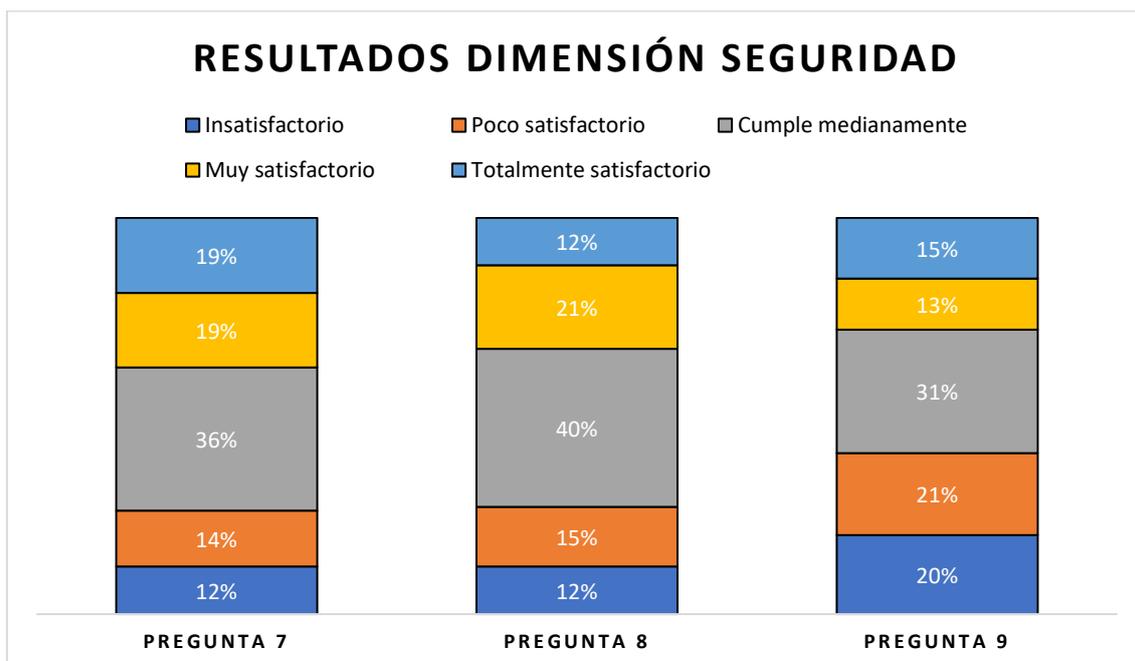


Fuente: encuesta SERVPERF 2024

En la dimensión de seguridad se apreció una tendencia neutral en todas las respuestas, en la pregunta referente hacia la confianza que transmite el personal de salud, el 36% de entrevistados refirió que cumplen medianamente en ese aspecto. En relación a la pregunta, se sienten seguro de tomar decisiones en base a la información que ofrece el personal, el 40% respondió que cumplen medianamente en ese aspecto seguido de un 21% que refirió sentirse muy satisfecho en este aspecto.

Mientras que, en la pregunta referente a la amabilidad del personal hacia los pacientes, el 31% respondió que cumplen medianamente, seguido por un 21% que aseguró sentirse poco satisfechos con la cordialidad que recibieron.

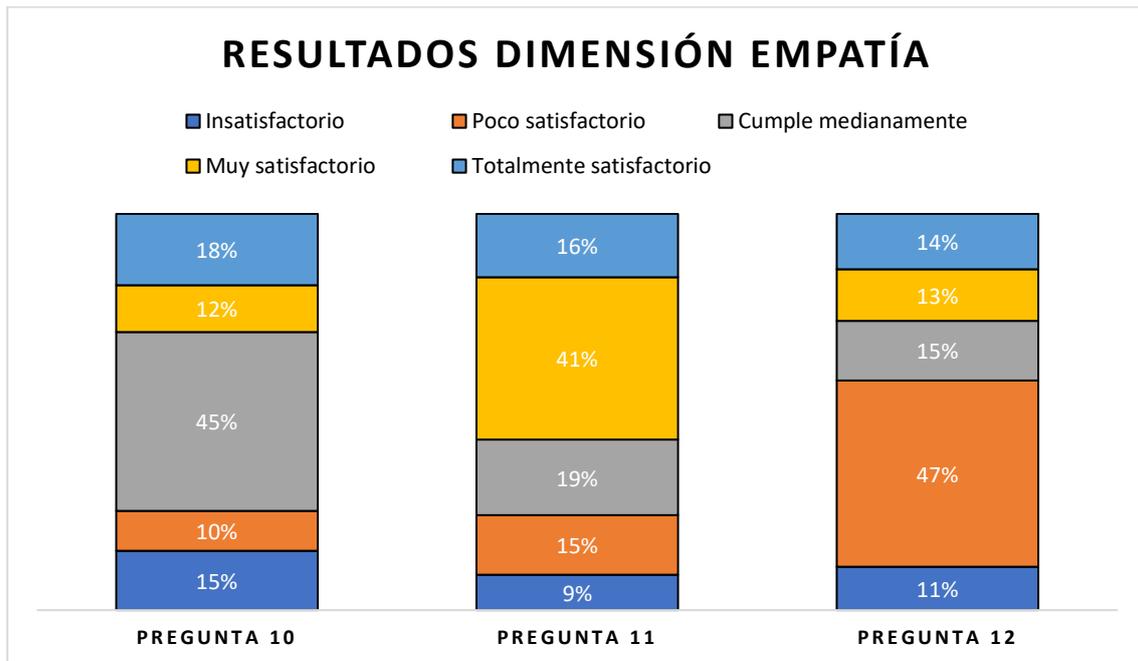
Ilustración 11 Resultados encuesta central urgencias Seguridad



Fuente: encuesta SERVPERF 2024

Por último, se evaluó la dimensión de empatía con los siguientes resultados, en la pregunta referente si el personal comprende las necesidades del usuario, el 45% respondió que cumplen medianamente. En la siguiente pregunta referente a la preocupación del centro de urgencias por mejorar sus servicios, el 41% respondió estar muy satisfecho con el compromiso de la institución por la mejora. Respecto a la pregunta que hace referencia a los horarios de atención de la central, el 47% de los encuestados respondió estar poco satisfecho con los horarios de atención actuales de la central, actualmente opera en horario de 12 hrs algo que los usuarios consideran poco usual tratándose de un centro de urgencias.

Ilustración 12 Resultados encuesta central urgencias empatía



Fuente: encuesta SERVPERF 2024

Los resultados, además de variados muestran la inconformidad de los usuarios atendidos en el centro URGENCIAS en distintos aspectos, los pacientes consideran al personal operativo de la central medianamente confiable para ayudarlos con sus requerimientos. A su vez, que consideran ineficiente la capacidad de respuesta del personal operativo en cuanto a circunstancias de atención rápida, eficaz y cordialidad para atender sus requerimientos.

Algo a resaltar dentro de la evaluación del servicio, fue la percepción de seguridad que le transmitió la institución a los pacientes, en esta dimensión la central obtuvo un puntaje medianamente satisfactorio en todas las preguntas referentes a esta dimensión. Adicionalmente, en la dimensión de empatía se pudo observar mayor variación de las respuestas, obteniendo un puntaje satisfactorio en la toma de iniciativa para la mejora de los servicios, pero obteniendo un puntaje insatisfactorio respecto al horario de atención; los pacientes consideran que las horas de atención no son las más adecuadas para un centro de atención de urgencias.

La aplicación de la encuesta SERVPERF puso en evidencia las falencias de la central URGENCIAS, y los puntos a mejorar para obtener un mejor desempeño y percepción de los pacientes.

V. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

5.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial de la central URGENCIAS ha experimentado diversas etapas evolutivas, desde su inicio en febrero del 2012 como parte de la ampliación de la cartera de servicios de la corporación Veris S.A. La central cuenta con 3 jefes operativos, dos jefes de área administrativa y un jefe médico encargado del control y evaluación del personal de salud operativo. Desempeñan funciones de aplicación y seguimiento de reglamentos, estrategias, protocolos y guías vigentes conforme a las directrices del ministerio de salud. Evalúan el desempeño del personal operativo a cargo, gestionando y coordinando actividades entre departamentos, a fin de cumplir los objetivos de la institución generando bienestar en los usuarios.

5.2 Gestión Estratégica de Marketing

El departamento de marketing se erige como un pilar esencial para abordar los desafíos del mercado moderno, y promover una imagen sólida y confiable en el sector de la salud. En el caso de la central urgencias, debido a su reciente apertura el departamento ha realizado investigación de mercado constante, buscando nichos de mercado y audiencia a la cual proporcionar la imagen de la nueva central de atención.

Se iniciaron múltiples campañas de en redes sociales, y canales oficiales de la empresa destacando la oferta de servicios, proceso de atención, y tecnología de vanguardia utilizada para la atención de calidad que se busca ofrecer. Sin embargo, la mayor participación de la competencia en los canales sociales ha logrado disminuir la cuota de mercado de la central, provocando baja afluencia de pacientes. La campaña de marketing a pesar de ser agresiva, está mal enfocada y no resulta eficiente en su afán de atraer nuevos clientes.

5.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos se encarga de certificar la calidad y eficiencia del personal de salud que desempeña funciones en la central urgencias. La

gestión se enfoca en planificar estratégicamente al personal, desde la selección y contratación hasta el desarrollo continuo de los empleados.

En términos de planificación, el departamento constantemente busca evaluar y capacitar al personal operativo identificando las necesidades de los pacientes para mejorar la atención brindada. Los programas de formación continua incluyen, temas de actualización médica, bases para el liderazgo y gestión empresarial; sin embargo, en la central urgencias el índice de satisfacción del cliente ha descendido considerablemente en comparativa con el resto de centros, lo cual ha provocado preocupación de la dirección de talento humano. Por lo tanto, para fomentar el crecimiento de la organización, se debe mejorar la política de capacitación e incluir módulos de mejora continua enfocadas en atención al usuario, para brindar herramientas de mejora en beneficio de los pacientes.

5.4 Gestión Financiera

El departamento de gestión financiera lleva a cabo los análisis financieros periódicos para evaluar el rendimiento de las centrales, ingresos, gastos y rentabilidad de servicios, elaborando controles presupuestarios para garantizar la solidez económica de la institución. Una de sus tareas específicas es la revisión y ajuste del tarifario, buscando desarrollar tarifas específicas para la facturación acorde al modelo de atención. Esto incluye la creación de tarifas competitivas y estratégicas para cautivar a nuevos clientes, aunque el rendimiento de la central urgencias ha logrado mejorar en el año 2023, no se logra consolidar el punto de equilibrio económico por la baja afluencia de clientes.

Aunque el departamento financiero ha creado una planilla de cobro de servicios, este método no ha logrado adaptarse al modelo de atención propuesto, numerosas quejas de los usuarios se deben en gran medida por desacuerdos con las tarifas que maneja la central nueva con respecto a otras centrales de la red Veris.

Se han hecho grandes cambios al tarifario para lograr que la central sea competitiva, pero cabe destacar la falta de estructuración de un tarifario acorde a las necesidades de un área de urgencias, es necesario el cálculo de las unidades de valor relativo y generar una estructura de cobros acorde a las necesidades presentes sin obviar el factor competitivo.

5.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

El departamento de TIC abarca la planificación, implementación y supervisión de las herramientas y sistemas tecnológicos necesarios para optimizar, tanto el funcionamiento interno como la interacción efectiva con los usuarios. En conjunto con el departamento de marketing, representan las áreas críticas de contacto con el cliente, se ha mencionado en secciones anteriores que la falta de una métrica específica para evaluar el desempeño de la central URGENCIAS, ha desencadenado en la caída de la central respecto al indicador customer experience.

Como parte de la mejora de la calidad de atención al usuario, es necesario contar con herramientas fiables para identificar las áreas de mejora y poder elaborar planes de intervención. La digitalización e implementación del cuestionario SERVPERF adaptado al modelo de atención, permitirá mejor la gestión de quejas y métricas referentes a esta área de especialización.

VI. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO

6.1 Análisis del Entorno Social

En el contexto del plan de mejora de la calidad de atención, esta sección corresponderá a una evaluación y comprensión de los factores sociales que influyen en el desarrollo de la central URGENCIAS. Este análisis abordará las condiciones socio políticas, y demográficas, expectativas de la comunidad, y otros elementos que podrían tener impacto significativo en las operaciones y resultados de la central.

A continuación, se expone los elementos incluidos en el análisis del entorno social de la central URGENCIAS AMBULATORIAS.

6.2 Demografía

Los usuarios objetivo de la central urgencias abarcan un amplio rango de edades, de clase económica media y con nivel educativo superior. La ubicación estratégica en el casco comercial del centro de la ciudad, le confiere conexión con distintos centros hospitalarios de mayor complejidad, además de la cercanía con múltiples centros veris que permite formar la red integral de la empresa.

6.3 Expectativas y percepciones

Desde la concepción del proyecto URGENCIAS AMBULATORIAS, se tenía claro la visión de complementar los servicios brindados por la institución con un centro especializado para atender las urgencias que los pacientes pudieran tener. Un problema mayor que la institución enfrenta, es la imagen que los usuarios tienen de la central. Al confundirla con las centrales de consulta externa, esto ha provocado un sin número de problemas que involucran la parte económica, debido principalmente a los costos elevados de los servicios de la central, sumado a la poca apertura de convenios con las aseguradoras privadas.

Resultando en procesos incómodos tanto para los pacientes, como para el personal operativo/administrativo, además de las consecuencias a corto plazo que se han generado como aumento del número de quejas, difamación del servicio por redes sociales, y reducción de la afluencia de clientes.

Cómo solución por parte de la directiva de la empresa, se inició en 2022 campañas de marketing y ajustes al tarifario de la central para volver más atractiva la central para potenciales clientes. Aunque se han logrado avances por mejorar la imagen del centro urgencias ante los usuarios, aún persiste el problema de las expectativas que se generan los usuarios al confundir los servicios de consulta externa y urgencias, generando percepción negativa hacia las prestaciones.

6.4 Tendencias sociales

Como se ha mencionado en apartados anteriores, parte de la baja afluencia de pacientes a la central se debe al desconocimiento del centro URGENCIAS por parte de los usuarios, sumado a su poca relevancia en redes sociales. En un mundo globalizado por el internet, las plataformas y medios sociales, las preferencias de los clientes están enfocadas en su calidad y servicio, pero sobre todo en la relevancia social que pueda tener una institución.

En concordancia con las expectativas de los pacientes hacia el centro, esta variable representa un obstáculo en la visión de la empresa de posicionar la central urgencias en el mercado de la salud privada, por lo cual es un tópico importante a mejorar en la búsqueda de la excelencia de la institución.

6.5 Problemas socioeconómicos

El contexto socioeconómico del país ha generado un entorno adverso para el desenvolvimiento de las actividades de la central y del sector sanitario privado en su totalidad. Factores como la inseguridad que prevalece en la nación han resultado en una disminución en la afluencia de pacientes, especialmente durante las jornadas vespertinas, ya que las personas optan por resguardarse en sus domicilios. Además, es relevante considerar la transformación económica derivada del aumento del IVA del 12 al 15%, anunciado por el gobierno el pasado 21 de febrero de 2024 como parte de las medidas económicas de urgencia. Este incremento implica una carga tributaria adicional para la economía en general, lo que podría conllevar a escenarios desfavorables para el sector privado en todas sus áreas, incluyendo el sector de la salud.

6.6 Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica utilizada para evaluar el desempeño de una organización en el mercado y desarrollar estrategias comerciales efectivas. Su nombre es un acrónimo de las palabras “fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”. En la actualidad, este marco analítico proporciona una fuente confiable de información en la que las organizaciones confían para evaluar y comprender el alcance de las oportunidades y amenazas mediante el análisis de sus fortalezas y debilidades (Quintanal Díaz et al., 2020).

Estos desafíos se encuentran actualmente en proceso de abordaje con el objetivo de lograr una mayor eficiencia. A continuación, se presentan los aspectos más destacados de la central urgencias ambulatorias en un esquema FODA.

Tabla 8 Esquema FODA centro Urgencias ambulatorias

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Afluencia irregular de pacientes, por marketing y promoción ineficiente. ▪ Falta de experiencia en manejo de unidades de urgencias. ▪ Falta de convenios y alianzas con aseguradoras privadas. ▪ Limitación horaria, al ser una central de atención de 12 horas. ▪ Falta de apertura a más subespecialidades y ampliación de cartera de servicios. ▪ No contar con tarifario organizado para facturación hospitalaria. 	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en el mercado de medicina prepagada. ▪ Amplia base de clientes existentes. ▪ Ubicación geográfica estratégica. ▪ Profesionales altamente capacitados. ▪ Central pionera en el mercado de urgencias ambulatorias privado.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento de la competencia. ▪ Políticas de direccionamiento de las aseguradoras a clínicas afines. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apertura para mejora de experiencia del usuario,

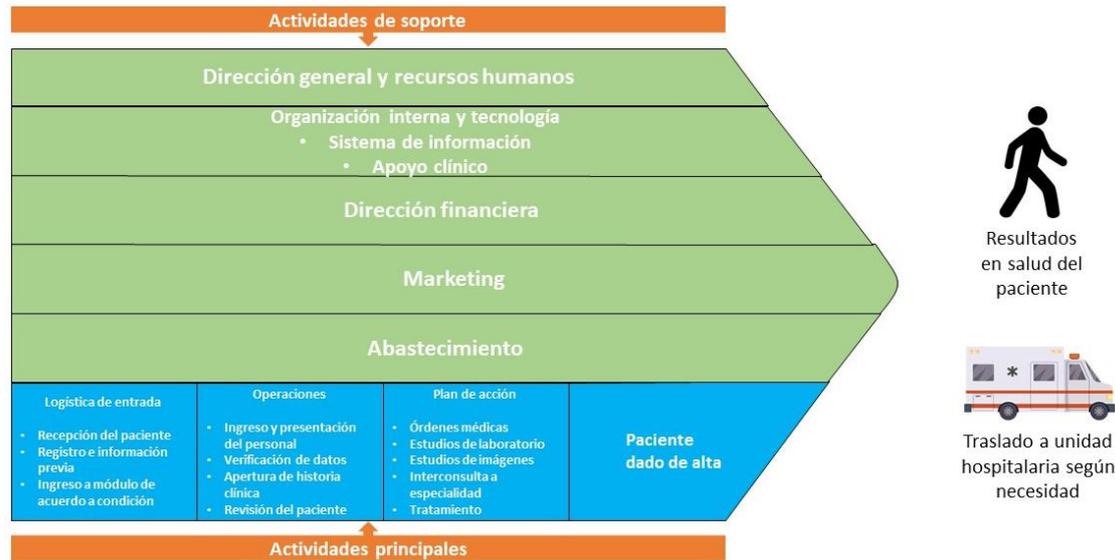
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertidumbre social y económica del país. 	<p>manejando de forma eficiente el sistema de quejas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliación de cartera de servicios (procedimientos, quirófano, atención de 24 hrs, mayor número de subespecialidades).
--	--

Fuente autoría propia

6.7 Cadena de Valor de la organización

Se presenta a continuación la cadena de valor de la organización, las actividades principales incluyen la logística de entrada con el manejo y direccionamiento del paciente, para luego pasar al proceso operativo con la atención del personal de salud. Los procesos de soporte, incluye la organización interna de recursos económicos, sistemas de apoyo clínico, dirección de marketing y sistemas informáticos que ayudan a la gestión de la experiencia del paciente.

Ilustración 13 Cadena de valor Veris S.A.



Fuente: Veris S.A.

6.8 Planificación Estratégica

En el contexto de las organizaciones sanitarias, la planificación estratégica en salud es un enfoque sistemático que incluye establecer objetivos, identificar los

recursos necesarios y desarrollar estrategias para lograr objetivos de salud específicos (Miranda Quintero et al., 2021). Necesarios para mejorar la calidad de los servicios prestados a los usuarios.

6.8.1 Misión

Ofrecer un servicio de calidad a los pacientes, facilitando el cuidado de su salud con calidez y compromiso al usuario.

6.8.2 Visión

Avanzar con pasión hacia un modelo de atención eficiente, que satisfice las necesidades de sus clientes, comprometidos en brindar un servicio de calidad.

6.8.3 Valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Pasión
- Vocación al servicio
- Cordialidad

6.8.4 Objetivos Institucionales

El objetivo principal de la organización es mejorar la calidad de atención de la central URGENCIAS AMBULATORIAS, lograr satisfacer las expectativas de los clientes y afirmar una base sólida de usuarios promoviendo la mejora continua como estandarte principal.

Para efectuar dicho propósito, la institución debe implementar una serie de metas para fortalecer el sistema de atención al usuario como:

- Mejorar los índices de satisfacción de usuario un 10%, durante los próximos 6 meses.
- Aumentar un 15% la calificación de customer experience de la central urgencias, para dentro de 8 meses.
- Incrementar la calidad en la prestación de servicios de salud.

- Establecer Programas de Mejora Continua, con el objetivo de optimizar procesos y servicios.
- Implementar nuevas herramientas tecnológicas centradas en mejora de la atención.

6.8.5 Principios Éticos

- Compromiso: nos comprometemos a respetar todas las normas legales propuestas por el Ministerio de Salud que aplican a nuestras operaciones y actividades.
- Objetivos: incentivamos a nuestros empleados a tomar decisiones objetivas y transparentes, buscando siempre los mejores intereses de la organización.
- Integridad: compromiso de no actuar en función del beneficio o beneficio personal. Evitamos influencias indebidas mediante obsequios o compensaciones económicas.
- Transparencia: No engañamos, mentimos ni omitimos información. Rechazamos prácticas como la manipulación artificial de precios y la difusión de información falsa destinadas a influir en la percepción del mercado.
- Respeto: respetamos a los clientes y nos comprometemos a proteger a los usuarios, buscando siempre el mejor interés de los pacientes.

6.8.6 Políticas

La central VERIS URGENCIAS AMBULATORIAS al ser una institución de salud privada, se rige a los lineamientos y políticas de la ley de compañías de salud prepagada y de asistencia médica. Su principal objetivo es regular, vigilar y controlar la prestación de estos servicios para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de los usuarios.

Además, de establecer la autoridad necesaria para aplicar el régimen de sanciones y resolver las controversias que puedan surgir en esta materia, asegurando así un marco legal efectivo (Del Pozo Barrezueta, 2016).

VI. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

6.1 Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

La planificación estratégica es un proceso sistemático e integral que permite a una organización definir sus objetivos, trazar un camino para alcanzarlos de manera efectiva, minimizar los riesgos y explorar las oportunidades en su entorno (Salazar & Romero, 2006). En respuesta a los desafíos identificados en la calidad de atención de la central urgencias, se promueve la creación de una propuesta de solución estratégica a largo plazo.

Reconociendo la importancia crítica de la satisfacción del cliente en el entorno de la salud pre pagada, esta propuesta tiene como objetivo no solo abordar deficiencias actuales, sino también mejorar los aspectos de procesos internos. A través de un enfoque integral, optimizando los procesos internos, fortaleciendo la competitividad del centro y brindando una experiencia de servicio de calidad, a través de una integración que supere las expectativas del cliente.

Con la implementación de la encuesta SERVPERF como instrumento de medición, se evidencia el grado de insatisfacción de los usuarios, correspondiente a las dimensiones de capacidad de respuesta y empatía. Por lo tanto, se justifica contar con una herramienta de evaluación más alineada a las necesidades y expectativas de la central, permite la obtención de datos relevantes para implementar planes de mejora concretos. En segundo lugar, durante el proceso de encuestado de los pacientes, se pudo constatar el poco conocimiento de ellos hacia la central urgencias, en parte por el mal enfoque hacia los servicios y las ineficientes campañas del departamento de marketing. Por ende, como parte del plan de mejora continua de la central se proporcionará una lista de actividades y recomendaciones, destinadas a la evaluación de la alta gerencia para futuras actividades de intervención.

Las actividades planteadas, que incluyen la planificación de módulos de capacitación, la ejecución de las mismas, la verificación del cumplimiento de objetivos y la implementación de acciones correctivas y de mejora continua, conforman un ciclo de formación y desarrollo del personal.

Tabla 9 Plan de gestión talento humano

Matriz de caracterización de actividades para plan de gestión del talento humano				
Nombre del proceso	Gestión de calidad del talento humano		Responsable	Departamento de talento humano
Objetivo del proceso	Gestionar las competencias del talento humano de la central urgencias, de forma oportuna y eficiente		Alcance	Aplica a todo el personal operativo de la central, e incluye las actividades de evaluación del personal y mejora continua.
Entradas	Proveedor	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto para capacitaciones ▪ Solicitudes de capacitación ▪ Plan de capacitación ▪ Informe de seguimiento del personal capacitado ▪ Retroalimentación y mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento financiero ▪ Gestión de talento humano ▪ Departamento de experiencia al cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar módulos e información para ejecución de las capacitaciones 2. Ejecutar capacitaciones 3. Analizar los resultados 4. Ejecutar las acciones correctivas, y de mejora para la formulación de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de capacitación ▪ Empleados capacitados ▪ Indicadores de la gestión ▪ Registro de mejoras ▪ Planes de mejora continua 	<p>Empleados de la central urgencias</p> <p>Proceso de gestión de calidad</p>

En conjunto, estas actividades y métricas abordan de manera directa la necesidad de fortalecer las habilidades y conocimientos en atención al cliente del personal, lo cual es clave para mejorar la calidad de la central y el servicio al cliente, uno de los principales objetivos institucionales.

Tabla 10 Indicadores gestión del talento humano

Indicadores de gestión del talento humano				
Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable
Porcentaje de insatisfacción	Evalúa el nivel de descontento de los usuarios respecto al servicio. Tomando como referencia la encuesta SERVPERF	$\frac{\text{Número de pacientes insatisfechos}}{\text{Número total de encuestados}} \times 100$	Mensual	Departamento de gestión de calidad
Porcentaje de personal capacitado	Medir el total de personal que cuenta con los conocimientos necesarios en atención al usuario	$\frac{\text{Número de profesionales con nota igual o superior a 80 pts}}{\text{Número total de profesionales evaluados}} \times 100$	Mensual	Departamento de talento humano
Horas de capacitación per cápita	Medir la inversión en desarrollo de competencias del personal	$\frac{\text{Suma de horas de capacitación impartidas}}{\text{Número total de empleados}}$	Anual	Departamento de talento humano

Tabla 11 Plan de gestión área de marketing

Matriz de caracterización de actividades para plan de marketing				
Nombre del proceso	Gestión de marketing y promoción		Responsable	Departamento de marketing
Objetivo del proceso	Fortalecer la imagen y posicionamiento de la central URGENCIAS AMBULATORIAS, a través de estrategias efectivas de marketing y promoción, que permitan aumentar el reconocimiento y la afluencia de pacientes.		Alcance	Aplica a todas las actividades de promoción, publicidad y creación de campañas del área de marketing
Entradas	Proveedor	Actividades	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto de marketing ▪ Datos de satisfacción de usuarios ▪ Retroalimentación de campañas anteriores ▪ Información de servicios y especialidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento financiero ▪ Departamento de gestión de la calidad ▪ Departamento de experiencia al cliente ▪ Jefatura médica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar datos de mercado y preferencias de los usuarios ▪ Diseñar campañas de marketing (motores de búsqueda SEM, marketing de contenidos) ▪ Gestionar la presencia en redes sociales y medios digitales ▪ Establecer alianzas y convenios con aseguradoras privadas ▪ Monitorear y evaluar el impacto de las campañas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de marketing y promoción ▪ Campañas publicitarias ▪ Contenido para redes sociales ▪ Alianzas estratégicas ▪ Reportes de desempeño de marketing ▪ Planes de mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios actuales y potenciales Personal de la central URGENCIAS Socios y aliados estratégicos

Las métricas propuestas a continuación, permitirán evaluar objetivamente el rendimiento de la campaña, el conocimiento de la marca, la afluencia de pacientes, la eficacia en la implementación de estas intervenciones, el alcance en las redes sociales y la satisfacción en la gestión. Esta información será crucial para identificar áreas de progreso, ajustar estrategias y optimizar los recursos invertidos en marketing y publicidad.

Tabla 12 Indicadores gestión de marketing

Medición del proceso de gestión de marketing				
Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable
Tasa de reconocimiento de marca	Medir el nivel de reconocimiento y posicionamiento de la central URGENCIAS	$\frac{\text{Número de encuestados que reconocen la marca}}{\text{Número total de encuestados}} \times 100$	Semestral	Departamento de marketing
Tasa de afluencia de pacientes nuevos	Evaluar el impacto de las campañas en la captación de nuevos pacientes	$\frac{\text{Número de pacientes en el periodo actual} - \text{Número de pacientes en el periodo anterior}}{\text{Número de pacientes en el periodo anterior}} \times 100$	Trimestral	
Tasa de conversión de campañas	Medir la efectividad de las campañas en la conversión de potenciales a clientes nuevos	$\frac{\text{Número de nuevos pacientes captados por campañas}}{\text{Número total de publicaciones generados}} \times 100$	Anual	
Alcance en redes sociales	Evaluar el impacto y alcance de las acciones en redes sociales	Suma de impresiones, interacciones y nuevos seguidores en redes sociales	Mensual	

VII EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

7.1 Limitaciones y/o Restricciones

- ❖ Resistencia al cambio: la implementación de un plan de gestión gerencial y una estrategia de marketing disruptiva puede enfrentar resistencia por parte del personal y los usuarios acostumbrados a los procesos y enfoques rústicos. Esto puede dificultar la adopción de nuevas prácticas y metodologías.
- ❖ Restricciones presupuestarias: en base al rendimiento de la central, las restricciones presupuestarias serían un obstáculo para implementar mejoras, en vista del temor de la directiva de no obtener resultados beneficiosos.
- ❖ Incertidumbre del entorno: factores externos como la situación económica y social del país, la competencia y las políticas gubernamentales pueden afectar el éxito de las estrategias propuestas, dificultando la planificación a largo plazo.
- ❖ Dependencia de alianzas estratégicas: el establecimiento de alianzas con aseguradoras privadas es crucial para el éxito de la estrategia, pero esto puede ser un proceso complejo y prolongado, sujeto a negociaciones y factores externos.

7.2 Conclusiones y Recomendaciones

- ❖ A pesar de las dificultades a las cuales se ha enfrentado la central, veris cuentas con fortalezas significativas, incluyendo su experiencia en el mercado de medicina prepagada, clientes afianzados y capacidad de adaptación al mercado.
- ❖ La percepción de una baja calidad de la atención por parte de los clientes, se evidenció con la encuesta SERVPERF. Razón por la cual es necesario implementar nuevas métricas para valorar los servicios de la central.
- ❖ La mejora del talento humano será fundamental para el éxito de centro de urgencias, la planificación estratégica, y evaluación regular del

desempeño serán herramientas cruciales para mejorar la atención a los usuarios.

- ❖ La implementación de nuevas estrategias de marketing, promoverán la central para generar afluencia de clientes potenciales, esto con la ayuda del departamento de tecnología que proporcioné las herramientas necesarias para el desarrollo de campañas.

Recomendaciones

- ❖ Fortalecer la capacitación del personal operativo en atención al cliente, con énfasis en la empatía, rapidez y eficacia en la resolución de problemas.
- ❖ Establecer alianzas y convenios con aseguradoras privadas para ampliar la base de pacientes potenciales y mejorar la rentabilidad de la central.
- ❖ Priorizar la digitalización de procesos y la implementación de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del usuario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bustamante Ubilla, M. A., Zerda Barreno, E. R., Obando Freire, F., & Tello Sánchez, M. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 13(2), 1-15.
- Calampa Del Águila, C., & Chávez Ríos, R. Y. (2015). Calidad de atención y grado de satisfacción de usuarios de servicios finales del hospital Cesar Garayar García Iquitos—2015. *Universidad Nacional de la Amazonía Peruana*.
<https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/5390>
- Campoverde, R. E., Baldeón, M., González, V. H., & Montero, M. (s. f.). *Calidad de servicios médicos ambulatorios: Un análisis confirmatorio del modelo SERVPERF*.
- Corporación Universitaria Republicana, Martínez Urueña, A. M., & Mateus Moreno, M. A. (2020). IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126.
<https://doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>
- Del Pozo Barrezueta, H. (2016). *LEY QUE REGULA COMPAÑÍAS DE SALUD PREPAGADA Y DE ASISTENCIA MEDICA*. Ministerio de Salud pública.
- Farroñan, E. V. R. (2020). *Modelo SERVPERF como herramienta para evaluación de la calidad de los servicios*.
- Febres-Ramos, R. J., Mercado-Rey, M. R., Febres-Ramos, R. J., & Mercado-Rey, M. R. (2020). Satisfacción del usuario y calidad de atención del

- servicio de medicina interna del Hospital Daniel Alcides Carrión.
Huancayo—Perú. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 20(3),
397-403. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v20i3.3123>
- Heredia, F. Á., GeaGea, E. F., & Ediciones, E. (2013). *Gerencia de hospitales e instituciones de salud*. Ecoe Ediciones.
<https://books.google.com.ec/books?id=LsE0DgAAQBAJ>
- Iñiguez, M. J. Z. (2022). Análisis de la Gerencia Administrativa en la Gestión de Riesgos del Hospital Padre Alberto Buffoni. *Revista Científica Hallazgos21*, 7(2), Article 2.
- Miranda Quintero, C., Corratgé Delgado, H., Soler Porro, A. B., Miranda Quintero, C., Corratgé Delgado, H., & Soler Porro, A. B. (2021). La planificación estratégica en las instituciones de salud. *Infodir*, 34.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1996-35212021000100015&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Quintanal Díaz, J., Trillo Miravalles, M. P., & Goig Martínez, R. M. (2020). *La matriz DAFO. Un recurso en el contexto socioeducativo*. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:DptoMIDEI-FEDU-Libros-Ptrillo-Matriz>
- Salazar, D., & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 0.
- Sanjuan, L. D. (2011). *La observación*. 1(1), 29.
- Soler Cárdenas, S. F., & Soler Pons, L. (2012). Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos. *Revista Médica Electrónica*, 34(1), 01-06.

ANEXOS

Cuestionario SERVPERF modificado para la evaluación de la calidad de atención en el centro URGENCIAS AMBULATORIAS.

Ítem	Nivel de calidad del servicio				
	Insatisfactorio	Poco satisfactorio	Cumple medianamente	Muy satisfactorio	Totalmente satisfactorio
	1	2	3	4	5
Fiabilidad					
Cuando usted tiene un problema el personal operativo muestra sincero interés en solucionarlo					
El personal es confiable					
El personal provee el servicio de forma oportuna					
Capacidad de respuesta					
Los empleados del centro urgencias informan con precisión a los pacientes los tratamientos o procedimientos que se realizarán					
El personal del centro urgencias le sirve con rapidez					
El personal del centro urgencias siempre se muestra dispuesto a ayudarle					
Seguridad					
El comportamiento del personal de urgencias le transmite confianza					
Usted se siente seguro de tomar decisiones, en base a la información que le ofrece el personal					
El personal de urgencias es siempre amable con usted.					
Empatía					
El personal del centro urgencias comprenden sus necesidades					
El centro de urgencias se preocupa por mejorar sus servicios					
El centro de urgencias tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes					