



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

Procedimiento para la gestión del proceso de atención a los pacientes en la Clínica Internacional
de la Visión de Ecuador – CIVE

Autores:

Muñoz Montiel Erwin Gustavo
Del Pino Moreira Freddy Fabián

Tutor:

MSc. García León Andrés Alberto

ECUADOR

2024



La Universidad para todos





DEDICATORIA

Dedicado a Dios, por su guía y bendiciones constantes en mi vida. A mi amada esposa Dayana,
por su amor incondicional y apoyo inquebrantable.

A mis queridos hijos Neythan y Nahima, quienes son mi inspiración diaria.

A mis padres Galo e Ignacia, por su sabiduría, paciencia y amor que
me han formado en quien soy hoy.

Con todo mi cariño y gratitud.

Erwin Muñoz Montiel

Deseo dedicar este trabajo de tesis a Dios, ser Supremo que me ha acompañado en cada una de
las etapas y proyectos de mi vida.

Mi esposa Wendy, que me anima a seguir adelante demostrándome
su amor incondicional en todo momento.

A mis hijas Nataly, Diana y Laura, quienes son mi mayor motivación para progresar,
solo poder mencionarlas en esta dedicatoria es motivo de dicha para mí.

A la nueva integrante de nuestra familia, mi nieta hermosa Daphne,
lucecita que me ilumina e inspira.

A mis padres, César y Laura, que desde el cielo me acompañan y cuidan.

Ellos me formaron en un ambiente de amor y me inculcaron los valores que rigen
mi vida y que me han hecho un hombre de bien.

A ellos mis respetos y reconocimiento.

Freddy Del Pino Moreira





AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, cuya presencia y guía han sido fundamentales en cada paso de este camino. A mi esposa Dayana, por su amor, paciencia y apoyo constante, sin los cuales no habría sido posible culminar esta etapa.

A mis hijos Neythan y Nahima, por ser la fuente de mi motivación y alegría.

A mis padres Galo e Ignacia, por su amor, sus enseñanzas y su incansable respaldo.

Gracias a todos ustedes por ser mi fortaleza y mi inspiración.

Erwin Muñoz Montiel

Agradezco a Dios, quien bajo su cobertura siempre me dirige a puerto seguro.

A mi esposa Wendy, que, con su amor y apoyo irrestricto, ha sido bastión para alcanzar este objetivo de lograr mi maestría.

Mis hijas Nataly, Diana y Laura, motor y fortaleza de mi vida.

A Daphnita, mi nieta adorada.

A mis padres César y Laura porque con esfuerzo y lucha me dieron la educación, enseñándome mis primeras letras incluso antes de entrar a la escuela.

A mis hermanos David, Héctor, Esther y Marcos, siempre apoyándome y animándome para ser una mejor persona. A todos ustedes mi sincera gratitud. Los llevo en mi corazón.

Freddy Del Pino Moreira





RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general formular una estrategia operativa para la prestación del servicio en la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador que asegure un proceso de mejora continua y la satisfacción del paciente. El interés en este tema nace ante la problemática que viene presentando la CIVE respecto a la atención brindada, donde se han determinado algunas debilidades que requieren ser gestionadas por la gerencia. Como metodología se realizó una investigación con enfoque mixto, de tipo descriptiva con un diseño no experimental; la población de estudio estuvo representada por los usuarios de la clínica y el personal que labora en la empresa. Como técnicas de recolección de información se utilizaron la encuesta y la entrevista a través de las cuales se obtuvo información que permitió validar la problemática estudiada. En los principales resultados se pudo conocer que la clínica no cuenta con un sistema de gestión integral que le permita disponer de información en todas las áreas y dar una respuestas más rápida a los usuarios o pacientes, también se determinó dentro de los requerimientos de los usuarios, minimizar los tiempos de atención en el área de recepción y el acceso a información sobre los procesos de ingreso del paciente o espacios informativos en la CIVE a las que puedan de manera rápida en el centro clínico o por medio de la web. Se concluyó que la empresa requiere mejorar la gestión de atención y se propuso un plan de implementación de estrategias y acciones operativas que ayudarán a responder a las necesidades detectadas, priorizando los objetivos de requerimientos de los usuarios según los resultados obtenidos en el uso de la herramienta Casa de la Calidad, entre estos la adquisición de un sistema de gestión integral que ayude a mejorar los procesos de atención.

Palabras Clave: Servicio al Cliente, Gestión de Atención, Calidad del Servicio, Plan de Implementación, Casa de la Calidad.





ABSTRACT

The general objective of this research was to formulate an operational strategy for the provision of the service at the International Vision Clinic of Ecuador that ensures a process of continuous improvement and patient satisfaction. The interest in this topic arises from the problems that the CIVE has been presenting regarding the care provided, where some weaknesses have been determined that require management by management. As a methodology, research was carried out with a mixed approach, descriptive type with a non-experimental design; The study population was represented by clinic users and personnel who work in the company. The survey and interview were used as data collection techniques, through which information was obtained that allowed validating the problem studied. In the main results, it was found that the clinic does not have a comprehensive management system that allows it to have information in all areas and provide faster responses to users or patients. It was also determined within the requirements of the users. , minimize service times in the reception area and access to information about the patient's admission processes or information spaces in the CIVE that can be accessed quickly in the clinical center or through the web. It was concluded that the company requires improving care management and an implementation plan of strategies and operational actions was proposed that will help respond to the needs detected, prioritizing the objectives of user requirements according to the results obtained in the use of the tool. Casa de la Calidad, among these the acquisition of a comprehensive management system that helps improve care processes.

Keywords: Customer Service, Care Management, Service Quality, Implementation Plan, House of Quality.





ÍNDICE GENERAL

INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO)	iv
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORES.....	v
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	8
1.1 Antecedentes de Investigación	8
1.2 Conceptos de la Gestión de Procesos	13
1.3 Gestión de la calidad en el servicio en general.....	15
1.4 Casa de la Calidad	17
1.5 Mejora continua.....	19
1.5.1 Gestión Moderna de la Salud	20
1.5.2 Gestión gerencial en la atención a la salud	21
1.6 Triangulo del Servicio	23
1.6.1 Estrategias de Servicio	25
1.6.2 Sistemas de Servicio.....	26
1.6.3 Personas de Servicio.....	29
1.7 Fundamentación legal de los servicios de salud en Ecuador.....	30
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	31
2.1 Enfoque de la Investigación	31
2.2 Alcance de la Investigación.....	31
2.3 Declaración y justificación del diseño de investigación.....	31
2.3.1 Justificación del Diseño de la investigación	32





2.4	Métodos Teóricos y Empíricos utilizados en la Investigación	33
2.4.1	Métodos Teóricos	33
2.4.2	Métodos Empíricos	33
2.5	Técnicas e instrumentos de investigación	33
2.5.1	Técnicas de Investigación	33
2.5.2	Instrumentos de Investigación.....	34
2.6	Conceptualización de las variables.....	34
2.6.1	Variable Independiente: Procedimiento de gestión.....	34
2.6.2	Variable Dependiente: Proceso de atención a clientes.....	34
2.7	Delimitación de la población y muestra	35
2.7.1	Muestra de estudio	35
2.8	Presentación de los resultados	35
2.8.1	Análisis de los Resultados de Encuesta a usuarios	35
2.8.2	Análisis de Resultados de Entrevista al personal	41
2.8.3	Interpretación y discusión de los resultados.....	44
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA		46
3.1	Presentación de la propuesta.....	46
3.2	Objetivos de la Propuesta	46
3.2.1	Objetivo General	46
3.2.2	Objetivos Específicos.....	46
3.3	Fundamentación de la propuesta	46
3.4	Desarrollo de la Propuesta.....	47
3.4.1	Diseño de los procesos claves para la prestación del servicio en la CIVE utilizando la herramienta Casa de la Calidad.....	47
3.4.2	Plan de implementación	54
3.4.3	Viabilidad de la Propuesta.....	58
3.4.4	Propuesta Cronograma de implementación.....	59
3.4.5	Herramienta Genaro	62
3.4.6	Validación de la Propuesta.....	68
CONCLUSIONES		70





RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS.....	81





ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Importancia relativa para los usuarios.....	47
Tabla 2 Relationship.....	48
Tabla 3 Puntos de referencia competitivos.....	49
Tabla 4 Nivel de Novedad.....	49
Tabla 5 Objetivos valorados & requerimientos del diseño	50
Tabla 6 Categoría de los Objetivos Valorados.....	51
Tabla 7 Nivel de Dificultad Organizacional.....	51
Tabla 8 Casa de la Calidad - Empresa CIVE	52
Tabla 9 Prioridad de los requerimientos de diseño	54
Tabla 10 Objetivos y requerimientos del diseño	54
Tabla 11 Propuesta Plan de Implementación	55
Tabla 12 Costo estimado de la propuesta - Viabilidad económica	58
Tabla 13 Propuesta de Cronograma de implementación.....	60
Tabla 14 Validación de la Propuesta.....	68





ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema ejemplo de proceso: entrada y salida de información	14
Figura 2 Esquema Casa de la Calidad.....	17
Figura 3 Triángulo del servicio	24
Figura 4 Diseño de la Investigación.....	32
Figura 5 Contacto con el Centro Clínico.....	36
Figura 6 Problemas o inconvenientes en la obtención de la cita.....	36
Figura 7 El cliente recibe información oportuna, clara y completa	37
Figura 8 Tiempo que tarda el cliente para ser atendido en recepción	37
Figura 9 Tiempo que tarda el cliente realizando trámite en la recepción	38
Figura 10 El proceso de admisión es eficaz	38
Figura 11 Tiempo de respuesta sobre diagnóstico y/o tratamiento.....	39
Figura 12 Personal suficiente en las distintas áreas del centro clínico	39
Figura 13 El Centro Clínico cuenta con espacio informativo sobre el proceso de admisión.....	40
Figura 14 Siente satisfacción con la actitud y amabilidad del profesional médico y administrativo	40
Figura 15 Estrategia operativa Nro 1	62
Figura 16 Estrategia operativa Nro 2	63
Figura 17 Estrategia operativa Nro 3	64
Figura 18 Estrategia operativa Nro 4	65
Figura 19 Estrategia operativa Nro 5	66
Figura 20 Estrategia operativa Nro 6	67





INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial representa la forma en que se organizan, se controlan y se dirigen las operaciones en una empresa, lo cual tiene una incidencia directa en los resultados, objetivos y metas que se logren en determinado periodo. Tal gestión es una actividad que requiere fomentar la productividad y la competitividad, para lo cual es necesario conocer de forma clara, las necesidades de la empresa, la misión, visión y sus objetivos. Es por ello, que independientemente de las actividades a las que se dediquen las empresas, existen factores internos y externos que se deben tener en cuenta con el propósito de establecer las estrategias idóneas que ayuden a enfrentar exitosamente los desafíos del entorno.

Parte de los mayores desafíos que enfrentan las empresas es lograr la satisfacción de los clientes o usuarios, es decir, alcanzar el mayor nivel de satisfacción que se percibe en la atención brindada. Sin embargo, en muchos casos esto se ve obstaculizado por distintos factores que impiden que los clientes sientan total satisfacción del servicio. La gestión de los procesos internos y la organización del trabajo en las distintas áreas o departamentos de la empresa repercutirá en los resultados de la calidad en el servicio. No obstante, la problemática relacionada con la insatisfacción en los servicios recibidos en centros de salud aumenta cada vez más.

En este contexto, la presente investigación se centra en una empresa del sector salud, siendo este uno de los sectores más importantes que incide en el bienestar de la sociedad, el crecimiento y desarrollo de las comunidades y los países. El acceso a la salud es un derecho universal, por tanto, la calidad en la atención es uno de los aspectos más importantes que incide en los niveles de satisfacción que puedan tener los usuarios cuando acuden a un centro de salud público o privado para recibir atención médica.

En el ámbito internacional, según información emitida por el Banco Mundial (2018) la Organización Mundial de la Salud ha publicado estudios donde se evidencia que la calidad en la atención brindada ha disminuido en las últimas décadas en muchos países. Todo esto afecta los resultados en la percepción que tienen los usuarios cuando reciben atención en centros o instituciones que no brindan un servicio coherente con la oportunidad, la equidad, la integración y la eficiencia, entre otros aspectos que suman a la calidad en los servicios.





En Ecuador existen instituciones públicas y privadas que brindan atención a la salud; estas instituciones están conformadas por personal que labora en las diversas áreas y se encargan de atender a los usuarios, tanto en áreas de recepción como especialidades, entre otras. Ante la preocupación por mejorar la calidad de los servicios de salud en el país, se creó por medio del Decreto 703, del 25 de junio de 2015, la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada ACCESS (2015), siendo esta una instancia especializada que tiene como objetivo principal promover, fomentar y controlar la calidad de los servicios de salud tanto públicos como privados.

Lo señalado revela la importancia de mejorar los procesos internos en las instituciones que brindan atención médica, con la finalidad de brindar una respuesta satisfactoria a los ciudadanos, esto en concordancia con lo que señala la Constitución de la República del Ecuador, donde en el artículo 360 establece que el Sistema Nacional de Salud garantizará a través de las instituciones que lo conforman la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud.

De acuerdo con lo mencionado, la calidad en los servicios de salud es importante en la satisfacción de los usuarios. Dentro de las diversas situaciones o diagnósticos por las que las personas reciben asistencia médica se encuentra la necesidad de atención oftalmológica. Al respecto, Burton et al. (2021) mencionaron que en el mundo un 73% de las personas mayores a 50 años, sufren pérdida de visión. El estudio manifiesta que, entre los principales problemas de pérdida de visión, están los relacionados con errores de refracción no corregidos, dificultad para ver de cerca y otras importantes los pacientes con cataratas. El artículo refiere también que las proyecciones indican que para el 2050, si no se toman las medidas necesarias, casi el 50% de la población mundial sufrirá algún tipo de deficiencia visual y que al menos 600 millones de personas adicionales perderán la visión.

Ecuador cuenta con centros e instituciones que brindan servicios de salud que conforman la Red Pública Integral de Salud (RPIS) y los de la Red Privada Complementaria (RPC) encargados de ofrecer la atención médica a los pacientes. Estos centros no solo atienden a los pacientes, sino también a sus familiares o personas que acompañan a los usuarios del servicio, siendo necesario responder a las demandas o necesidades de salud de las personas.





De igual forma, en el año 2018 en Ecuador a través de Acuerdo ministerial 725 - 1162 del MSP, se implementó el Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS) cuyo objetivo es fortalecer al centro de salud como la puerta de entrada al sistema de salud. Este primer nivel de centros de salud y puestos de salud, atienden el 80% de los problemas de salud de la población y se realizan acciones de promoción y prevención, con actividades intramurales (dentro del establecimiento) y extramurales (fuera del establecimiento). Los hospitales básicos y generales, segundo nivel y de especialidades, tercer nivel atiende los casos más complejos, según información publicada por el Ministerio de Salud Pública de Ecuador.

No obstante, el sistema de salud público no es suficiente para responder a las necesidades de las personas, por lo que una parte de la población acude a los servicios en centros privados para recibir la atención de manera más rápida, personalizada y eficiente, pero no siempre es así. Para entender lo que los usuarios de los servicios de salud consideran como calidad de servicio, es importante conocer que elementos influyen en su experiencia como paciente.

En este sentido, Escarrabill et al. (2020) consideraron como componentes que inciden en la calidad de los servicios está la gestión del tiempo, es decir, el tiempo de espera antes de la consulta, el tiempo de desplazamiento y del acompañante, el tiempo adecuado para el desarrollo de la consulta, la puntualidad del personal administrativo y del *staff* médico de la institución, es decir, el grupo de profesionales médicos que laboran en una organización.

Planteamiento y formulación del problema

Los aspectos mencionados inciden en la satisfacción de las personas que buscan una atención rápida y de calidad, esperando una mayor eficiencia en los centros de salud del sector privado. Sin embargo, esto es una problemática que enfrenta actualmente la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador – CIVE, la cual es una clínica especializada que se encarga, entre otros servicios, de tratar casos de enfermedades oftalmológicas.

El problema inicia desde el ingreso del paciente a la clínica, ya que el paciente debe pasar por diferentes áreas como recepción, admisiones, optometría y consulta externa. Cuando los casos lo ameritan, el paciente debe pasar por el área de imágenes, regresar a admisiones para la programación de procedimientos no invasivos, el cual se refiere a procedimientos que no crean ninguna ruptura de la piel y no hay contacto con la mucosa, o a programación de sus cirugías.





De lo anteriormente señalado, se derivan dos situaciones. La primera permite conocer que una vez que el paciente pasa de recepción a admisiones, al ser atendido queda registrado el sistema que contabiliza su atención. Cuando el paciente sale hacia consulta externa y el médico tratante identifica la necesidad de un procedimiento no invasivo o una cirugía, el paciente debe regresar a admisiones para que les sean explicadas sobre las condiciones necesarias para su tratamiento, los exámenes requeridos, las condiciones físicas ideales y desde luego el tarifario por los procedimientos médicos a realizarse. Sin embargo, estas atenciones no son computadas y no se consideran en el área de admisión, lo que significa que se atiende a un número mayor de pacientes, pero la atención queda reflejada solo al ingreso del proceso.

La segunda situación considera la molestia que genera para los pacientes el hecho que, después de haber esperado para ser atendidos, deban regresar a un área donde ya estuvieron y tener que esperar nuevamente a que el admisionista se desocupe de atender a otro paciente para volver a ser atendido, a lo que se puede añadir que el paciente ha transitado toda la clínica, lo que es percibido como mala atención sobre todo a pacientes adultos mayores. La poca coordinación respecto a la comunicación con los pacientes, es otro aspecto que afecta la percepción de ellos respecto a la calidad de servicios que les ofrece la CIVE.

De esta manera, esta investigación busca analizar las causas y los efectos que atañen a esta situación para brindar una mejora en los procesos que conlleven a crear una experiencia favorable al paciente (ver Anexo 1). Por tanto, la inexistencia de un procedimiento que permita gestionar de una manera eficiente la atención al paciente, no permite cumplir con la misión y visión de la clínica. Además de generarse cuellos de botella en el área de admisiones que dificulta el flujo rápido de los usuarios, quienes finalmente muestran su inconformidad en el servicio.

Formulación del Problema

Partiendo de la problemática expuesta, se formula la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Qué procedimientos permitirán mejorar la gestión del proceso de atención a los pacientes en la Clínica Internacional de Visión de Ecuador – CIVE





Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos y empíricos que permiten conocer los factores claves de éxito para la calidad, la atención integral a pacientes mediante un estado del arte?
2. ¿Cuál es el diagnóstico en la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador relacionado con la perspectiva de los usuarios y el personal que labora en el área de atención al cliente?
3. ¿Qué herramientas gráficas permitirán identificar los requerimientos para la prestación del servicio en CIVE?
4. ¿Qué aspectos se deben considerar para la efectiva implementación de las estrategias propuestas?

Idea a defender

La formulación de un procedimiento para identificar los requerimientos de los usuarios mejorará la gestión del proceso de atención a los pacientes en la Clínica Internacional de Visión de Ecuador – CIVE

Objetivo General

Formular un procedimiento para la gestión del proceso de atención a los pacientes en la Clínica Internacional de Visión de Ecuador – CIVE

Objetivos Específicos

1. Establecer referentes teóricos y empíricos para determinar los factores claves de éxito para la calidad, la atención integral a pacientes mediante un estado del arte.
2. Realizar un diagnóstico en la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador para conocer la perspectiva de los usuarios y el personal que labora en el área de atención al cliente.
3. Identificar los requerimientos claves para la prestación del servicio en CIVE, utilizando herramientas gráficas.
4. Establecer una propuesta que conduzca al diseño de un plan de implementación.

Declaración de las variables

Las principales variables de estudio son las siguientes:

- Variable Independiente: Gestión de procesos de atención en la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador.





- Variable Dependiente: Mejora continua y satisfacción de los clientes de la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador.

Breve descripción de la metodología empleada

Para el desarrollo de la investigación se ha empleado un enfoque mixto, porque se combinaron los análisis cualitativos y cuantitativos de los datos recolectados. La investigación tuvo un diseño no experimental, con alcance descriptivo. La población objeto de estudio estuvo representada por el personal que labora en la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador. También, se tomó muestra de los pacientes que reciben atención en la clínica. Se emplearon las técnicas de la encuesta y la entrevista con la finalidad de conocer aspectos relacionados con la problemática y las variables de la investigación. Asimismo, se utilizaron métodos teóricos como el analítico, utilizado para descomponer las partes que generan el problema, observar sus causas, su naturaleza y sus efectos, y el análisis sintético porque se buscó construir un todo partiendo de elementos estudiados. De igual forma, se empleó métodos empíricos, como la entrevista y la encuesta.

Principales aportes

Se buscó a través de la presente investigación, brindar una alternativa de mejora para los procesos que se llevan a cabo en la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador (CIVE) relacionados con la atención a los pacientes y el ingreso a la clínica. En el desarrollo de esta investigación se buscó poner en práctica los valiosos conocimientos adquiridos en el periodo de estudio, triangulando la importancia de la fundamentación teórica, adaptados a la mejora de los procesos que generen mayor satisfacción en los usuarios del servicio de salud oftalmológica tras la calidad del servicio.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

La investigación puso en contexto una problemática que viene afectando la calidad de los servicios en la atención a pacientes en la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador. Para ello se hizo un análisis del problema y un diagnóstico de la situación, para brindar una alternativa que mejore los procesos de atención e ingreso de los pacientes. También, se realizó una revisión de literatura para dar un fundamento teórico basado en fuentes académicas confiables y válidas, una metodología sólida y soluciones prácticas para mejorar el proceso de admisión, así como la calidad de la atención al paciente.





La investigación responde a una necesidad social, partiendo de la importancia que tiene el derecho de acceso a la salud y la calidad de los servicios que deben recibir los ciudadanos. Por tanto, la mejora de los procedimientos contribuye a la mejora de la calidad de vida de las personas y al bienestar social. Asimismo, el estudio destaca que, en la actualidad las empresas del sector salud que se enfrentan a desafíos en su funcionamiento, posicionamiento y competitividad, deben emplear estrategias de servicios y de gestión que ayuden a cumplir con las expectativas de las partes interesadas internas y externas.

De esta manera, la investigación es muy importante porque brindó una solución a un problema que puede afectar incluso a otras empresas del sector salud privado, en cuanto a la prestación de los servicios de salud en el ámbito oftalmológico, sirviendo de base para futuras investigaciones y sirviendo de orientación a otros investigadores.

Descripción breve del contenido de los capítulos

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

La introducción, muestra información sobre la descripción de la problemática a investigar, los objetivos de investigación, las preguntas científicas, resumen de la metodología empleada, los principales aportes del estudio, importancia social, novedad y actualidad científica.

El Capítulo 1 está constituido por los aportes que conforman el fundamento teórico de la investigación, para lo cual se hizo una revisión a la literatura y diversas fuentes académicas, con la finalidad de brindar un cúmulo de conceptos y definiciones que dejan comprender con mayor facilidad, la importancia de las principales variables de estudio y la relación entre estas.

El Capítulo 2, permite brindar información sobre la metodología empleada en el desarrollo de la investigación. En este capítulo se detalla de manera suficiente el tipo de investigación, el enfoque utilizado, el alcance, los métodos, la población y la muestra. De igual forma, se describen las técnicas de recolección de información que se emplearon, siendo estas la investigación documental, la encuesta y la entrevista. En este Capítulo también se evidencian los resultados de la encuesta y las entrevistas realizadas a los usuarios del servicio oftalmológico y los empleados de la CIVE.

El Capítulo 3 brinda información detallada de la propuesta de investigación, a través de la cual se formuló la estrategia operativa para la prestación del servicio en CIVE que asegure un proceso de mejora continua y satisfacción del paciente. Finalmente, se presentan conclusiones y referencias bibliográficas.





CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En este apartado se revisa la literatura y se dan a conocer investigaciones relacionadas con el tema de estudio. Asimismo, se presentan definiciones y conceptos sobre teorías relacionadas a la gestión moderna en salud, los servicios, la mejora continua, entre otros.

1.1 Antecedentes de Investigación

Se efectuó una revisión de la literatura para establecer algunos antecedentes de la investigación relacionados con los principales aspectos que fundamentan este estudio. Al respecto, Comte (2020) realizó una investigación donde planteó como objetivo analizar las admisiones hospitalarias de cuatro clínicas pertenecientes a una red privada de salud en el Perú, a fin de generar oportunidad de mejora a nivel transversal a través de la integración de los procesos administrativos en cada una de las admisiones. Se basó en una metodología cualitativa, teniendo en cuenta la percepción y las opiniones de la planta ejecutiva, siendo una población de 44 colaboradores de las clínicas objeto de estudio. Los resultados obtenidos demostraron que el 86% de los procesos mejoró generando satisfacción no solo a nivel interno sino también externo, concluyendo que la integración y mejora de los procesos conllevan a un modelo fortalecido, utilizando, además, herramientas web en red y protocolos de atención establecidos en las clínicas.

Se hace referencia al estudio realizado por Comte (2020) porque pone en contexto la importancia de realizar adecuadamente los ingresos hospitalarios, donde se tome en cuenta la integración de las distintas áreas administrativas a fin de lograr tales ingresos en un menor tiempo de gestión.

Rojas y Vargas (2021) llevaron a cabo una investigación donde establecieron como objetivo general implementar un modelo de gestión logística para un Hospital de la Región de Caldas, Colombia. Se trató de una investigación con enfoque mixto, no experimental. En esta recolectaron información a través de la investigación documental, así como un análisis de los procesos que se realizan en el Hospital indagando manuales de procedimientos, mapas de procesos, normativas y entre otros.

Esta investigación es muy importante, porque los autores revelaron que el diseño de una estrategia operativa para la gestión logística hospitalaria, permite cumplir con los objetivos organizacionales y priorizar la calidad de los servicios en cada área del hospital.





También, Trujillo et al. (2020) realizaron una investigación cuyo objetivo era desarrollar un sistema que contribuyera al perfeccionamiento del proceso de evaluación del control externo de la calidad, para Laboratorios Clínicos en Pinar del Río, Cuba. En la metodología utilizaron métodos teóricos y empíricos como el analítico sintético y el inductivo-deductivo. Emplearon como técnicas de recolección de la información la entrevista y el análisis documental. La problemática se centró en la falta de una alternativa tecnológica que permitiera al Laboratorio Clínico mejorar sus procesos internos y externos. Dentro de los principales resultados indicaron que la utilización de un sistema informático permite al centro clínico llevar un eficiente control interno y mejorar la calidad de sus procedimientos, concluyendo que esta alternativa favorece la toma de decisiones y a los estándares de calidad de los procesos.

La investigación realizada por Trujillo y otros autores, guarda relación con el actual estudio porque la problemática se centró en la falta de una alternativa tecnológica que permitiera al Laboratorio Clínico mejorar sus procesos internos y externos. De esta manera, se resalta la importancia de la utilización de un sistema informático que permita al centro clínico llevar un mejor control interno y aumento de la calidad de sus procedimientos, como una alternativa que favorece la toma de decisiones y la mejora de los estándares de calidad de los procesos.

Hernández (2022) realizó una investigación que estableció como objetivo valorar la pertinencia de la gestión de tecnología sanitaria para lograr la seguridad y calidad en la asistencia que se brinda en entornos hospitalarios. En la metodología efectuó una revisión del estado del arte en fuentes académicas válidas y confiables, basándose en un estudio exploratorio, el cual utilizó como técnica de recolección de datos, la entrevista semiestructurada la cual fue aplicada a profesionales de la salud para conocer aspectos vinculados a la gestión y la calidad en la asistencia de salud. En los resultados del estudio obtuvo mencionó que la utilización e innovación tecnológica, influyen de manera positiva en los procesos de atención a los pacientes. Sin embargo, se requiere tener conocimiento del manejo de las tecnologías. Concluyó que la gestión en las tecnologías es un aspecto que la dirección de los hospitales debe tener en cuenta para aumentar la seguridad y la calidad de la atención hospitalaria, la práctica asistencial y la mejora continua.

Se hace referencia a la investigación de Hernández, porque mencionó que la utilización e innovación tecnológica, influyen de manera positiva en los procesos de atención a los pacientes, siendo un asunto que guarda coherencia con la problemática que se viene presentando en la CIVE.





Es por ello, que se requiere tener conocimiento del manejo de las tecnologías, porque la gestión de estas es un aspecto que la dirección de los hospitales debe tener en cuenta para aumentar la seguridad y la calidad de la atención hospitalaria, la práctica asistencial y la mejora continua.

Villareal et al. (2023) desarrollaron investigación donde plantearon la mejora de los procesos y operaciones de una clínica oftalmológica en la ciudad de Santiago de Cali (Colombia). Para realizar el estudio, analizaron la capacidad de atención y la demanda de atención, en cada una de las cajas de recepción, admisión y facturación. Los resultados evidenciaron la ineficiencia en la atención en los procesos de admisión y recepción y en los subprocesos y actividades. Todo esto conllevó a aplicar los principios basados en la calidad de la atención, que permitió reducir el tiempo para los procesos estudiados, logrando incrementar la eficiencia en el servicio y mejorando la imagen de la clínica frente a sus pacientes. Concluyeron que los principios *Lean Healthcare* contribuyen a mejorar los procesos administrativos y operativos en la prestación de los servicios integrados en el centro clínico oftalmológico.

Por tanto, el estudio realizado por Villareal y otros autores guarda relación con esta investigación porque refiere al contexto de las clínicas oftalmológicas y la importancia de brindar una adecuada atención a los usuarios, sin embargo, dicho estudio no propone mejoras tecnológicas sino que resaltan la aplicación de la herramienta Lean Healthcare para mejorar los procesos administrativos.

Calderón (2023) efectuó una investigación donde planteó como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del proceso y el abordaje de la lista de espera quirúrgica en un hospital de Chiclayo, Perú. Como metodología, empleó un estudio cuantitativo con alcance correlacional y transversal, empleando como técnica de recolección de información la encuesta.

Efectuó una prueba de correlación de Pearson para conocer la relación entre las variables principales de estudio. Concluyó que existe una alta correlación entre la gestión de proceso de programación quirúrgica y el abordaje de la lista de espera en el hospital objeto de estudio.

En este sentido, el estudio realizado por Calderón revela la importancia de gestionar los tiempos de atención quirúrgica a los usuarios de un centro de salud y sugiere para ello, emplear programaciones en medios tecnológicos que ayuden a precisar los tiempos y contribuir a una mayor eficacia y eficiencia de la atención.

Niño et al. (2020) realizaron una investigación para determinar la influencia que puede tener la aplicación de un software en el tiempo de espera de los pacientes que reciben servicios





oftalmológicos, en un hospital de Perú. Se basaron en un estudio de tipo cuantitativo, con un nivel analítico explicativo y con un diseño cuasiexperimental. Reunieron datos para conocer la disminución de los tiempos de espera en la atención a los pacientes que acuden al hospital a recibir servicio de oftalmología.

Es por ello, que el estudio que efectuaron Niño y otros autores, guarda relación con esta indagación porque mencionaron que se requería gestionar distintos módulos para lograr una mayor calidad en la prestación del servicio, destacando el módulo de monitoreo, de atención, de reportes, de administración y módulos de video. Es decir, áreas de la empresa a través de los cuales se lleva un control de lo que pasa en el lugar.

Lages y Martínez (2021) realizaron una investigación cuyo objetivo general fue identificar las tendencias de aplicación de la gestión por procesos y la referenciación competitiva en la mejora de la calidad de la atención en servicios de salud. Para llevar a cabo el estudio, se realizó una revisión de literatura relacionada con la gestión de procesos en los casos de atención a la salud empleando la técnica de revisión documental con alcance explicativo.

De esta manera, estudio efectuado por los autores, tiene relación porque mencionaron que la atención a la salud requiere ser gestionada con estrategias de calidad, brindando los servicios con enfoques innovadores y modernos. Por tanto, la gestión de procesos en el sector salud debe conllevar a mejorar la competitividad y la calidad de la atención, lo cual se busca también a través de los objetivos expuestos en este trabajo.

Flores y Barbarán (2021) estudiaron sobre los diversos enfoques de la gestión hospitalaria relacionados con el manejo de la atención sanitaria y los indicadores para evaluar los procesos. La metodología utilizada permitió conocer los nudos críticos en los procesos de atención, así como también se identificaron fortalezas en las actividades desarrolladas por el personal. Para ello efectuaron una revisión documental para conocer la fundamentación teórica relacionada con la temática principal de estudio, obteniendo como resultado que los procesos de atención en el sector salud, requieren de una gestión que fomente la calidad no solo en la atención si no en los procesos administrativos que se realizan en todas las áreas, de manera que aumente la satisfacción del usuario, haciéndolo parte esencial en el derecho a la salud.



Se hizo referencia a la indagación de Flores y Barbarán porque destacan la importancia de evaluar los procesos, con la finalidad de precisar errores, omisiones o debilidades que deben ser atendidos por la gerencia de forma oportuna. De esta manera, se podrá hacer frente a los desafíos de forma adecuada y contribuyendo a la toma de decisiones acertadas.

Asimismo, Font et al. (2021) investigaron sobre la calidad de la gestión y la adecuación del ingreso de los pacientes en los servicios de medicina interna. En el problema expuesto destaca la falta de conocimiento y dominio de los prestadores de los servicios de salud, de las habilidades y buenas prácticas para el ingreso de los pacientes, lo que mengua la satisfacción de los usuarios. Se concluyó que los servicios de atención requieren una proyección estratégica que se sustente en un modelo formativo socio humanista y asistencial, sumando de esta manera, a los avances en el sector salud y la calidad de la atención.

Los autores efectuaron un estudio que guarda relación con la presente investigación, porque se pone en contexto la importancia del adecuado ingreso a los pacientes a un centro de salud, revelando que los aspectos humanistas y asistenciales, son fundamentales para fortalecer los procesos de atención al paciente, como características que deben reflejar el clima organizacional. Por otra parte, Campaña et al. (2022) llevaron a cabo una investigación que propuso un modelo de gestión por procesos con la finalidad de responder de manera efectiva a las referencias de salud que llegan a un hospital de la ciudad de Guayaquil. Emplearon una metodología básica y como técnica de recolección de información utilizaron la encuesta. Mencionan en los resultados que la gestión de los procesos se encuentra en un nivel medio-bajo, en todas las dimensiones analizadas, sobresaliendo la dificultad en la calidad del servicio afectada por la poca capacidad tecnológica que impide dar una respuesta más oportuna a los casos, así como la poca comprensión en las dificultades del paciente al momento de su ingreso. Por tanto, concluyeron que la implementación de procesos tecnológicos contribuye a una mejora en la atención, mayor eficiencia y eficacia en la respuesta a las solicitudes y aumento de la calidad del servicio, sin descuidar la importancia de capacitar al personal en la gestión del ingreso de los pacientes, manejo de formularios, entre otros aspectos.

El tema indagado por Campaña y otros autores, exponen la importancia que tiene el aspecto tecnológico en los servicios de salud, lo cual se vincula a los objetivos de la presente investigación. Al respecto, se resalta que los recursos tecnológicos brindan competitividad a la gestión de salud,





minimizando los tiempos y evitándose errores u omisiones, cuando la información se encuentra sistematizada.

Alcántara (2022) realizó un estudio donde se planteó como objetivo determinar la incidencia de la administración estratégica en el servicio de salud de un Instituto de Oftalmología en Perú. Realizó una investigación aplicada con un diseño correlacional. Empleó dos cuestionarios, uno para conocer sobre la administración estratégica y otro para diagnosticar el servicio de salud ofrecido. Obtuvo como resultado que existe una asociación de intensidad alta entre la administración estratégica y el servicio de atención oftalmológica, concluyendo que ambas variables son esenciales para lograr resultados efectivos y requieren ser gestionadas por la gerencia con un enfoque de calidad.

De esta manera, los antecedentes revisados han permitido conocer la importancia que tiene para las organizaciones, la gestión gerencial que se lleve a cabo en la empresa donde se hace necesario que todas las áreas y departamentos sean tomados en cuenta para lograr resultados eficientes. Dentro de los antecedentes revisados se conoció que el uso de las herramientas tecnológicas es un factor relevante que incide de manera considerable en los objetivos y metas organizacionales, más aún cuando se trata de centros que brindan atención médica, que requieren el control de datos de pacientes, control de citas médicas, historias clínicas, entre otros datos que son necesarios manejar de forma oportuna para brindar una atención eficaz.

1.2 Conceptos de la Gestión de Procesos

La gestión de procesos se relaciona con la implementación de estrategias que contribuyan a alcanzar los objetivos de manera más eficaz y eficiente. González et al. (2021) afirman que la gestión de procesos se trata de emplear las acciones y técnicas necesarias para alcanzar la mejora continua y la calidad de los servicios. Esto quiere decir, que la gestión de procesos debe ser parte esencial en la administración de una empresa, de manera que se puedan orientar las acciones y estrategias hacia el logro de metas y objetivos empresariales.

Para Dávila (2022), los procesos se vinculan al conjunto de actividades que den garantía de lograr un producto o servicio de calidad ajustado a las exigencias de los estándares con el máximo de eficiencia y eficacia requerido en el medio competitivo. De esta manera, un proceso se corresponde con una actividad que puede variar según su procedencia, define la secuencia de las acciones y

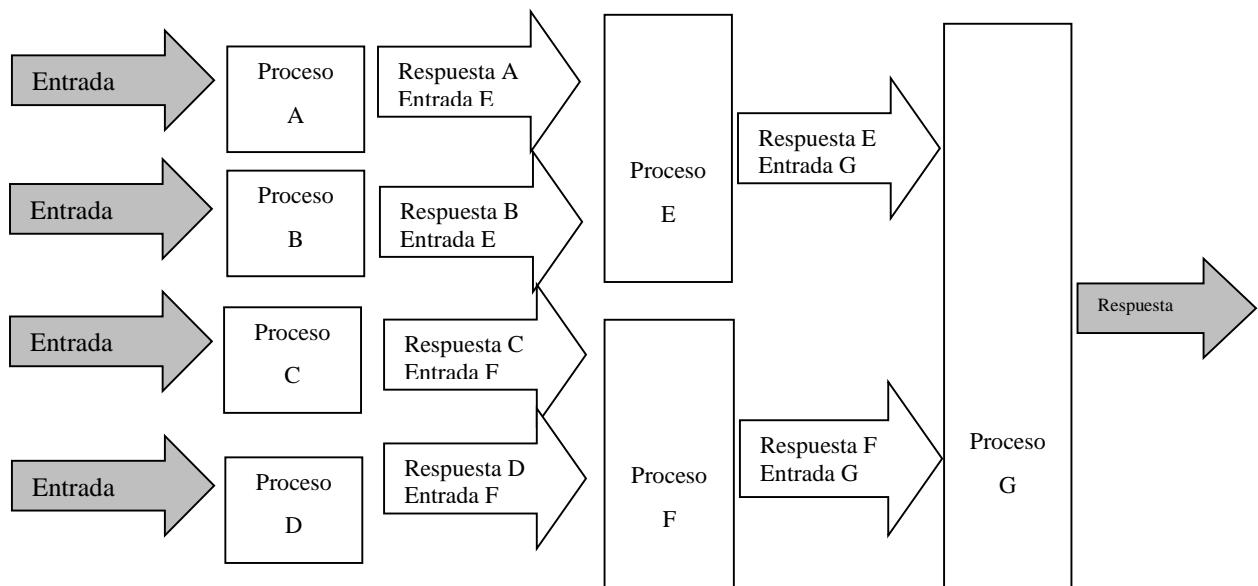
conlleva a resultados planificados. Según Medina et al. (2020), la mejora de los procesos está ligada a la creación de competencias y a la gestión de las capacidades del personal, lo cual coincide en que se debe gestionar las acciones para proporcionar el acceso, divulgación y utilización del conocimiento, realizarse la orientación hacia el cliente, crear valor y desarrollar servicios.

De igual forma, Salirrosas (2020) considera que la gestión de los procesos en una organización permite la mejora de la ejecución y la integración de todas las actividades, mejorando la prestación de servicios y alcanzando la satisfacción del cliente. Es por ello, que la gestión de los procesos forma parte fundamental para lograr resultados efectivos en todas las áreas o departamentos de una organización.

Ruiz et al. (2023) coinciden en que un proceso combina actividades que se interrelacionan y comúnmente se llevan a cabo tras una entrada de la información que es transformada y posteriormente genera un resultado. De esta manera, las actividades que se realizan en una empresa son parte esencial de un determinado proceso. En la Figura 1 se muestra un esquema que identifica las partes que generalmente representan un proceso:

Figura 1

Esquema ejemplo de proceso: entrada y salida de información



Nota. Se aprecia las fases de un proceso que finalmente genera un resultado. Adaptado de *Dirección de Recursos Empresariales* (p. 359), por Ruíz et al., 2023, Editorial Centro de Estudios Ramon Areces S.A.



Siguiendo lo que señalan Campaña et al. (2022), la gestión de procesos es la mejor manera que tienen las organizaciones de encargarse de sus actividades y sus decisiones, con la finalidad de que sean las más acertadas posibles, contribuyendo al logro de las metas y cumplimiento de los objetivos establecidos, en coherencia con la visión y misión de la institución.

Es por ello, que la gestión de procesos representa una oportunidad de éxito en el desempeño de los trabajadores y el desarrollo de la empresa. Cuando se diseñan los procesos adecuadamente, se pueden minimizar los riesgos y manejar los recursos de los que se dispone de forma óptima, eliminándose operaciones innecesarias o que disminuyen la productividad, por tanto, la gestión de los procesos implica un enfoque constante en la mejora continua, para responder acertadamente a las exigencias de los usuarios y del entorno.

1.3 Gestión de la calidad en el servicio en general

La calidad es un término utilizado en distintos ámbitos, supone ofrecer lo mejor de un producto o servicio, así como realizar un proceso que genere resultados satisfactorios. La palabra calidad por sí sola es ambigua, por ejemplo, Gil (2020) explica que es un atributo que posee algo o alguna persona, y se refiere a un adjetivo calificativo conduciendo a que la calidad es una expresión altamente subjetiva, circunstancial y relativa.

La palabra calidad proviene del latín *qualitas* o *qualitatis* y en su sentido absoluto denota excelencia, bondad, superioridad, gusto, carácter distintivo. La locución de la calidad aplica a personas o cosas que gozan de estima general y reconocida o que tienen tal carácter o distinción.

De acuerdo con lo que señala Harvard David Garvin (1984), citado por Gil (2020), el concepto de calidad puede enfocarse desde distintos puntos de vistas para generar diversas definiciones, como trascendental, basada en el producto, basada en el usuario, basada en el valor y basada en la producción; al respecto el autor explica: a) Trascendental: Hace referencia a la máxima definición de calidad, como una excelencia o producto superior. b) Basada en el producto: Cuando se hace énfasis en alguna cualidad que diferencia el producto o servicio de los demás, siendo razón suficiente por la que el cliente lo busca adquirir, aun con un precio superior a los demás. c) Basada en el usuario: Es decir, cuando la calidad busca dar respuesta a las preferencias y gustos del cliente. d) Basada en el valor: Toma en consideración el valor de la calidad para una persona, en función de lo que se puede establecer el nivel de calidad de cada uno, incidiendo en el precio que pueda





darse al servicio o producto. e) Basada en la producción: Cuando la calidad va a depender de cómo se haya elaborado el producto, así como de la conformidad por los altos estándares de calidad que se hayan aplicado en el servicio otorgado o producto elaborado.

Según lo anterior, la gestión de los procesos debe estar estrechamente vinculada con las estrategias de calidad en la atención, lo cual es el resultado de emplear estrategias que se fundamenten en la coordinación de las acciones, los recursos y el talento humano. La ausencia de lo anterior e ineficiencias en la gestión de las estrategias conducirá a la percepción por el usuario o cliente, impactando de forma negativa en su satisfacción (Burton et al., 2021).

De esta manera, las instituciones que brindan atención médica son organizaciones que enfrentan diversos desafíos. Entre ellos se evidencia la escasa implementación de los sistemas de información en la atención de salud, por tanto, se requiere indagación crucial y necesaria para la planificación y el control de los procesos y la atención al paciente, siendo en muchos casos, escaso.

También, los sistemas de historia clínica electrónica, por ejemplo, han estimulado la necesidad de sistemas de gestión de información financiera y clínica, que en muchos casos no son implementados o no son bien manejados. Estos sistemas tienden a estar mal integrados con la información operativa y la integración, impidiendo el avance de la planificación integrada y control en la atención de salud, tanto a nivel organizacional como entre organizaciones (Birela, 2022).

Los grandes proveedores de atención médica, como los hospitales, generalmente están formados por áreas y departamentos gestionados de forma autónoma, los directivos tienden a no mirar más allá de la frontera de su departamento, y la planificación y el control están fragmentados, lo que termina afectando el servicio final ofrecido. Cuando no se gestiona la calidad en el servicio, puede que no se cuente con profesionales o funcionarios que brinden la mejor atención posible, careciendo de conocimiento y falta de capacitación para hacer el mejor uso de los recursos disponibles (Hall, 2012).

Se concluye, que la gestión de la calidad en el servicio se fundamenta en distintos aspectos que debe atender la gerencia de la empresa, donde la integración de todas las áreas se hace significativa para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la dirección. Por tanto, la gestión de la calidad no es un hecho aislado que corresponde solo a la gerencia, sino que los niveles de mando medio y los niveles operativos cumplen un papel fundamental para alcanzar resultados eficientes que a su vez suman a la satisfacción de los usuarios del servicio.



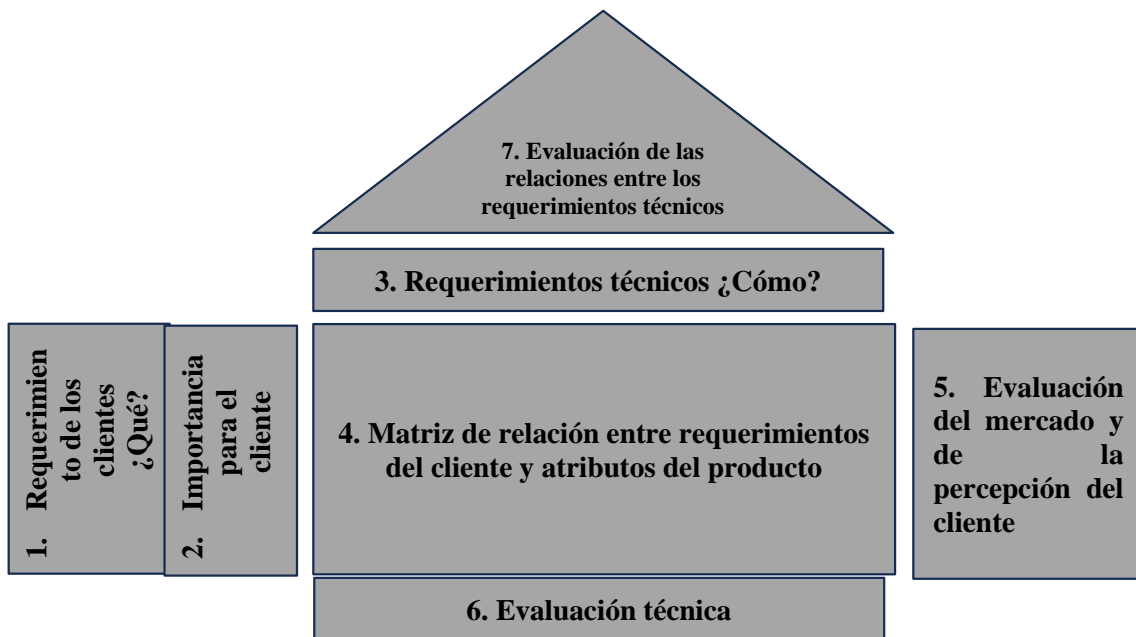
1.4 Casa de la Calidad

Hernández y Obregón (2022) coinciden en que la casa de la calidad requiere como primer paso identificar las preferencias de los clientes, realizando para ello recolección de la información a través de encuestas, y efectuando análisis del mercado para conocer la posición de la empresa frente a la competencia.

Por otra parte, Aguilar y Ocampo (2020) consideran que la casa de la calidad se refiere a una matriz que genera información acerca de las necesidades de los clientes y analiza las capacidades de la empresa para atenderlos y dependiendo de esta información, se planeará la logística de atención a los usuarios. Por medio de la casa de la calidad, se busca interrelacionar los deseos de los clientes y las capacidades de la empresa para responder a las demandas. En la Figura 2 se aprecia la casa de la calidad y posteriormente se hace una explicación de cada parte:

Figura 2

Esquema Casa de la Calidad



Nota. Se detallan las siete fases que conforman la Casa de la Calidad. Adaptado de: *De emprendedor a empresario* (p. 127), por Aguilar, L & Ocampo, L., 2020, Editorial Patria Educación.



En la Figura 2 se ilustra la casa de la calidad. En el lado izquierdo (rectángulo 1: Requerimiento de los clientes y rectángulo 2: Importancia para el cliente) se ubican las prioridades y su nivel de importancia, dependiendo del valor que se haya asignado. La parte medible se encuentra debajo de la matriz, es decir, en el rectángulo 6 donde se hace la evaluación técnica y conocer la posición que tiene la empresa frente a la competencia, sin descuidar las habilidades con las que cuenta.

En la parte superior de la casa de calidad, se puede apreciar la correlación entre capacidades positivas fuertes, positivas, negativas y negativas fuertes. Al lado derecho se observa la empresa frente a la competencia, precisándola en el sector en el que se desenvuelve, dando una idea del reto a superar para sobrepasar las expectativas de los usuarios o clientes (Aguilar & Ocampo, 2020).

Los pasos requeridos para construir una Casa de la Calidad, según Heizer (2009) citado por Aguilar y Ocampo (2020) para construir la casa de la calidad se requiere tener en cuenta los siguientes siete pasos:

- Conocer lo que el cliente desea, es decir, lo que quiere recibir con el servicio solicitado.
- Reconocer de qué manera el servicio satisfará lo que el cliente requiere.
- Relacionar lo que el cliente desea recibir, con el servicio que se ofrece.
- Identificar las relaciones entre los procedimientos de la empresa, es decir, la manera en que se vinculan las estrategias y acciones para efectuar los procesos.
- Desarrollar clasificaciones relevantes.
- Efectuar un estudio de mercado para conocer los servicios que ofrece la competencia.
- Precisar los atributos técnicos esperados, el desempeño de la empresa y la actitud de la competencia frente a tales atributos.

De esta manera, la casa de la calidad representa una herramienta que ofrece a la gerencia de las organizaciones, una visualización detallada de los requerimientos de los usuarios del servicio de atención y la forma en que puede responder la empresa a tales expectativas. Cada uno de los componentes de la Casa de la Calidad, conlleva a una interrelación entre lo que quiere el usuario y lo que ofrece la empresa, permitiendo la priorización de los objetivos de mayor importancia relativa para los clientes.



1.5 Mejora continua

Se trata de un enfoque que busca resaltar la importancia de mejorar los procesos dentro de las organizaciones, para lo cual es necesario hacer una revisión de las debilidades de las operaciones que se llevan a cabo en todas las áreas de la empresa, identificar los costos de oportunidad, las fortalezas de la organización y los factores internos y externos que inciden en los resultados esperados. Para Fernández et al. (2021) la mejora de la calidad en la atención a los pacientes se vincula a un enfoque sistemático con el servicio, diferenciando tres áreas vitales: estructura, procesos y resultados. Estas tres áreas a su vez están integradas y deben estar sujetas a revisiones y evaluaciones para lograr conocer de manera objetiva los resultados en los procesos de atención de los pacientes.

Para Reyes et al. (2020) la mejora continua representa una garantía de la calidad en el servicio ofrecido. La mejora debe darse en todos los procesos, desde el primer contacto con el usuario o cliente. En las instituciones que brindan atención a la salud, se desarrollan diversos procesos desde el ingreso del paciente, incluyendo los registros de las historias clínicas, siendo este un procedimiento que amerita un correcto llenado de la información y claridad de los datos. Es por ello, que los procesos que representen asegurar el ingreso del paciente forman parte fundamental de la calidad del servicio, la gestión administrativa y el proceso gerencial.

Asimismo, Rojas et al. (2020) afirman que, en el ámbito de los sistemas y servicios de salud, “la calidad de estos suele analizarse desde las dimensiones, siendo estas la calidad técnica y la calidad percibida” (p. 1). La calidad técnica se relaciona con la perspectiva que tienen los prestadores del servicio de salud sobre la garantía de la seguridad, la efectividad y la buena gestión de los procesos. Mientras que la calidad percibida, se relaciona con la percepción que tienen los usuarios considerando las condiciones materiales, psicológicas, éticas, administrativas y la forma en que estas acciones se desarrollan en los centros de salud.

Entonces, la mejora continua puede representar el éxito de una organización, porque a través de la mejora se crea o agrega valor al servicio que se ofrece, lo que se convierte en un aspecto que no puede ser desatendido por la dirección de la empresa, comprendiendo la competitividad del mercado actual. De este modo, tras la mejora continua se visualiza la satisfacción no solo de los usuarios, sino también del personal que labora en las organizaciones y/o otras partes interesadas.





1.5.1 *Gestión Moderna de la Salud*

Valdés y Hernández (2021) mencionan que, en la actualidad, el sector salud requiere con urgencia modernizar los servicios de salud. La modernización requiere el uso de equipos tecnológicos e innovadores que ayuden a mejorar los procesos, agregar valor y calidad al servicio que se ofrece a los pacientes. La gestión moderna de salud requiere una gestión logística hospitalaria que genere un impacto en el largo plazo, respondiendo no solo a las necesidades de los usuarios de la salud, sino también siendo competitivo en el mercado en el sector salud privado.

Por su parte, Gómez et al. (2022) explican que la gestión en la salud demanda procesos administrativos como planear, organizar, dirigir y controlar, a lo que deben sumarse técnicas de procedimientos de atención que garanticen la calidad en el servicio y la satisfacción de los usuarios. Esto permite comprender que la gestión en la salud no solo debe enfocarse en brindar una asistencia médica adecuada, sino que también involucra aspectos administrativos, como trámites de documentos, proceso de ingresos y otros procedimientos técnico-administrativos que forman parte de la atención en general que se ofrece a los usuarios.

Por su parte, Guevara (2021) considera que las instituciones que brindan atención a la salud no deben restringir sus procesos solo a la obtención de datos relacionados con la salud del paciente, sino que deben abarcar otros aspectos a través de herramientas que les permita mejorar la gestión y la toma de decisiones a nivel administrativo. Para ello es necesario que se disponga de sistemas computarizados que faciliten la administración y la operación de la totalidad de los datos técnicos, biomédicos y administrativos que faciliten el manejo de la información, generando una atención integral a sus usuarios.

Vásquez y Montenegro (2022) plantean que la modernización de la gestión hospitalaria “visiona a una gestión integrada, sistemática y eficiente, con operabilidad funcional sostenida, ligadas a los avances científicos y tecnológicos” (p. 640). Todo esto también conlleva a la racionalización de los recursos, como parte esencial en el éxito de las organizaciones, lo que puede lograrse a través de una eficiente gestión administrativa que minimice los costos y el uso de recursos para el cumplimiento de los objetivos.

Es necesario señalar que la modernización de la gestión en salud es un proceso lento, por medio del cual se busca cumplir con las expectativas de los usuarios, administrando eficientemente los recursos de los que se dispone (Cárdenas & Sánchez, 2021).





La gestión moderna de la salud se corresponde con la implementación de estrategias que, de forma coherente y unificada, permita responder a las exigencias de calidad en los procesos y el servicio brindado.

De esta manera, en la actualidad las nuevas tecnologías de la información y la comunicación inciden en la cotidianidad y, cada día, ejercen una mayor influencia en las actividades empresariales e institucionales, tanto en el ámbito público como privado, incluyendo el sector salud. Al respecto, Muñoz y Rodríguez (2022) realizaron una investigación donde plantearon crear una propuesta para el fortalecimiento y mejora del proceso de atención y tiempos para la evaluación clínica de los pacientes en urgencias, apoyado en la integración de las TIC. Esta investigación les permitió identificar el proceso de atención de los pacientes en urgencias, así como conocer las diferentes patologías asociadas a urgencias médicas y por último se establecieron los parámetros básicos de una herramienta tecnológica con la finalidad de facilitar el proceso de atención y de información de patologías asociadas a urgencias médicas.

Es por ello, que la gestión moderna de la salud requiere estructuras organizativas que fortalezcan el trabajo en equipo, la innovación, el uso de la tecnología, la capacitación del personal, entre otros aspectos que ayudan a mejorar los procesos y ofrecer un servicio de calidad.

1.5.2 Gestión gerencial en la atención a la salud

A nivel de gestión, las responsabilidades de un administrador de atención médica incluyen la planificación de la capacidad, la ubicación, la oferta de servicios y la distribución de las instalaciones. También, se debe supervisar el servicio ofrecido a través de la gestión del seguimiento y mejora de la calidad. En la gestión se incluye la asignación de responsables y encargados de efectuar los diversos procesos en la empresa, entre los que pueden mencionarse la programación del paciente y del personal, la dotación de equipo en las instalaciones, asignaciones de funciones, ordenes de trabajo, entre otros. Independientemente de que la dirección de la empresa o gerencia principal participe o no directamente en la delegación de las responsabilidades en las áreas o departamentos, la responsabilidad total recae sobre esta. Generalmente, las decisiones operativas se delegan en tomadores de decisiones de nivel medio e inferior, mientras que las decisiones estratégicas se evalúan en el nivel los niveles superiores de la organización (Ozcan, 2009).





De esta manera, dada la complejidad tanto en la naturaleza como en el entorno de la atención a la salud, la gerencia principal enfrenta decisiones desafiantes día a día, así como en el largo plazo, siendo necesario que se establezcan estrategias que ayuden a lograr las metas planteadas. Por tanto, el proceso de atención a la salud no puede considerarse aislado de las decisiones gerenciales, sino que la gestión y la mejora continua en los procesos de una organización, contribuyen al logro de las metas y la satisfacción en el servicio (Calderón, 2023).

En este mismo sentido, la gestión de la gerencia involucra métodos que le consientan realizar análisis diseño e implementación de procesos que faciliten una mayor eficiencia y eficacia; en el área de salud, los cambios organizacionales innovadores, permiten lograr resultados con una alta calidad de atención para los pacientes, incrementando la satisfacción y la confianza en el servicio ofrecido (Guevara, 2021)

Tomar e implementar decisiones a nivel gerencial, es una función central de la gestión y es donde los gestores de la atención en salud concentran sus esfuerzos. Para facilitar la toma de decisiones, los administradores de atención de salud necesitan confiar en las herramientas estadísticas y matemáticas de gestión, siendo esta la base para implementar decisiones, liderazgo, influencia y otros aspectos importantes (Ozcan, 2009).

Las habilidades conductuales son muy importantes, especialmente en las personas a quienes se les ha delegado la responsabilidad de dirigir u orientar a los niveles operativos. Aunque las decisiones no siempre resultan según lo planeado, un plan de acción que mejore las posibilidades de una decisión gerencial exitosa puede incluir lo siguiente:

- Identificar el problema y su naturaleza.
- Especificar objetivos y criterios de decisión.
- Desarrollar alternativas.
- Analizar y comparar las alternativas.
- Seleccione la mejor alternativa.
- Implementar la alternativa seleccionada.
- Controlar y monitorear los resultados.

Por tanto, la gestión gerencial en la atención a la salud conlleva a la optimización de la calidad en la asistencia, el uso de los recursos de los que se dispone, la seguridad de los pacientes, la





minimización de errores o afectaciones al paciente, todo lo cual contribuye también a la calidad de vida del paciente y a la satisfacción de las partes interesadas internas y externas a la empresa.

1.6 Triangulo del Servicio

Para comprender el triángulo del servicio, es importante tener claro lo que significa servicio y calidad del servicio. Para García (2021), el servicio se relaciona con el conjunto de actividades, beneficios o satisfacciones que una organización otorga a sus clientes o usuarios, corrientemente a cambio de un pago o cancelación. Son acciones o favores que una de las partes ofrece a otra parte interesada, bajo ciertas circunstancias o solicitudes que ameritan ser satisfechas. Por lo tanto, el servicio se vincula a un conjunto de actividades intangibles y no son el resultado de adquirir alguna propiedad o bien tangible. No obstante, su producción puede estar vinculado o no a un producto físico.

Asimismo, Chávez y Corcuera (2020) mencionan que el servicio es una de las formas o medios para entregar a los usuarios o clientes, una atención determinada, la cual debe generar satisfacción sin asumir mayores complicaciones o riesgos. Consiste en brindar una atención de calidad, respondiendo a las solicitudes que haga el usuario o cliente, recibiendo un pago a cambio, como generalmente ocurre.

La calidad del servicio es un factor muy importante en la actualidad, en virtud de que los usuarios del sistema de salud son cada vez más exigentes y están más informados gracias a los avances tecnológicos. Según Peters, citado por Gil (2020), el cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa, o no la paga, por una razón o serie de razones que él determina. De esta forma, la calidad se corresponde con una responsabilidad directa de la gerencia de la empresa, incluyendo a todos los miembros de la organización, así como también a todos los procesos que se desarrollan en la empresa.

El triángulo del servicio, que fue planteado en el año 1985 por Karl Albrecht y Ron Zemke, se caracteriza porque en sus ángulos se esquematizan factores considerados claves para alcanzar una prestación óptima de servicio al considerar las estrategias de servicio, el sistema de servicio y el personal del servicio, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3*Triángulo del servicio*

Nota. A través del triángulo del servicio se busca la interrelación entre tres elementos que conllevan a la satisfacción en el servicio. Adaptado de: *Didáctica y aplicación de la administración de operaciones contaduría y administración* (p. 154), por Domínguez, G., 2016, Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos

El triángulo de servicio conduce a establecer una alineación estratégica entre los tres elementos que lo conforman. No se trata solo de idear las estrategias a nivel de la dirección de la empresa, sino que estas deben darse a conocer a los demás niveles operativos y técnicos de la organización. Las estrategias funcionales deben estar alineadas, entendiendo que estas representan el resultado de un enfoque tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba. Desarrollar una estrategia de negocios sin preocuparse oportunamente por su soporte funcional, puede generar resultados negativos en su implementación.

En el área de salud, en los centros donde se ofrece atención al paciente, las estrategias utilizadas deben generar un servicio de calidad, implicando la adquisición de sistema de registro de pacientes, ingreso de los pacientes, infraestructura adecuada, registros eficaces y fluidez de la información rápida, de manera que cause un impacto en el usuario.



La excelencia en el servicio, comúnmente compromete importantes recursos para mejorar el flujo de los pacientes o usuarios, con la finalidad de minimizar el desperdicio. Para esto se requieren enfoques ascendentes y descendentes simultáneamente, y su fusión efectiva depende de la comunicación y la coordinación de todas las áreas y miembros de la organización (Karuppan et al., 2016). A continuación, se detalla cada uno de los factores que conforman el triángulo de servicio.

1.6.1 Estrategias de Servicio

Este factor permite que la dirección de la empresa logre las ventajas competitivas en el mercado, conectando de igual modo a las personas y los sistemas. Las directrices deben ser claras y tienen que ser del conocimiento de todos los involucrados. Es decir, la dirección de la empresa debe emitir los lineamientos, las estrategias, definir los objetivos que se persiguen y establecer las acciones para que los servicios que se ofrecen cumplan con las expectativas y exigencias de los clientes o usuarios (Escamilla & Segovia, 2024).

La estrategia de servicios se relaciona con una fórmula original dirigida a la prestación de servicios, ligada a una ventaja competitiva de asiento elegido esmeradamente y capaz de contribuir valor añadido al servicio básico al cliente, y que, al mismo tiempo, sea capaz de transformarse en un instrumento definitiva de la capacidad de competencia de la empresa. Para Blanco y Font (2022) la estrategia de servicio es un principio organizacional que canaliza los esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio claro para el cliente. De esta manera, la gerencia a través de la estrategia de servicio identifica los aspectos que colocan a la empresa en una posición competitiva frente al mercado.

La estrategia representa el inicio para construir un servicio de calidad, por lo tanto, al estar bien definidas las acciones y orientaciones, se responderá de manera eficiente las solicitudes de los clientes (Gungoren, 2023). Por consiguiente, la estrategia de servicio debe contar con sistemas operativos que garanticen los beneficios prometidos a los clientes a través de las estrategias comerciales de la empresa. De esta manera, la cultura de servicio debe formar parte de la identidad de la organización, orientando los procesos en correspondencia con el valor y la calidad en el servicio.

Para Terán y González (2023) la estrategia de servicio se fundamenta en los siguientes aspectos generales:





- a) En primer lugar, establecer los objetivos generales o globales que persigue la empresa; esto a su vez deben plantearse en coherencia con los niveles de satisfacción que el usuario o cliente espera de la empresa.
- b) En segundo lugar, se requiere conocer las metas sectoriales, definiendo las metas en cada área o departamento de la empresa, en términos específicos y cuantitativos. Estas metas deben ser del conocimiento de todos los miembros de la organización, con la finalidad de orientar hacia una misma dirección, las acciones y funciones.
- c) En tercer lugar, se deben establecer las líneas generales incluyendo la asignación de objetivos de desempeño individual, de manera que cada miembro de la organización conozca cuál será su aporte en el logro de las metas y objetivos. Para ello, la empresa debe brindar las herramientas y recursos al personal, de manera que puedan cumplir sus funciones sin obstáculos o inconvenientes.

En el sector de la salud para evaluar el desempeño (eficiencia y efectividad) en el servicio ofrecido por la empresa, se debe hacer una distinción entre insumos y servicio final. Los pacientes (o sus condiciones de salud) que reciben atención se encuentran entre los insumos en el proceso de servicio. Por otro lado, después del diagnóstico y tratamiento, la condición del paciente puede representar la efectividad de la organización en la atención de salud, es decir, el servicio final ofrecido. Por lo tanto, la atención sanitaria, la organización y el paciente, interactúan durante la prestación del servicio, aunque se trate de tres factores totalmente diferentes, al interactuar genera un nivel de satisfacción o no en el usuario del servicio (Ozcan, 2009).

De igual modo, la gerencia debe dar la debida relevancia a la evaluación de las estrategias establecidas en la empresa. Al evaluar una estrategia de operaciones en términos de su consistencia y su contribución a la creación una ventaja competitiva, se puede conocer la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a estrategias de negocio, estrategias funcionales y estrategias de servicios (Karuppan et al., 2016).

1.6.2 Sistemas de Servicio

Representa el conjunto de elementos materiales y de procedimientos de los cuales dispone el personal de la empresa, para brindar el mejor servicio a los clientes o usuarios. Para Terán y González (2023) el sistema de servicios se atañe con las formas que se precisaron como equipo





para efectuar con el propósito, y la razón de ser del negocio. Además, suministran una orientación para ofrecer un servicio de calidad.

Los sistemas se relacionan con los recursos y las herramientas que son empleadas para ofrecer un servicio a los clientes. Los sistemas de servicios, en la actualidad, deben contar con la influencia de la tecnología, especialmente con las herramientas digitales que facilitan el desarrollo de procesos favoreciendo la experiencia de los usuarios del servicio.

Las técnicas y herramientas que son necesarias para brindar una atención de calidad forman parte de los sistemas que requiere gestionar la dirección de la empresa, con el propósito de hacer los procesos más eficientes y eficaces, más aún cuando se trata de servicios en el área de salud, donde se presentan emergencias y situaciones a las cuales se debe responder oportunamente (Blanco & Font, 2022).

Por lo anterior, los flujos de los procesos merecen ser definidos de manera clara y conocidos por todo el personal. Por lo tanto, los sistemas de servicios requieren manejarse de forma integrada, ya que por sí solos no tendrían ningún efecto en los resultados de la empresa. Asimismo, los sistemas de servicios deben implementarse atendiendo a lo que busca la empresa, siendo en estos casos, la satisfacción final del cliente o de los usuarios.

También, es importante mencionar que los sistemas deben ser sencillos, tanto para los usuarios internos como para los usuarios externos. Esto amerita que el personal tenga dominio de las herramientas utilizadas en la prestación del servicio, y en el caso de que los clientes o usuarios del servicio deban tener algún contacto con la empresa a través de sistemas automatizados, es fundamental que sean herramientas de fácil comprensión, que no generen dificultades a los usuarios, por ejemplo, solicitar citas en línea para ser atendido en determinada fecha.

De esta manera, los sistemas de servicio pueden verse representados por diversas herramientas y equipos utilizados por la empresa para generar una interacción, o bien entre los miembros internos, o bien con las partes interesadas externas. Se refiere al funcionamiento de software, aplicaciones web, canales de atención en línea, plataformas digitales donde los clientes pueden acceder y obtener información y entre otros, que agregan valor al servicio (Blanco & Font, 2022).

Para la implementación de sistemas es importante que la empresa gestione un equipo administrativo-comercial que pueda dedicarse a conseguir las mejores opciones para lograr el contacto con los usuarios o clientes. Es decir, a estudiar las exigencias del mercado, las alternativas





competitivas de comunicación y fluidez de la información. A su vez, los procesos deben integrarse a fin de agilizar la respuesta a las solicitudes, además de generar confianza y seguridad en la información manejada.

Con el movimiento de sistemas integrados de prestación de servicios, la atención médica es cada vez más grande y compleja, por lo que los administradores de atención médica necesitan información actualizada y confiable derivada de datos cuantitativos, lo que a su vez permite el análisis y la toma de decisiones informadas. Por tanto, la tecnología de la información (TI) se ha convertido en parte integral para los procesos de decisión gerencial, de manera que la empresa se mantenga actualizada y ofrezca un servicio innovador (Blua et al., 2019).

Por tanto, también se deben tener en cuenta los elementos esenciales para sistemas informáticos de alta calidad en centros de atención a la salud. Este sistema debe, como mínimo, ser el centro de atención estratégica, aportar valor, ser abierto y flexible y adaptarse a las necesidades de los usuarios y ser receptivo a lo que se hace en otros sectores de actividad. Se considera un requisito, la digitalización integrada como estrategia de atención, lo cual contribuye a la fluidez de la información de una manera más rápida, segura y precisa, mejorando los tiempos de atención y generando satisfacción en los pacientes.

Todo lo anterior, ayuda a que las instituciones que brindan servicios de salud utilicen estrategias y establezcan relaciones que inspiren confianza en los pacientes, gestionando una adecuada comunicación, en función de un servicio de calidad. Por ello, el uso de las herramientas tecnológicas ofrece los medios para compartir, por ejemplo, un expediente médico en tiempo real, o que el paciente realice trámites de ingreso desde su domicilio (Blua y otros, 2019).

De igual forma, cuando un paciente requiere ser supervisado de manera continua, puede utilizarse dispositivos conectados para la monitorización remota de sus parámetros y cualquier cambio en su condición. Todo esto se puede lograr empleando estratégicamente las herramientas tecnológicas, no solo como medios para transmitir información, sino también para otorgar un servicio postventa, donde se gestione la fidelización del paciente o usuario del servicio de salud, ofreciéndole a cambio, consejos médicos, recordatorios al paciente sobre las modalidades de un tratamiento, entre otros aspectos.



1.6.3 *Personas de Servicio*

El personal de la empresa es quien debe conocer, entender y aplicar las estrategias para lograr la mayor satisfacción en el cliente o usuario. Se trata de una de las partes más importantes dentro del triángulo del servicio, por ser el talento humano el que hace contacto directo con los clientes o usuarios y se encarga de ofrecer el servicio.

Es recomendable que el personal reciba continua capacitación en temas de relación con el cliente, con la finalidad de aumentar sus habilidades y destrezas comunicativas, orientación al logro y motivación, todo lo cual incidirá de manera positiva en los objetivos y metas establecidos por la gerencia o dirección.

Para Blua et al. (2019) el talento humano emplea sus habilidades para desempeñar las distintas funciones que se realizan en la empresa, siendo el departamento de recursos humanos el encargado de equilibrar las necesidades de la organización y los trabajadores, cumpliendo una gestión de relevancia en el logro de las metas y objetivos empresariales. La gestión del talento humano define el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo de los empleados, en concordancia con las necesidades de la empresa y respondiendo a las exigencias de las partes interesadas, tanto internas como externas.

Es por ello, que la gestión del personal es parte fundamental en el servicio, para lograr una conexión con los usuarios, de manera que el talento humano debe estar capacitado en el desarrollo de sus funciones, como parte de la mejora continua, además de otros aspectos vinculados al clima organizacional. Por ejemplo, la motivación laboral, la comunicación efectiva, el logro de metas y objetivos, entre otros.

El contacto que tenga el personal de la empresa con los clientes debe estar basado en principios de respeto, empatía, disposición, atención, entre otros que, finalmente permitirán responder con calidad y eficiencia a las necesidades o solicitudes de los clientes. A su vez, es necesario que se practique la empatía, como uno de los aspectos más relevantes, relacionado con la capacidad de que el personal que brinde atención a los usuarios tenga la capacidad de colocarse voluntariamente en el lugar del cliente, comprender sus solicitudes y ofrecer respuestas o soluciones que les generen satisfacción (Mejía, 2021). Es así que, el departamento encargado de gestionar el talento humano cumple una función esencial en el objetivo que se establezca la empresa para brindar una atención de calidad.





Este departamento equilibra las necesidades de la organización y las de sus empleados; gestiona el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, retención y remuneración de la fuerza laboral, asimismo, trabaja estrechamente con todas las demás áreas o departamentos para responder a las necesidades de la organización.

El área de recursos humanos garantiza que la organización cuente con el personal capacitado e idóneo en cada puesto de trabajo, administrando sus recursos humanos de manera eficiente, cumpliendo con las leyes laborales y fomentando un buen clima organizacional.

De esta manera, el triángulo del servicio se relaciona con un conjunto de actividades que facilitan la gestión gerencial para lograr objetivos y metas de atención al usuario o paciente; el triángulo del servicio ayuda a mejorar la experiencia del paciente y aumenta su satisfacción, por tanto, las estrategias, el sistema y las personas se conciben como un todo integrado que genera resultados eficientes y eficaces donde todos los actores giran en torno a las necesidades de los usuarios y satisfacción de los mismos.

1.7 Fundamentación legal de los servicios de salud en Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador, establece en el artículo 360 que se garantiza a través del sistema de salud nacional, que las instituciones que conforman dicho sistema, promuevan adecuadamente la salud, la prevención y la integración familiar, impulsando una atención primaria (Constitución de la República del Ecuador [Const], 2008). Esto incluye tanto de centros de salud públicos como privados, por tanto, la CIVE tiene un papel fundamental en la salud de los ciudadanos, en virtud del servicio que se brinda y el compromiso de garantizar una atención adecuada y en coherencia con el derecho a la salud de las personas.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es de tipo mixto; al respecto, Hernández et al. (2023) señalan que el enfoque mixto se trata de averiguaciones que congregan antecedentes cuantitativos y cualitativos, con la finalidad de integrarlos y posteriormente efectuar interpretaciones que tienen como respaldo la utilización de las ventajas del método cualitativo y el cuantitativo. En la presente investigación se utilizó un enfoque mixto porque se emplearon técnicas de recolección de datos como la encuesta y la entrevista para acceder a información relacionada con los procesos de atención que se emplean en la CIVE.

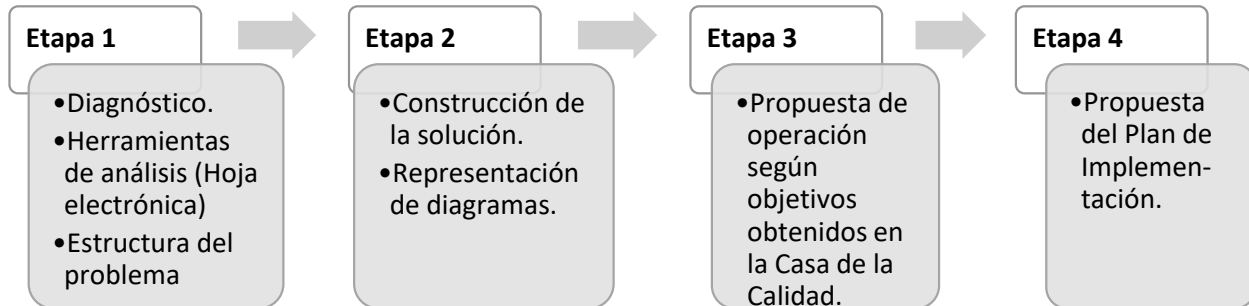
2.2 Alcance de la Investigación

La investigación fue descriptiva; según Argimón (2019) la investigación con alcance descriptivo “busca aumentar los conocimientos existentes a través de la descripción y la exploración de las relaciones entre los fenómenos” (p. 8). En este sentido, en la investigación se realizó una descripción de los procesos que se efectúan en la clínica objeto de estudio, que se encuentran vinculados con la atención a los pacientes, con la finalidad de detectar las debilidades de los procesos y proponer mejoras.

2.3 Declaración y justificación del diseño de investigación

El diseño de investigación es definido por Rodríguez (2020) como la forma en que se estructura el estudio, teniendo en cuenta la integración y concordancia entre el tipo de investigación, métodos, técnicas e instrumentos, que ayudan a la comprensión de la relación entre las variables de estudio. Es por ello, que el diseño de la investigación permite encaminar u orientar la manera en que se vinculan las principales partes del estudio, de manera coherente, facilitando el proceso de investigación y asegurando que se utilicen los métodos más idóneos en concordancia con los objetivos establecidos. El diseño de investigación se resume en el esquema que se visualiza en la Figura 4:



Figura 4*Diseño de la Investigación*

Nota. Representación esquematizada del diseño de investigación

El diseño de la investigación tiene su justificación porque se desarrolla teniendo en cuenta métodos y técnicas que contribuyen a la recolección de información para su posterior análisis, para lograr los objetivos de estudio y diseñar alternativas de solución. El diseño fue no experimental, porque no se manipularon las variables de investigación, sino que se buscó la relación entre estas.

Inicialmente, se hizo una revisión a la literatura y se referenció los aportes de distintos autores que permitieron conocer la importancia de la gestión moderna en la salud y los procesos de atención a los usuarios. Estas revisiones están fundamentadas en fuentes válidas y académicas que ayudaron a fortalecer la teoría requerida en el estudio.

También se emplearon técnicas de recolección de información como la encuesta y la entrevista a los usuarios de la Clínica y al personal que labora en ella. Las respuestas fueron tabuladas y procesadas para contribuir con la toma de decisiones. En el diseño de la investigación también se incluyen las estrategias para solucionar el problema en CIVE, basadas en los aportes provenientes de autores que han realizado estudios similares.

2.3.1 Justificación del Diseño de la investigación

El diseño de investigación permite reunir la información suficiente y necesaria para elaborar el plan de implementación en la propuesta de estudio. Este plan se hizo por medio de una tabla en la cual se registraron los objetivos, metas, estrategias, proyectos y acciones, así como el tiempo de duración, los responsables y demás información la cual será detallada en el siguiente formato diseñado a través del software GENARO (2022) que permite diseñar planes tácticos facilitando la



visualización de los elementos involucrados. Se muestra en el Anexo 4 el formato de Plan que se utilizó para la propuesta final.

2.4 Métodos Teóricos y Empíricos utilizados en la Investigación

2.4.1 Métodos Teóricos

Ortiz (2020) define los métodos teóricos como aquellos que permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, fundamentales para la comprensión de los hechos. Dentro de los métodos teóricos que se utilizaron en la investigación se menciona el analítico, este se utilizó para descomponer las partes que generan el problema, observar sus causas, su naturaleza y sus efectos. También, se utilizó el análisis sintético porque se buscó construir un todo partiendo de elementos estudiados.

2.4.2 Métodos Empíricos

En cuanto a los métodos empíricos, Campos (2021) menciona que estos permiten efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas. Dentro de los métodos empíricos que se utilizaron en esta investigación se mencionan la entrevista y la encuesta.

2.5 Técnicas e instrumentos de investigación

Como principales técnicas e instrumentos de investigación se utilizarán los siguientes:

2.5.1 Técnicas de Investigación

2.5.1.1. Técnica de Encuesta. Ortega et al. (2021) mencionan que la encuesta es una técnica que sirve para recolectar información de manera rápida, lo cual contribuye al proceso de investigación. Esta técnica es muy utilizada porque permite al investigador obtener información primaria, identificando entre otros aspectos, las opiniones, perspectivas o puntos de vista de las personas encuestadas. En el presente estudio se realizó una encuesta a los usuarios o clientes que demandaron los servicios de la clínica, para conocer sus opiniones y perspectivas.

2.5.1.2 Técnica de Entrevista. Se entrevistó a siete empleados de CIVE, quienes opinaron sobre los procesos de atención en el centro clínico. Esta técnica es definida por Rebollo et al. (2022) como una conversación directa, metódica y planificada, entre dos o más personas, en la que el entrevistador, intenta obtener información de los entrevistados. Por tanto, esta técnica favorecerá a



validar el problema de investigación y congregar información que será de gran valor en el desempeño de los objetivos trazados.

2.5.2 Instrumentos de Investigación

2.5.2.1 Instrumento Cuestionario. El principal instrumento para aplicar la encuesta a los usuarios o clientes de CIVE, ha sido el cuestionario. Este instrumento fue elaborado por los autores y constó de 10 interrogantes que ayudan a conocer aspectos relacionados con la atención a los clientes; el formato de encuesta puede apreciarse en el Anexo 2 de este trabajo de investigación. Para responder la encuesta, se utilizó la escala de Likert teniendo en cuenta la escala de frecuencia: (5) Siempre, (4) Casi Siempre, (3) A Veces, (2) Casi Nunca, (1) Nunca.

2.5.2.2 Guía de Entrevista. Se trata de una herramienta que ayuda al investigador a recolectar información de primera fuente, de manera directa. Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Bautista, 2022). En esta investigación se realizó entrevista a personal en cargos medios de la empresa CIVE; el formato de entrevista se visualiza en el Anexo 3.

2.6 Conceptualización de las variables

2.6.1 Variable Independiente: Procedimiento de gestión

Descripción detallada con la que se explica cómo se puede realizar un proceso. Comúnmente el procedimiento está documentado, pudiendo estar escrito en papel o de forma digital, pero que finalmente es conocido por todos los niveles de la organización, tanto de supervisión como niveles operativos (Arciniega, 2023). Ver operacionalización de esta variable en el Anexo 5.

2.6.2 Variable Dependiente: Proceso de atención a clientes

Se refiere a un conjunto de prácticas que tienen como finalidad ofrecer respuestas a las solicitudes de los clientes o las personas que se acercan a la organización a demandar un servicio. Se trata de una manera de hacer las cosas que también afecta a la totalidad de la organización (Torres, 2023). Ver operacionalización de esta variable en el Anexo 5.

2.7 Delimitación de la población y muestra

En cuanto al significado de población, González et al. (2019) señalaron que la población representa elementos o sujetos de interés para el investigador de similares características. La población está representada por el personal que labora en CIVE, tomando en consideración el total de siete personas que laboran en el área de atención al cliente. También se toma como población los usuarios del servicio oftalmológico que acuden a la CIVE.

2.7.1 Muestra de estudio

La muestra como una porción de la población que tiene particularidades usuales y se considera distintiva del grupo al que pertenece (Hurtado, 2019). El tipo de muestreo que se aplica en esta investigación es aleatorio simple, al respecto, Gutiérrez (2016) señala que el muestreo es un modo que declara a la escasez de indagación estadística precisa, concerniente con los dependientes de la población y los individuos que la instituyen, se trata sobre gestiones arbitrarias del sitio de estudio, que infieren en todo el universo.

En el presente estudio se realizó con toda la población de personas que laboran en la Clínica Internacional de Visión del Ecuador en el área de atención al cliente, es decir, no se calculó muestra, sino que se realizó entrevista a todo el personal. Asimismo, para los usuarios del servicio se realizó un muestreo aleatorio simple de 100 personas a encuestar durante un periodo de tiempo de un mes.

2.8 Presentación de los resultados

En el presente apartado se detallan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a personal de la empresa:

2.8.1 Análisis de los Resultados de Encuesta a usuarios

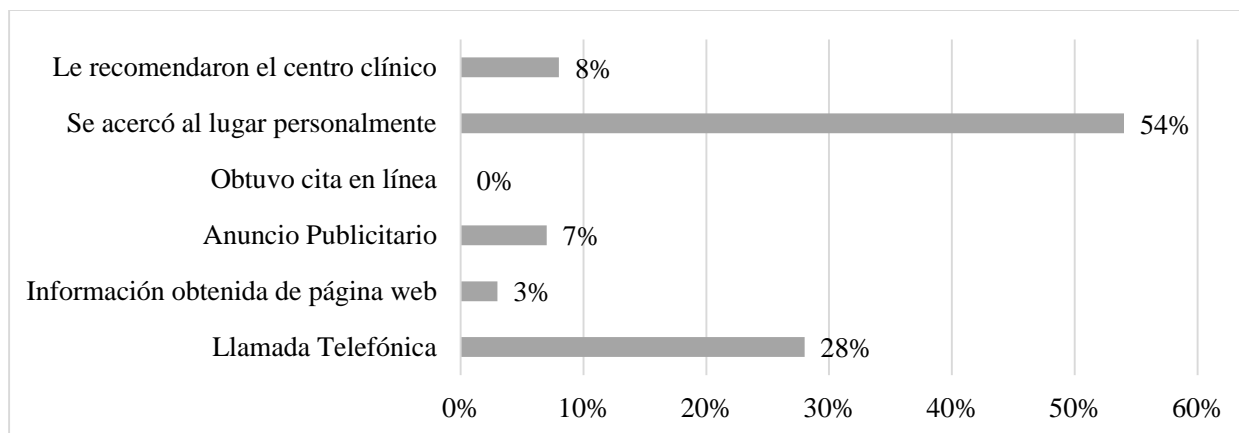
A continuación, se detallan las respuestas obtenidas:

1. Usted hizo contacto con el Centro Clínico a través de:

Se observa en la Figura 5 que en las respuestas obtenidas el 54% de los encuestados señaló que para hacer contacto con el centro clínico, lo hizo acercándose personalmente al lugar, el 28% realizó llamada telefónica, el 8% fue por recomendación de un conocido, el 7% vio en anuncio en la entrada del lugar, el 3% por página web.

Figura 5

Contacto con el Centro Clínico



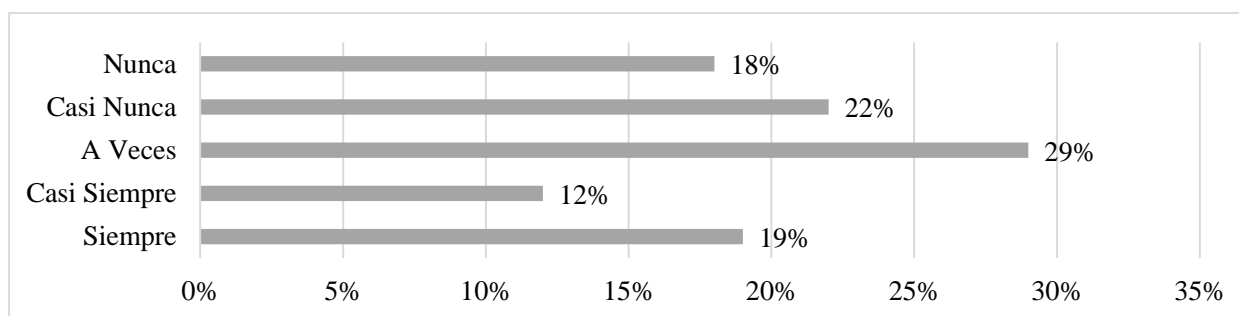
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a pacientes o usuarios de la empresa

2. Cuando obtuvo su cita presentó problemas o inconvenientes:

En las respuestas obtenidas, se conoció que el 29% de los encuestados a veces tiene problemas con la obtención de su cita, el 22% indicó que casi nunca ha tenido inconvenientes con la obtención de la cita, el 19% señaló que siempre ha sido así, el 18% manifestó que nunca ha ocurrido y el 12% opinó que casi siempre (Figura 6).

Figura 6

Problemas o inconvenientes en la obtención de la cita



Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a pacientes o usuarios de la empresa

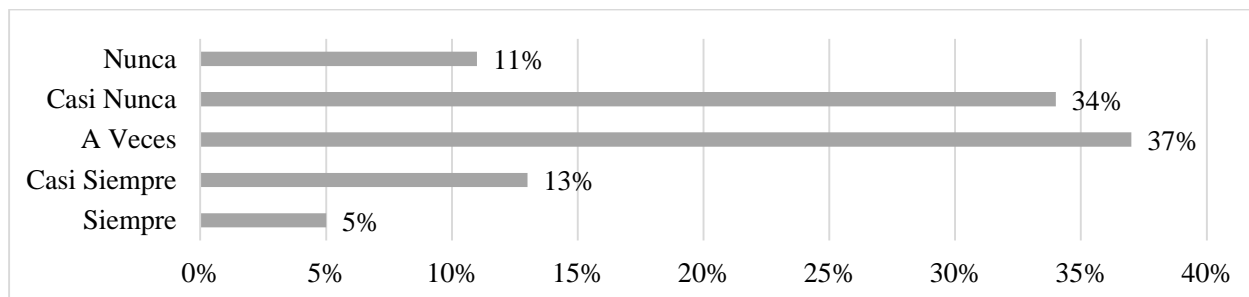
3. Cuando se acercó a las instalaciones recibe información oportuna, clara y completa sobre su solicitud o trámite, por parte del personal de la empresa

Se aprecia en la Figura 7 que el 37% de los encuestados indicó que a veces recibe información oportuna, clara y completa sobre su solicitud o trámite, por parte del personal de la empresa; el

34% considera que casi nunca recibe tal información, el 13% marcó que casi siempre la información es oportuna, el 11% opinó que nunca es así y el 5% señaló siempre.

Figura 7

El cliente recibe información oportuna, clara y completa

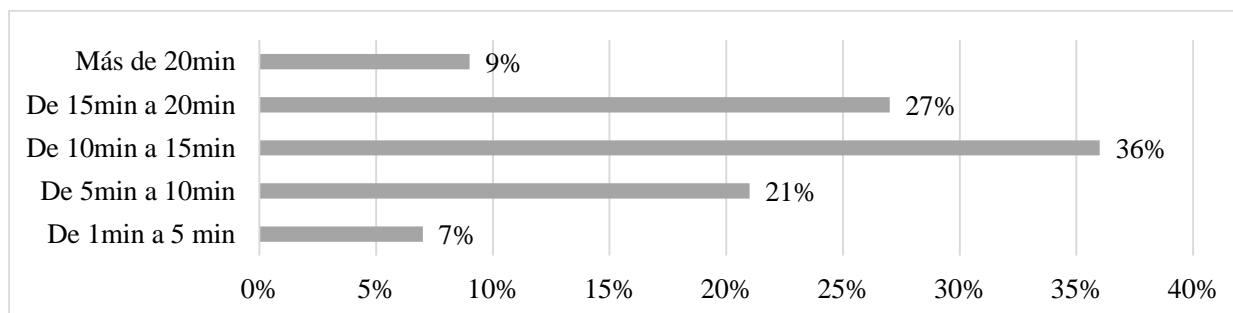


Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a pacientes o usuarios de la empresa

4. Por favor indique el tiempo que tardó en esperar para ser atendido en el área de recepción
En la Figura 8 se aprecia que el 36% de los encuestados opinaron que tardan entre 10 y 15 minutos para ser atendidos en el área de recepción, asimismo el 27% coincidió en que tardan entre 15 y 20 minutos esperando para ser atendidos en la recepción, el 21% indicó que tardan entre 5 y 10 minutos, un 9% señaló que tarda más de 20 minutos y el 7% entre 1 y 5 minutos.

Figura 8

Tiempo que tarda el cliente para ser atendido en recepción

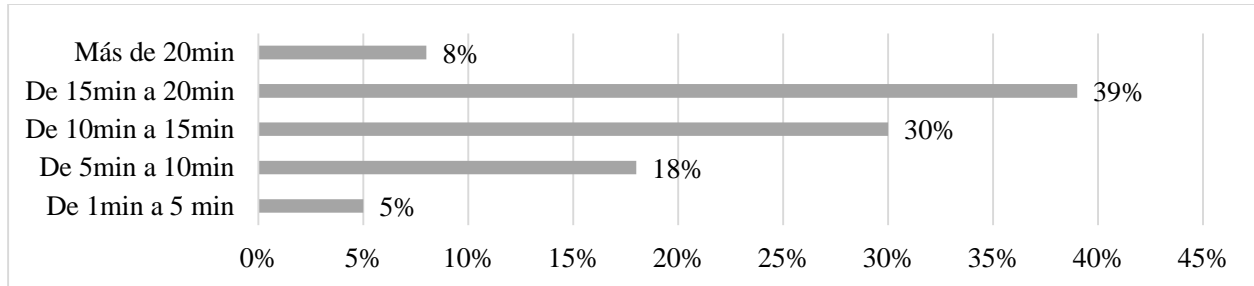


Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a pacientes o usuarios de la empresa

5. Por favor indique el tiempo que tardó realizando su trámite en el área de recepción
Según las respuestas de los encuestados, en la Figura 9 se observa que el 39 % señaló que tarda entre 15 y 20 minutos realizando los trámites en el área de recepción, mientras que el 30 % indicó que tarda entre 10 y 15 minutos, y el 18 % que tarda entre 5 y 10 min, y el 8 % tarda más de 20 minutos.

Figura 9

Tiempo que tarda el cliente realizando trámite en la recepción



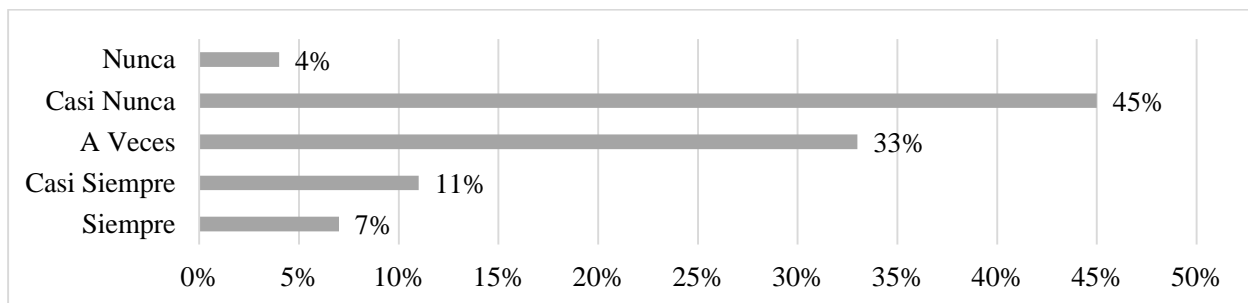
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a pacientes o usuarios de la empresa

6. Según su experiencia, el proceso de admisión del paciente se realiza de forma eficaz:

En la Figura 10 se aprecia que el 45% de los encuestados indicó que casi nunca ha percibido que el proceso de admisión del paciente en la clínica sea de forma eficaz; el 33% señaló que a veces es así, mientras que el 11% considera que casi siempre es eficaz, el 7% marcó que siempre ha sido eficaz y el 4% opinó que nunca ha sido así.

Figura 10

El proceso de admisión es eficaz



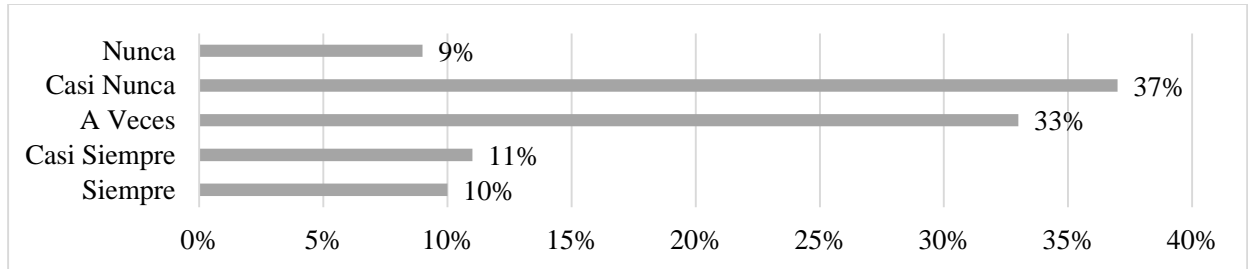
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a pacientes o usuarios de la empresa

7. De acuerdo con su experiencia, la explicación sobre la resolución de la urgencia, diagnóstico y/o tratamiento realizado en el Centro Clínico, ha sido rápido

En la Figura 11 se aprecia que el 37% de los encuestados coincidió en que casi nunca la explicación sobre la resolución de la urgencia, diagnóstico y/o tratamiento realizado en el Centro Clínico, se hace de forma rápida, el 33% indicó que a veces ocurre, mientras que el 11% señaló que casi siempre y el 10% siempre, sin embargo, el 9% marcó que nunca ocurre de forma rápida

Figura 11

Tiempo de respuesta sobre diagnóstico y/o tratamiento



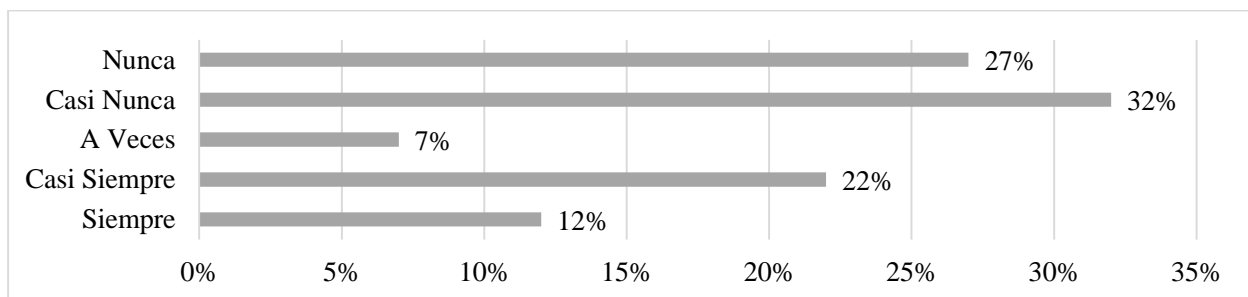
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a pacientes o usuarios de la empresa

8. El Centro Clínico cuenta con suficiente personal en el área de recepción, área de imágenes y demás áreas de atención al cliente

En la Figura 12 se observa que el 32% de los encuestados coincidió en que casi nunca se cuenta con personal suficiente en el área de recepción, área de imágenes y demás áreas de atención al cliente; por su parte, el 27% señaló que nunca hay personal suficiente, el 22% indicó que casi siempre, mientras que el 12% puntuó que siempre ha sido así, mientras que el 7% manifestó que a veces el personal se torna suficiente.

Figura 12

Personal suficiente en las distintas áreas del centro clínico



Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a pacientes o usuarios de la empresa

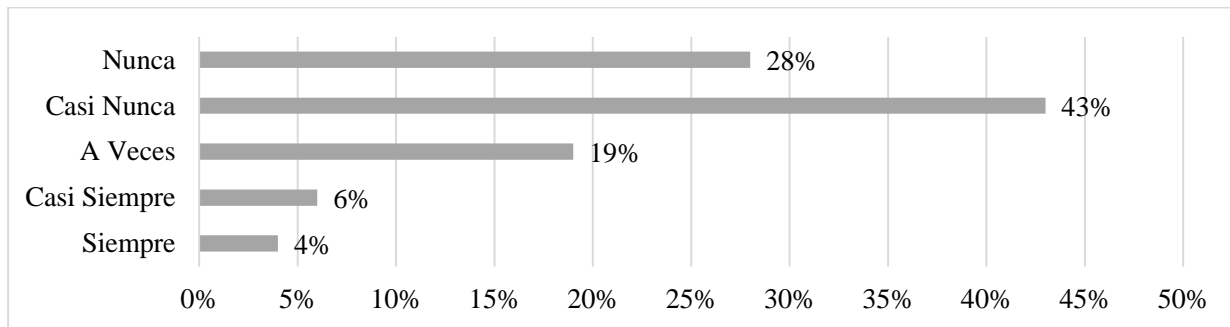
9. El Centro Clínico cuenta con espacio informativo visible sobre el proceso de admisión del paciente

En la Figura 13 se aprecia que el 43% de las personas que fueron encuestadas coincidieron en que casi nunca el centro clínico cuenta con espacios informativos para conocer sobre el proceso de admisión del paciente, también el 28% mencionó que nunca han gestionado tales espacios, el 19%

puntuó que a veces hay información sobre el proceso de admisión, el 6% indicó que casi siempre pero el 4% opinó que siempre.

Figura 13

El Centro Clínico cuenta con espacio informativo sobre el proceso de admisión



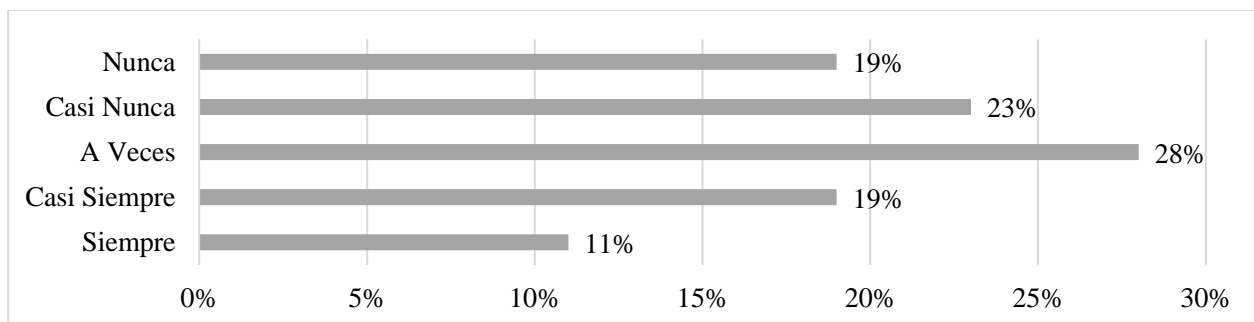
Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a pacientes o usuarios de la empresa

10. Siente satisfacción con la actitud y amabilidad del profesional médico y administrativo de la Clínica Internacional de Visión del Ecuador

Según las respuestas de los encuestados, el 28 % señaló que a veces siente satisfacción con la actitud y amabilidad del profesional médico y administrativo de la clínica, el 23 % mencionó que casi nunca siente satisfacción, el 19 % opinó que casi siempre, el 19 % manifestó que nunca sintió satisfacción, pero el 11 % coincidió en que siempre ha sentido satisfacción en el servicio recibido

Figura 14

Siente satisfacción con la actitud y amabilidad del profesional médico y administrativo



Nota. Datos obtenidos de encuesta realizada a pacientes o usuarios de la empresa



2.8.2 *Análisis de Resultados de Entrevista al personal*

Se realizó entrevista a siete trabajadores del área de atención al cliente en el Centro Clínico, obteniéndose las siguientes respuestas:

1. La empresa capacita a los trabajadores en la atención a los clientes

Entrevistado 1. No he recibido capacitación, he ido aprendiendo con el transcurso del tiempo, sé que es importante atender bien a los clientes; Entrevistado 2. Cursos no, en algunas ocasiones nos dan recomendaciones para atender a los clientes y pacientes; Entrevistado 3. Hasta este momento, no he recibido una capacitación exclusiva de atención al cliente, cuento con cierta experiencia en el lugar donde antes trabajaba; Entrevistado 4. No han dado capacitación, pero si orientaciones para saber comunicarnos con los clientes; Entrevistado 5. Realmente no hemos recibido alguna capacitación en atención al cliente, si tengo algunos cursos que realicé de manera personal; Entrevistado 6. Creo que no han dado talleres o cursos sobre eso; Entrevistado 7. Hasta donde tengo entendido, no han dado capacitación.

Análisis: Según las respuestas del personal entrevistado, se supo que la empresa no ha ofrecido capacitación en temáticas relacionadas con atención a los clientes, siendo un aspecto que la empresa debe mejorar porque incide en los resultados del servicio ofrecido en la CIVE. Para Obando (2020) la capacitación forma parte elemental en el crecimiento y desarrollo tanto de los colaboradores como la organización, que además de perfeccionar los procesos, contribuye a aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores. Por eso las organizaciones deben considerar los planes de capacitación al personal, como aspecto que requiere atender desde que el personal ingresa, para brindar una atención de calidad y responder a las exigencias de los clientes o pacientes.

2. Se asignan objetivos de desempeño individual en coherencia con sus funciones y se evalúan tales objetivos

Entrevistado 1. No he recibido objetivos de desempeño individual, me dedico a realizar las actividades que se me asignan, pero hasta este momento no me han entregado objetivos ni evaluado; Entrevistado 2. No, no me han asignado algún objetivo de forma individual; Entrevistado 3. No, solo se buscan cumplir y realizar todas las funciones del área para evitar atrasos, pero no bajo objetivos asignados; Entrevistado 4. No, hasta el momento no me han asignado objetivos individuales; Entrevistado 5. En realidad yo realizo mis funciones y me esmero por hacer a tiempo





lo que se me asigna, pero no en función de algún objetivo asignado; Entrevistado 6. No he recibido objetivos individuales, menos me han evaluado; Entrevistado 7. Hasta este momento no me han entregado objetivos individuales que deba realizar en mi puesto de trabajo, solo realizo las funciones correspondientes.

Análisis: En la segunda interrogante se indagó si al personal le han asignado objetivos de desempeño individual en coherencia con sus funciones y también se les preguntó si esos objetivos le han sido evaluados, pero la respuesta de la totalidad de los entrevistados es que no han recibido de manera escrita los objetivos de desempeño individual para ejercer las funciones asignadas, es decir, solo cumplen sus actividades, pero no se incumben a objetivos individuales de desempeño. Según Lira (2022) se hace necesario que el departamento de talento humano de las organizaciones gestione el establecimiento de objetivos de desempeño individual (O.D.I) acorde a sus competencias profesionales y rol que desempeña. Lo que señala el autor resalta la importancia de que el personal cuente con objetivos en determinado periodo de tiempo, como una forma de encaminar un mejor desempeño y aumentar el compromiso de los colaboradores.

3. El Centro Clínico cuenta con un sistema de registro de pacientes

Entrevistado 1. Si, en el área de recepción se hace un registro de los pacientes que ingresan; Entrevistado 2. Si, se cuenta con un sistema para registrar a los pacientes; Entrevistado 3. Si la clínica registra el ingreso de los pacientes en un sistema que se encuentra en la recepción; Entrevistado 4. Efectivamente, la clínica tiene un sistema que registra pacientes; Entrevistado 5. Si, así es; Entrevistado 6. Si se tiene un registro a través de un sistema; Entrevistado 7. Tengo entendido que en la recepción hay un sistema computarizado, donde hacen el ingreso del paciente;

Análisis: Las respuestas de los encuestados a la tercera interrogante revelan que en la CIVE se cuenta con un registro de pacientes siendo este un sistema que se encuentra en el área de recepción, a través del cual se incorporan los datos principales de los pacientes o usuarios, como un control de las solicitudes de atención. Para Preciado et al. (2021) es importante que las organizaciones que ofrecen atención a usuarios en el ámbito de salud dispongan de sistemas informáticos automatizados que les permita tener un control detallado de los ingresos de los pacientes, así como sus historias clínicas o el registro de las atenciones recibidas, entre otros datos que contribuyen a mejorar los procesos y ventajas en la reducción de tiempos de atención, entre otros. De acuerdo con lo que señalan los autores, las instituciones pueden optimizar los tiempos de los procesos de



atención y registro de los pacientes, cuando se cuenta con mecanismos computarizados que ayuden a mejorar la eficacia.

4. El Centro Clínico cuenta con un sistema que integre la información entre las distintas áreas y departamentos.

Entrevistado 1. No, hasta donde sé no hay un sistema integrado entre todas las áreas; Entrevistado 2. No, el sistema de registro funciona solo en la recepción, pero no existe algún sistema que sea utilizado en todos los departamentos; Entrevistado 3. Tengo conocimiento del área de recepción, donde hay un sistema sin mayor amplitud, solo funciona en esa área; Entrevistado 4. No conozco que se maneje un sistema entre todas las áreas; Entrevistado 5. No, en mi área de trabajo no hay algún sistema integral; Entrevistado 6. Creo que solo funciona en la recepción, no conozco si tiene relación con otra área; Entrevistado 7; Hasta este momento solo se cuenta con el de registro de pacientes, pero no existe otro sistema donde funcionen todas las áreas.

Análisis: Según las respuestas de los colaboradores encuestados, se supo que en el centro clínico no hay un sistema informático que integre los datos y la información manejada en las áreas y departamentos, es decir, que no cuentan con un sistema integral que abarque el funcionamiento del centro clínico. Según lo que explica Rojas et al. (2020) es importante que las instituciones de salud cuenten con sistemas integrados que respondan a la dinámica en los procesos de registro y atención a los pacientes, porque permiten que los trámites puedan realizarse de manera más rápida y segura. Es por ello que los sistemas integrados deben ser tenidos en cuenta por la gerencia de las organizaciones, más aún cuando se trata de servicios que se relacionan con registros de clientes o pacientes, intercambio de información con otras áreas o departamentos, donde la innovación de los procesos y el uso de la tecnología representa una alternativa de mejora continua.

5. Se mide la satisfacción de los clientes o usuarios

Entrevistado 1. En la recepción eventualmente se pregunta a los clientes la opinión sobre cómo han sido atendidos, y se toman notas de algunas inconformidades; Entrevistado 2. Hasta donde conozco, no se ha realizado alguna encuesta para conocer sobre la satisfacción de los clientes; Entrevistado 3. No se mide la satisfacción de los usuarios; Entrevistado 4. Algunas veces se pregunta a los clientes la opinión en el servicio, haciéndole énfasis en que recomienda a un amigo





o conocido; Entrevistado 5. Formalmente no se ha implementado una herramienta o encuesta para conocer la satisfacción de los clientes; Entrevistado 6. No se mide la satisfacción del usuario; Entrevistado 7. No se ha hecho;

Análisis: Las respuestas del personal encuestado revelan que en la clínica no se gestionan los niveles de satisfacción de los usuarios, porque parte del personal indicó que en el área de recepción se pregunta a los pacientes o sus familiares sobre la atención recibida, pero no se manejan indicadores o encuestas que ayuden a conocer el nivel de satisfacción de los usuarios. Al respecto, Sánchez et al. (2020) que las instituciones que ofrecen servicios de salud deben contar con herramientas de medición de la calidad, lo que a su vez permitirá conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes. Esto, además, permite que la gerencia o dirección de la organización, conozca las falencias o debilidades que se presentan en la atención brindada, para de esta forma tomar decisiones de mejora en los procesos.

2.8.3 Interpretación y discusión de los resultados

Según los resultados obtenidos en la encuesta y en la entrevista realizada, se pudo conocer la perspectiva de usuarios y trabajadores de la clínica objeto de estudio. Se supo que la mayoría de los usuarios atendidos expuso que asistió personalmente al CIVE sin utilizar medios tecnológicos u otra forma de comunicación, que las personas escucharon sobre los servicios de la clínica y se acercaron a pedir información. Lo expuesto deja comprender que la CIVE no dispone de herramientas tecnológicas o formas de contacto con los clientes como por ejemplo redes sociales u otros, que les ayude a obtener información de manera más rápida. En este contexto, González et al. (2021) la comunicación hospitalaria tiende cada vez más a maximizar los beneficios de la gestión de redes sociales. Por tanto, la CIVE requiere una planificación y control de las redes sociales para comunicarse con sus pacientes o usuarios, así como facilitar información sobre asuntos de salud, entre otros aspectos.

Ante la falta de un sistema integrado de la gestión administrativa y de salud, la institución realiza procesos de manera empírica que no ayudan a la agilización de estos y optimización del tiempo. Ruiz et al. (2023) coinciden en que un proceso combina actividades que se interrelacionan y por lo general inician con una entrada de la información que es transformada y posteriormente genera un resultado. En correspondencia con lo que señalan los autores, es necesario que en la CIVE se tenga





en consideración la importancia de la mejora de los procesos, desde el registro del paciente en su ingreso y en lo sucesivo el manejo seguro y confiable de la información para generar procesos más rápidos.

Recomiendan Mora et al. (2023) que la aplicación móvil genera un impacto significativo en los clientes ante la experiencia de reservar una cita médica, haciéndolo más accesible y rápido, sin costos de traslados o inconvenientes de tiempo.

Se conoció con los resultados de encuesta que los usuarios perciben que en la CIVE no hay colaboradores suficientes para atender a las personas, porque se asigna a una misma persona para realizar varias funciones, lo que genera procesos más lentos y la respuesta a los usuarios no es eficaz. Es por ello que Hernández y Obregón (2022) coinciden en que las organizaciones deben identificar las preferencias de los clientes, realizando para ello recolección de la información a través de encuestas o solicitar sus apreciaciones con la finalidad de aumentar la calidad de los procesos.

En cuanto al espacio informativo en el establecimiento de la CIVE, los encuestados coincidieron en su mayoría en que en la clínica no hay un espacio que informe sobre el ingreso y registro de los pacientes. Varona et al. (2020) consideran que la comunicación que una empresa establezca con los usuarios o pacientes es relevante para lograr una mayor conexión y fidelidad en los servicios. Una buena comunicación contribuye a minimizar los impactos negativos que se generan en situaciones de emergencias, preocupaciones del paciente y demás que afectan la tranquilidad del usuario, promocionando los servicios de la empresa a través de trípticos impresos o carteleras informativas.

Asimismo, las entrevistas permitieron conocer las opiniones de los colaboradores de la CIVE coincidiendo la mayoría en que no se asignan objetivos de evaluación de desempeño, tampoco se realizan capacitaciones al personal en el área de atención al cliente, ni se gestionan herramientas para conocer la satisfacción de los usuarios, todo lo cual incide en el servicio de calidad que puede brindarse en la CIVE. En conclusión, las técnicas de encuesta y entrevista utilizadas para recolectar información han permitido validar el problema que viene presentando la CIVE, lo que a su vez facilitar el análisis de las alternativas de solución al problema. De esta manera, se presenta en el siguiente apartado, un plan de propuestas estratégicas para mejorar la calidad del servicio en la clínica objeto de estudio.





CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Presentación de la propuesta

La presente propuesta tiene por título: Plan Estratégico operativo para mejorar la prestación del servicio en la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador. Esta propuesta tiene por finalidad brindar una alternativa práctica e integral que permita a la gerencia de la CIVE coordinar los procesos que ayudarán a mejorar la comunicación interna y externa entre la empresa, los colaboradores y los usuarios del servicio. La propuesta se plantea teniendo en cuenta la información obtenida a través de las técnicas de recolección utilizadas, tales como la encuesta a usuarios y entrevista al personal, también los estudios académicos revisados, entre otros, cuyos resultados han contribuido a este aporte.

3.2 Objetivos de la Propuesta

3.2.1 *Objetivo General*

- Presentar un Plan Estratégico Operativo para mejorar la prestación del servicio en la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador.

3.2.2 *Objetivos Específicos*

- Describir procesos claves relacionados con la atención al paciente y el ingreso a la clínica, utilizando la herramienta gráfica Casa de la Calidad.
- Elaborar Plan de Implementación de la propuesta.
- Estimar costo de implementación de la propuesta.

3.3 Fundamentación de la propuesta

La propuesta que se presenta tiene un fundamento teórico y práctico, basado en la información recolectada a lo largo del desarrollo de la investigación. Se busca brindar una alternativa que le ayude a la dirección de la CIVE disponer de un plan de fácil aplicación, para mejorar la forma en que se realiza la atención a los pacientes y el ingreso a la clínica, como procesos que requieren ser mejorados agregando calidad al servicio. Para la descripción de los procesos claves en la atención e ingreso del paciente, estos se esquematizan en la herramienta Casa de la Calidad, teniendo en



cuenta la importancia de esta matriz para tener una apreciación clara de las partes involucradas y responsables.

3.4 Desarrollo de la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se toma como referencia la Casa de la Calidad en la cual se describen distintos aspectos que permiten identificar las preferencias de los usuarios y los requisitos con los que cuenta la empresa para hacer frente a las demandas de los usuarios.

3.4.1 *Diseño de los procesos claves para la prestación del servicio en la CIVE utilizando la herramienta Casa de la Calidad.*

Se utilizó la herramienta gráfica Casa de la Calidad para determinar los procesos clave que ayudarán a mejorar la prestación del servicio que ofrece la empresa CIVE. Para el uso de la herramienta Casa de la Calidad fue necesario contar con algunos parámetros los cuales se detallan a continuación:

Importancia relativa de los requerimientos de los usuarios. Estos valores se asignaron de acuerdo a los análisis realizados en la encuesta a usuarios, asignándoles el nivel de importancia. Los niveles de importancia relativa de los requerimientos de los usuarios se pueden apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1

Importancia relativa para los usuarios

IMPORTANCIA RELATIVA	
5	Más importante
4	Muy Importante
3	Importante
2	Algo Importante
1	Nada importante

Nota. Se utilizó para determinar la importancia relativa de los requerimientos de los usuarios.

Después de analizar los resultados de la encuesta realizada y consensuar respecto a los requerimientos de los clientes, se asignó el nivel de importancia relativa para cada una de estos. Los requerimientos estudiados fueron los siguientes:

1. Obtención de la cita.
2. Tiempo para ser atendido en recepción.

3. Tiempo en la gestión del trámite.
4. Contar con espacios informativos.
5. Publicidad y Comunicación.
6. Amabilidad en la atención.

Requerimientos de Diseño. Asimismo, se especificaron los requerimientos de diseño en los que debe trabajar la empresa para responder a las necesidades de los usuarios, determinándose los siguientes:

1. Gestionar Adquisición de Sistema Integral
2. Creación de página web
3. Adecuación del Espacio Informativo en local
4. Capacitación al Personal
5. Asignación y Evaluación de Objetivos de Desempeño Individual
6. Medición de la Satisfacción del cliente

Nivel de Relación Requerimientos de diseño & requerimientos de usuarios. A su vez, estos requerimientos de diseño fueron ponderados para conocer el nivel de relación con las exigencias de los usuarios, utilizando para ello los parámetros que se especifican en la siguiente Tabla 2:

Tabla 2

Relationship

NIVEL DE RELACIÓN DISEÑO DE LOS REQUERIMIENTOS	
9	<i>Strong</i> (Alta)
5	<i>Medium</i> (Media)
1	<i>Weak</i> (Baja)

Nota. Estos valores se utilizaron para determinar el nivel de relación entre los requerimientos.

Los niveles de relación entre los requerimientos de diseño y los requerimientos de los usuarios se pueden apreciar en la Tabla 2.

Puntos de referencias Competitivos del Mercado. Estos puntos de referencia permitieron conocer la posición de la empresa frente a la competencia, representada en las empresas Competidor 1: Unidad Oftalmológica Kennedy y Competidor 2: Clínica de Ojos Dr. José Sacoto

Navía, teniendo en cuenta las demandas de los usuarios, es decir, que tiene la empresa para ofrecer actualmente y qué tiene la competencia respecto a esos mismos requerimientos. Para esto se utilizó los parámetros descritos en la Tabla 3.

Tabla 3

Puntos de referencia competitivos

PUNTOS DE REFERENCIAS COMPETITIVOS	
5	Extraordinario
4	Excelente
3	Bueno
2	Justo
1	Poco

Nota. Se utilizó para determinar puntos de referencias competitivos.

Los puntos de referencias competitivos entre la empresa CIVE y las principales empresas competidoras la Unidad Oftalmológica Kennedy y la Clínica de Ojos Dr. José Sacoto Navía. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 3.

Visión del Servicio de la empresa. Se determinó el nivel de novedad de los requisitos del diseño (según niveles expuestos en la Tabla 4) y la referencia competitiva (según las referencias expuestas en la Tabla 3) para la empresa CIVE de acuerdo a lo que se visualiza en el futuro. Se obtuvo el ranking de importancia para la mejora de los procesos dividiendo los valores en los que se encuentra la empresa “ahora” y los valores que se esperan obtener en el futuro.

Tabla 4

Nivel de Novedad

NIVEL DE NOVEDAD	
1.5	Muy novedoso
1.2	Medianamente novedoso
1.0	Nada novedoso

Nota. Se utilizó para determinar el nivel de novedad de los requerimientos.

Importancia absoluta y relativa de los requerimientos de los usuarios. Para determinar la importancia absoluta de las demandas de los usuarios, se multiplicó los valores de: La importancia que tiene para el usuario el requerimiento, el nivel de novedad que tiene para la empresa y el ranking de importancia para la mejora del proceso.

Importancia absoluta y relativa de los requerimientos del Diseño. Para conocer la importancia absoluta y relativa de los requerimientos del diseño de los procesos que mejorarán la prestación del servicio, se multiplicaron los valores del nivel de relación de cada requisito y el porcentaje de importancia relativa de los requerimientos del usuario (ver Tabla 19).

Puntos de Referencias Competitivos del mercado (Respecto a los requerimientos de diseño). Estos puntos de referencia permitieron conocer la posición de la empresa frente a la competencia, representada en las empresas Unidad Oftalmológica Kennedy y Clínica de Ojos Dr. José Sacoto Navía teniendo en cuenta los requisitos del diseño que se necesitan mejorar para responder a los requerimientos de los usuarios. Es decir, como se encuentra actualmente la empresa respecto a los requerimientos de diseño y como se encuentra la competencia con relación a esos mismos requerimientos.

Valores de los Objetivos. Se asignaron valores a los siguientes objetivos que a su vez están relacionados con los requerimientos del diseño, como se aprecia en la Tabla 5:

Tabla 5

Objetivos valorados & requerimientos del diseño

Requerimientos del Diseño	Objetivos valorados
Gestionar Adquisición de Sistema Integral	Integrar todas las áreas y/o Departamentos
Creación de página web	Aumentar el 50% de los clientes
Adecuación del Espacio Informativo en local	Acondicionar lugar informativo
Capacitación al Personal	Planificar capacitación anual
Asignación y Evaluación de Objetivos de Desempeño Individual	Asignar ODI Semestralmente
Medición de la Satisfacción del cliente	Encuestar semestralmente a usuarios

Nota. Se muestra la relación entre los requerimientos y los objetivos valorados.

Después de precisar los objetivos se valoraron de acuerdo con los parámetros que se aprecian en la Tabla 6, asignándoles una categoría para entender los requerimientos y conocer si mientras más alto sea el valor es mejor para la empresa, si es bajo en menor para la empresa o si su valor nominal es suficiente.



Tabla 6

Categoría de los Objetivos Valorados

CATEGORÍAS DE LOS OBJETIVOS	
STB	<i>Smaller the Better</i> (Más pequeño mejor)
LTB	<i>Larger THE Better</i> (Más grande mejor)
NTB	<i>Nominal the Best</i> (Nominal mejor)

Nota. Se utilizó para determinar puntos de referencias competitivos.

Dificultad Organizacional. Seguidamente se determinó el grado o nivel de dificultad organizacional que tiene la empresa para lograr mejorar el requerimiento de diseño, utilizando para ello la información que se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Nivel de Dificultad Organizacional

ORGANIZATIONAL DIFFICULTY (Dificultad Organizacional)	
5	Mayor Dificultad
4	Más Dificultad
3	Dificultad
2	Fácil
1	Más Fácil

Nota. Valores utilizados para determinar la dificultad organizacional en los requisitos del diseño.

Se asignó el nivel de dificultad que tiene la empresa actualmente para lograr los requerimientos del diseño, lo que también permitió determinar qué tan novedosos son estos y finalmente conocer las prioridades en las exigencias que deben mejorarse, como se observa en la Tabla 8 en el último campo denominado DESPLIEGUE.

En la Tabla 8, se detalla la Casa de la Calidad con cada uno de los elementos mencionados en los párrafos anteriores.



Tabla 8

Casa de la Calidad - Empresa CIVE

CORRELACIÓN MATRIX					
1 POSITIVA			-1 NEGATIVA		
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4	1				
5			1		
6	1	1	1	1	

	Diseño de Requerimientos						Importancia para el cliente	Puntos de referencias Competitivos del Mercado			Visión del Servicio de la empresa			Importancia Absoluta de los requerimientos del usuario	Importancia Relativa de los requerimientos del usuario
	Gestionar Adquisición de Sistema Integral	Creación de página web	Adecuación del Espacio Informativo en local	Capacitación al Personal	Asignación y Evaluación de Objetivos de Desempeño Individual	Medición de la Satisfacción del cliente		Nuestra empresa ahora	Competidor 1. Unidad Oftalmológica Kennedy	Competidor 2. Clínica de Ojos Dr. José Sacoto Navía	Nivel de Novedad	Plan de la Empresa (Nuestra empresa en el futuro)	Ranking de importancia para la mejora del proceso		
Obtención de la cita	5						5	3	5	4	1,2	5	1,7	10,00	12%
Tiempo para ser atendido en la recepción	9			9	9	5	5	3	4	4	1,5	5	1,7	12,50	16%
Tiempo en la gestión del trámite	9			9	9	9	5	2	4	4	1,5	5	2,5	18,75	23%
Contar con espacios informativos		5	5				3	1	3	4	1,0	4	4,0	12,00	15%
Publicidad y Comunicación		9	1				4	1	5	5	1,2	4	4,0	19,20	24%
Amabilidad en la atención				9	5	9	4	3	3	4	1,2	5	1,7	8,00	10%





		Gestionar Adquisición de Sistema Integral	Creación de página web	Adecuación del Espacio Informativo en local	Capacitación al Personal	Asignación y Evaluación de Objetivos de Desempeño Individual	Medición de la Satisfacción del cliente
		0,622	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		1,398	0,000	0,000	1,398	1,398	0,777
		2,098	0,000	0,000	2,098	2,098	2,098
		0,000	0,746	0,746	0,000	0,000	0,000
		0,000	2,148	0,239	0,000	0,000	0,000
		0,000	0,000	0,000	0,895	0,497	0,895
Importancia absoluta del requerimiento del diseño		4,117	2,894	0,984	4,391	3,993	3,769
Importancia Relativa del requerimiento del diseño		20,43%	14,36%	4,89%	21,79%	19,82%	18,71%
Puntos de Referencias Competitivos del mercado (Respecto a los requerimientos de diseño)	La empresa ahora	3	3	2	3	2	3
	Competidor 1.	5	5	5	4	4	5
	Competidor 2.	5	5	4	4	3	4
	Valores de los Objetivos	Integrar todas las áreas y departamentos	Aumentar el 50% de los clientes	Acondicionar lugar informativo	Planificar capacitación anual	Asignar ODI Semestralmente	Encuesta semestral a usuarios
	Categorías objetivo	LTB	NTB	NTB	LTB	NTB	NTB
	Dificultad Organizacional	5	4	1	3	2	2
	Newness (Nivel Novedad)	1,5	1,5	1,2	1,5	1,5	1,2
DESPLIEGUE		30,88	17,36	1,18	19,76	11,98	9,05

Nota. Elaborado por los autores



3.4.2 Plan de implementación

Previo a la implementación del plan, se precisó a través de la herramienta Casa de la Calidad, los objetivos relacionados con los requerimientos del diseño y que darán respuesta a las necesidades de los usuarios. En la Tabla 9 se muestran los valores obtenidos por cada objetivo y se propondrán acciones de acuerdo con el grado de prioridad, siendo el valor más alto como más prioritario y el valor más bajo, menos prioritario.

Tabla 9

Prioridad de los requerimientos de diseño

Valores de los Objetivos	Integrar todas las áreas y departamentos	Aumentar el 50% de los clientes	Acondicionar lugar informativo	Planificar capacitación anual	Asignar ODI Semestralmente	Encuesta semestral a usuarios
Despliegue	30,88	17,36	1,18	19,76	11,98	9,05

Nota. Se totalizan los valores de los objetivos y se priorizan las acciones.

Siguiendo los resultados obtenidos, se ordenan los objetivos por orden de prioridad en la Tabla 10:

Tabla 10

Objetivos y requerimientos del diseño

Requerimientos del Diseño	Objetivos
Gestionar Adquisición de Sistema Integral	Integrar todas las áreas y/o Departamentos
Capacitación al Personal	Planificar capacitación anual
Creación de página web	Aumentar el 50% de los clientes
Asignación y Evaluación de Objetivos de Desempeño Individual	Asignar ODI Semestralmente
Medición de la Satisfacción del cliente	Encuestar semestralmente a usuarios
Adecuación del Espacio Informativo en local	Acondicionar lugar informativo

Nota. Se muestra la relación entre los requerimientos y los objetivos valorados.

En la Tabla 11 se muestra la Propuesta de Plan de Implementación para mejora:



Tabla 11

Propuesta Plan de Implementación


Objetivo	Indicador	Meta	Tiempo	Responsable	Que se espera
Gestionar Adquisición de Sistema Integral	Porcentaje de áreas y departamentos con Sistema Integrado	Integración del 100% de las áreas y departamentos de la CIVE	1 año	Gerencia de la empresa Mandos Medios Participación del Personal Operativo	Que la totalidad de las áreas y departamentos se encuentren integradas en el Sistema Integral, para que los procesos puedan desarrollarse de una forma más eficiente y eficaz.
	Disminución en minutos del tiempo de espera de los pacientes para ser atendidos en recepción	Reducir el tiempo de espera entre 5 y 8 minutos	Después de implementado el sistema	Gerencia de la empresa Mando Medios Participación del Personal Operativo	Lograr que los usuarios disminuyan el tiempo de espera para ser atendidos en la recepción
	Disminución en minutos del tiempo de espera de los pacientes para realizar trámites en el área de recepción	Reducir el tiempo de espera en 5 minutos	Después de implementado el sistema	Gerencia de la empresa Mandos Medios Participación del Personal Operativo	Lograr que los usuarios disminuyan el tiempo de espera para realizar los trámites en el área de recepción.





Capacitación al Personal	Porcentaje de personal capacitado	100% del personal capacitado	1 año	Encargados de Gestión de Recursos Humanos Mando Medios Personal Operativo	Que todo el personal de la empresa sea capacitado en las áreas en las que se desempeñan.
	Listado de las necesidades de capacitación	Conocer las necesidades de capacitación	1 mes	Encargados de Gestión de Recursos Humanos	Obtener las necesidades de capacitación del personal por cada área y/o departamento
Creación de página web	Página web de la empresa interactiva con los usuarios del CIVE	Poner en funcionamiento la página web en un 80%	2 meses	Personal de marketing y publicidad	Poner en funcionamiento la página web de la empresa y aumentar la interacción con los usuarios
	Otorgamiento de Citas en línea	Reducir el tiempo de espera para la obtención de cita	Después de implementado el sistema	Gerencia de la empresa Mando Medios	Lograr que los usuarios puedan adquirir una cita en el menor tiempo posible a través de la página web
Asignación y Evaluación de Objetivos de	Personal con ODI asignados	100% del personal con ODI asignados	1 mes	Mando Medios Personal Operativo	Lograr que todo el personal reciba los Objetivos de Desempeño Individual en cada puesto de trabajo.



 UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR		TRABAJO DE TITULACIÓN			
Desempeño Individual	Evaluación del personal	Evaluar el desempeño del 100% del personal	1 semana	Mando Medios Personal Operativo	Lograr que todo el personal sea evaluado de acuerdo a su desempeño y cumplimiento de los objetivos asignados
	Reconocimiento por el desempeño laboral	Entregar reconocimientos al personal por su desempeño	1 semana	Mando Medios Personal Operativo	Realizar entrega a todo el personal de reconocimientos (monetario o no monetario) por el desempeño evaluado.
Medición de la Satisfacción del cliente	Opinión de los usuarios	Encuestar el 100% de los usuarios durante el periodo de seis meses	6 meses	Conformar equipo de trabajo para realizar encuesta y levantar información	Lograr conocer la opinión de los usuarios respecto a la mejora de los servicios que se ofrecen en la CIVE.
Adecuación del Espacio Informativo en local	Información sobre los servicios que ofrece la CIVE	Adecuar en la CIVE un espacio con una cartelera informativa, trípticos, y panfletos informativos para ser entregados a los usuarios	1 año	Mando Medios Personal Operativo	Adecuar un espacio en el área de recepción de la CIVE para la colocación de una cartelera informativa, trípticos y otros similares para dar a conocer a los usuarios los pasos de ingreso, obtención de citas, solicitud de servicios, otros.

Nota. Elaborado por los autores.



3.4.3 Viabilidad de la Propuesta

La propuesta es totalmente viable porque se sugieren acciones que pueden desarrollarse en la práctica cotidiana de toda organización. Es importante mencionar que la propuesta de esta investigación cuenta con la disposición de la gerencia de la empresa CIVE para llevar a cabo el plan de mejora. En la Tabla 12 se detalla el costo de implementación de la propuesta:

Tabla 12

Costo estimado de la propuesta - Viabilidad económica

Objetivo	Descripción	Costo
Gestionar Adquisición de Sistema Integral de gestión clínica	Instalar un sistema integral de gestión clínica (Software Sigcenter)	\$ 8.500
	Capacitación al personal	\$ 1.500
Capacitación al Personal	Plan de Capacitación (Asignación de recursos económicos para el desarrollo de 5 talleres (\$ 500 c/u) relacionados con:	
	– Atención al cliente	\$ 2.500
	– Calidad en el servicio	
	– Motivación al logro	
	– Trabajo en equipo	
	– Gestión de documentos	
	Listado de las necesidades de capacitación	\$ 0



Creación de página web	Página web de la empresa interactiva con los usuarios del CIVE	\$ 350
Asignación y Evaluación de Objetivos de Desempeño Individual	Asignar ODI al personal Evaluación del personal Reconocimiento por el desempeño laboral (Se sugiere distribuir \$1.400 entre el personal evaluado)	\$ 50 \$ 0 \$ 1.400
Medición de la Satisfacción del cliente	Opinión de los usuarios	\$ 150
Adecuación del Espacio Informativo en local	Información sobre los servicios que ofrece la CIVE	\$ 350
Costo Total		\$ 16.150

Nota. Se detalla el estimado de los costos de implementación

3.4.4 Propuesta Cronograma de implementación

En la Tabla 13 se muestra una propuesta de cronograma de implementación del plan, considerando que se pueda implementar a partir de noviembre del año 2024, para que la empresa pueda coordinar las actividades para iniciar el año 2025 con la mejora de la prestación de los servicios de atención a los usuarios de la CIVE.



Tabla 13

Propuesta de Cronograma de implementación

Actividades	Descripción	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25
Socializar la propuesta	Socializar la propuesta con los mandos medios y operativos de la empresa	■												
Gestionar Adquisición de Sistema Integral de gestión clínica	Instalar un sistema integral de gestión clínica	■	■											
	Capacitación al personal	■	■											
	Puesta en marcha del sistema			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación al Personal	Plan de Capacitación (Asignación de recursos económicos para el desarrollo de 5 talleres relacionados con:													
	– Atención al cliente		■											
	– Calidad en el servicio			■										
	– Motivación al logro				■									
	– Trabajo en equipo					■								
	– Gestión de documentos						■							



	Listado de las necesidades de capacitación	
Creación de página web	Gestionar la página web de la empresa interactiva con los usuarios del CIVE	
	Funcionamiento de la página web	
Asignación y Evaluación de Objetivos de Desempeño Individual	Asignar ODI al personal	
	Evaluación del personal	
	Reconocimiento por el desempeño laboral (Se sugiere distribuir \$1.400 entre el personal evaluado)	
Medición de la Satisfacción del cliente	Opinión de los usuarios	
Adecuación del Espacio Informativo en local	Información sobre los servicios que ofrece la CIVE	

Nota. Se detalla propuesta de cronograma de implementación del Plan. Elaborado por los autores



3.4.5 Herramienta Genaro

En las Figuras 15, 16, 17, 18, 19 y 20 se muestran las estrategias en Formato Genaro:

Figura 15

Estrategia operativa Nro 1

The screenshot displays the Genaro tool interface for creating an operational strategy. The title is "Estrategia operativa para la prestación del servicio en CIVE". Below the title, there is a description: "Se plantean las estrategias que ayuden a mejorar el proceso de atención a los pacientes de la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador". The interface includes a sidebar with an objective: "Gestionar Adquisición de Sistema Integral" and options to "Agregar Meta", "Agregar Estrategia", and "Agregar Proyecto". The main area is divided into three sections, each representing a different level of the strategy:

- Meta 1.1:** "Integración del 100% las áreas y departamentos de la CIVE." This meta is supported by an "Estrategia 1.1.1" (Adquisición de un Sistema de Gestión Integral) and a "Proyecto 1.1.1.1" (Que la totalidad de las áreas y departamentos se encuentren integradas en el Sistema Integral, para que los procesos puedan desarrollarse de una forma más eficiente y eficaz). The project includes actions like "Programar" and "Agregar Acciones".
- Meta 1.2:** "Reducir el tiempo de espera entre 5 y 8 minutos." This meta is supported by an "Estrategia 1.2.1" (Implementación de un Sistema de Gestión Integral) and a "Proyecto 1.2.1.1" (Lograr que los usuarios disminuyan el tiempo de espera para ser atendidos en recepción). The project includes actions like "Programar" and "Agregar Acciones".
- Meta 1.3:** "Reducir el tiempo de espera en 5 minutos." This meta is supported by an "Estrategia 1.3.1" (Implementación de un Sistema de Gestión Integral) and a "Proyecto 1.3.1.1" (Lograr que los usuarios disminuyan el tiempo de espera para realizar los trámites en el área de recepción). The project includes actions like "Programar" and "Agregar Acciones".

Nota. Obtenido de la herramienta Genaro.

Figura 16

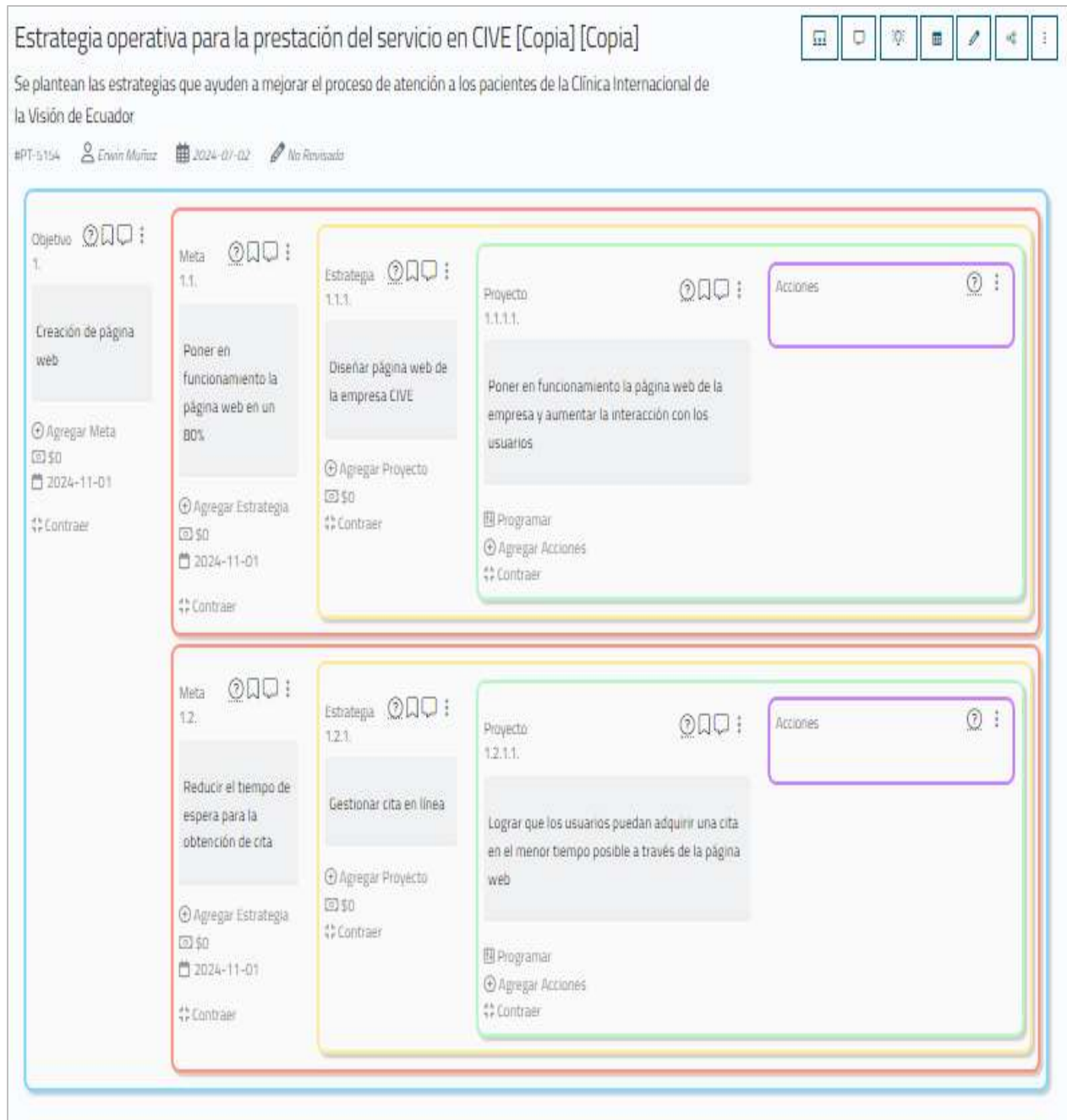
Estrategia operativa Nro 2



Nota. Obtenido de la herramienta Genaro.

Figura 17

Estrategia operativa Nro 3



Nota. Obtenido de la herramienta Genaro.

Figura 18

Estrategia operativa Nro 4

Estrategia operativa para la prestación del servicio en CIVE [Copia] [Copia] [Copia]

Se plantean las estrategias que ayuden a mejorar el proceso de atención a los pacientes de la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador

#PT-5755 Erwin Muñoz 2024-07-02 No Revisado

Objetivo	Meta	Estrategia	Proyecto	Acciones
1. Asignación y Evaluación de Objetivos de Desempeño Individual. Agregar Meta \$0 2025-01-01	1.1. 100% del personal con ODI asignados. Agregar Estrategia \$0 2025-01-01	1.1.1. Asignar ODI. Agregar Proyecto \$0	1.1.1.1. Lograr que todo el personal reciba los Objetivos de Desempeño Individual en cada puesto de trabajo. Programar, Agregar Acciones	
	1.2. Evaluar el desempeño del 100% del personal. Agregar Estrategia \$0 2025-07-01	1.2.1. Evaluar el Desempeño y el cumplimiento de los ODI. Agregar Proyecto \$0	1.2.1.1. Lograr que todo el personal sea evaluado de acuerdo a su desempeño y cumplimiento de los objetivos asignados. Programar, Agregar Acciones	
	1.3. Entregar reconocimientos al personal por su desempeño. Agregar Estrategia \$0 2025-08-01	1.3.1. Reconocimiento del trabajo desempeñado. Agregar Proyecto \$0	1.3.1.1. Realizar entrega a todo el personal de reconocimientos (monetario o no monetario) por el desempeño evaluado. Programar, Agregar Acciones	

Nota. Obtenido de la herramienta Genaro.

Figura 19

Estrategia operativa Nro 5

Estrategia operativa para la prestación del servicio en CIVE [Copia] [Copia] [Copia]
[Copia]

Se plantean las estrategias que ayuden a mejorar el proceso de atención a los pacientes de la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador

#PT-5156 Erwin Muñoz 2024-07-02 No Revisado

Objetivo 1.
Medición de la Satisfacción del cliente
+ Agregar Meta \$0 2025-01-01
+ Contraer

Meta 1.1.
Encuestar el 100% de los usuarios durante el periodo de seis meses
+ Agregar Estrategia \$0 2025-01-01
+ Contraer

Estrategia 1.1.1.
Realizar encuesta de satisfacción
+ Agregar Proyecto \$0
+ Contraer

Proyecto 1.1.1.1.
Lograr conocer la opinión de los usuarios respecto a la mejora de los servicios que se ofrecen en la CIVE.
+ Programar
+ Agregar Acciones
+ Contraer

Acciones

Nota. Obtenido de la herramienta Genaro.

Figura 20

Estrategia operativa Nro 6

Estrategia operativa para la prestación del servicio en CIVE [Copia] [Copia] [Copia]
[Copia] [Copia] [Copia]

Se plantean las estrategias que ayuden a mejorar el proceso de atención a los pacientes de la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador

#PT-5158 Erwin Muñoz 2024-01-02 No Revisado

Objetivo 1. Adecuación del Espacio Informativo en local. Agregar Meta \$0 2024-12-01. Contrair.

Meta 1.1. Adecuar en la CIVE un espacio con una cartelera informativa, trípticos, y panfletos informativos para ser entregados a los usuarios. Agregar Estrategia \$0 2024-12-01. Contrair.

Estrategia 1.1.1. Adecuar espacio informativo en la CIVE. Agregar Proyecto \$0. Contrair.

Proyecto 1.1.1.1. Adecuar un espacio en el área de recepción de la CIVE para la colocación de una cartelera informativa, trípticos y otros similares para dar a conocer a los usuarios los pasos de ingreso, obtención de citas, solicitud de servicios, otros. Programar. Agregar Acciones. Contrair.

Acciones

Nota. Obtenido de la herramienta Genaro.



3.4.6 Validación de la Propuesta

La validación de la propuesta (Tabla 14) se realizó considerando la opinión del gerente general de la empresa Clínica Internacional de la Visión de Ecuador – CIVE, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 14

Validación de la Propuesta

Instrucciones: Por favor, responda a las siguientes preguntas considerando la propuesta de la formulación de una estrategia operativa para la prestación del servicio en CIVE que asegure un proceso de mejora continua y la satisfacción del paciente. Sus respuestas son fundamentales para evaluar la viabilidad y efectividad de la propuesta en diferentes aspectos clave. Considere que 1 refiere a totalmente en desacuerdo y 5 a totalmente de acuerdo

Aspectos a evaluarse	1	2	3	4	5
Factibilidad técnica					
Ha revisado usted o su equipo los aspectos técnicos propuestos la formulación estrategia operativa para la prestación del servicio en CIVE que asegure un proceso de mejora continua y la satisfacción del paciente (por ejemplo, tecnologías, procesos de producción, innovaciones)					x
Considera que los métodos y tecnologías propuestos son adecuados para un proceso de mejora continua y la satisfacción del paciente en la CIVE.					x
Se requieren aspectos técnicos adicionales para fortalecer la propuesta				x	
Factibilidad económica					
Se ha efectuado un análisis de costos detallado para la propuesta de formulación de estrategias operativas para la prestación del servicio en CIVE que asegure un proceso de mejora continua y la satisfacción del paciente					x
La gerencia está dispuesta a otorgar los recursos económicos necesarios para desarrollar la propuesta					x
Hay alguna área de preocupación respecto a los costos o presupuestos propuestos en la implementación de la propuesta				x	



Factibilidad operacional

El Plan propuesto impactará en los procesos operativos actuales de la CIVE

x

Se cuenta con la capacidad operativa actual para implementar la propuesta de formulación de estrategias operativas para la prestación del servicio en CIVE

x

Se requieren cambios operacionales específicos deberían implementarse para asegurar el éxito de la propuesta de formulación de estrategias operativas para la prestación del servicio en CIVE

x

Viabilidad técnica y sostenibilidad

Se enfrentarán desafíos para la implementación exitosa en la propuesta de formulación de estrategias operativas para la prestación del servicio en CIVE

x

La CIVE garantiza la sostenibilidad a largo plazo de las iniciativas planteadas en la propuesta de formulación de estrategias operativas para la prestación del servicio en CIVE

x

Existe algún riesgo significativo que podría afectar la viabilidad a largo plazo de la propuesta de formulación de estrategias operativas para la prestación del servicio en CIVE

x

Nota. Validación de la propuesta por parte de la gerencia de la CIVE

CONCLUSIONES

1. Los referentes teóricos y empíricos permitieron determinar los factores claves de éxito para la calidad y la atención integral a pacientes, mediante el estado del arte que se representó en investigaciones académicas y artículos científicos con temas relacionados a la mejora continua, la gestión de procesos y la calidad de los servicios, entre otros. La empresa CIVE viene presentando problemas en la atención que se ofrece a los usuarios, por tanto, la revisión a las distintas fuentes ha permitido fortalecer la propuesta de investigación, partiendo de la importancia que tiene la gestión gerencial al momento de responder adecuadamente a los requerimientos o expectativas de los usuarios del servicio.
2. Para cumplir el segundo objetivo, se realizó un diagnóstico en la Clínica Internacional de la Visión de Ecuador para conocer la perspectiva de los usuarios a través de una encuesta y por medio de una entrevista conocer las opiniones del personal que labora en el área de atención al cliente. El levantamiento de la información permitió conocer y validar el problema de estudio, donde se precisaron las debilidades que actualmente caracterizan el proceso de atención a los usuarios.
3. Para cumplimiento del tercer objetivo, se diseñaron los requerimientos claves para la prestación del servicio en CIVE empleando para ello la herramienta gráfica “Casa de la Calidad”. Esta herramienta reúne distintos elementos que ayudan a determinar los requerimientos de los usuarios y el requerimiento de diseño de los procesos que debe atender la gerencia de la CIVE para responder satisfactoriamente a las expectativas de los clientes o usuarios del servicio.
4. En cumplimiento del cuarto objetivo específico se presentó a la CIVE un plan de implementación de la propuesta que tiene como finalidad principal, mejorar el proceso de atención a los usuarios de la clínica. Se plantearon acciones totalmente factibles que pueden desarrollarse en la cotidianidad de las actividades que se llevan a cabo en la CIVE, teniendo en cuenta la importancia de contar con un sistema integral que ayude a la interacción de las distintas áreas y departamentos de la clínica, para dar una respuesta más rápida a las solicitudes de los usuarios.



RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de la empresa CIVE atender a la importancia que tiene el manejo adecuado de los conceptos y definiciones sobre gestión de procesos, calidad de los servicios, la gestión moderna de la salud, entre otros, que ayudan a generar las acciones y estrategias idóneas para responder a los requerimientos de los usuarios del sistema de salud.

De igual forma, se recomienda a la dirección de la empresa CIVE levantar información periódicamente sobre la satisfacción de los usuarios acerca del servicio que ofrece la empresa, con el propósito de precisar debilidades, errores u omisiones en los procesos para posteriormente ser mejorados o corregidos, manteniendo una mejora continua en la organización.

También, se recomienda que la empresa tenga en cuenta los requerimientos de los usuarios que se han determinado en esta investigación, atendiendo a la prioridad de estos, de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en el uso de la herramienta Casa de la Calidad.

Finalmente se recomienda implementar el plan propuesto a través de esta investigación, la cual reúne un conjunto de acciones que pueden ser de fácil implementación, considerado un plan que contribuirá a mejorar los procesos de atención y la satisfacción de los usuarios y del personal de la CIVE.

Es recomendable que los temas acá desarrollados sean ampliados en futuras investigaciones y que estos resultados sirvan de base para examinar otros procesos también relacionados con la atención al usuario, que se efectúen en centros médicos o clínicas de otras áreas distintas a oftalmología.

Se recomienda, tanto a la Universidad Bolivariana del Ecuador como a los futuros investigadores, fortalecer y continuar estudios sobre centros oftalmológicos que incluyan otras temáticas como las estrategias de optimización de los tiempos para brindar servicios quirúrgicos, las posibilidades de brindar facilidades a los ciudadanos para acceder a los servicios, entre otros aspectos, que permitirán aumentar el cúmulo de conocimientos, lo cual a su vez fortalece los procesos internos de las empresas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, S., & Ocampo, L. (2020). *De emprendedor a empresario*. Editorial Patria Educación.
- Alcantara, C. (2022). Administración estratégica en el servicio de la salud en un instituto de Oftalmología Público, 2022. *Revista ciencia Latina*, 6(6), 8118-8141. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3987
- Arciniega, J. (2023). *Sistemas Integrados de Gestión Bajo las Normas ISO*. ECOE Ediciones.
- Argimón, J., & Jiménez, J. (2019). *Métodos de Investigación Clínica Y Epidemiológica* (Quinta ed.). Madrid: Elsevier.
- Asamblea Nacional. (2015). Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS). *Decreto Ejecutivo 703. Registro Oficial Suplemento 534 de 01-jul.-2015*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/DECRETO-EJECUTIVO-703-CREACION-ACCESS.pdf>
- Asencios, A., & Human, Y. (2018). *Implementación de gestión por procesos para mejorar la atención del cliente en el servicio de emergencia de la clínica San Pablo S.A.C. Huaraz*, 2018. [Tesis de Grado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. https://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2782/T033_44170239_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Banco Mundial. (05 de julio de 2018). *La atención de la salud de baja calidad está aumentando la morbilidad y los costos relacionados con la salud en todo el mundo*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/07/05/low-quality-healthcare-is-increasing-the-burden-of-illness-and-health-costs-globally>
- Bautista, N. (2022). *Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. Editorial El Manual Moderno.
- Birela, B. (2022). Organización y gestión de la sanidad andaluza en el marco del sistema nacional de salud. Atención primaria y atención especializada; fortalecimiento de la gestión clínica; avances en la gestión de la salud pública; participación de grupos de interés. *Revista de Derecho de la Seguridad Social*, 4(1), 231-278. <https://doi.org/https://revista.laborum.es/index.php/revsegsoc/article/view/635>





- Blanco, G., & Font, M. (2022). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 212-228. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890626>
- Blua, P., Yalaoui, F., Amodeo, L., De Block, M., & La Planche, D. (2019). *Hospital Logistic a-managementh*. Editori Jean-Paul Bourrières.
- Burton, M., Ramke, J., Marques, A., Bourne, R., Congdon, N., & Jones, L. (2021). The Lancet Global Health Commission on Global Eye Health: vision beyond 2020. *PlumX Metrics*, 9(1), e489-e551. <https://doi.org/https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S2214-109X%2820%2930488-5>
- Calderón, C. (2023). Gestión del proceso y abordaje de la lista de espera quirúrgica en el hospital Essalud Almanzor Aguinaga asenjo – Chiclayo. *Revista Salud Amazónica y Bienestar*, 2(1), e513. <https://doi.org/https://doi.org/10.51252/rsayb.v2i1.513>
- Campaña, G., Pico, F., & Luján, G. (2022). Gestión por procesos para mejorar el sistema de referencias y contrareferencia de Hospitales de Guayaquil. *Revista Polo del Conocimiento*, 7(2), 2255-2280. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8354956>
- Campos, A. (2021). *Métodos mixtos de investigación*. Editorial Magisterio.
- Cárdenas, W., & Sánchez, C. (2021). *Política de Modernización de la Gestión Pública y ciclo de mejora continua en la Dirección Regional de la salud de Huancavelica 2019*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Huancavelica, Perú. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6511e276-5c19-40af-b9e9-b0e5aee34c68/content>
- Chávez, N., & Concuera, J. (2020). *Aplicación de la norma ISO 9001: 2015 para mejorar la calidad de servicio en el área de nutrición del Hospital de Alta Complejidad Virgen de la Puerta EsSalud, 2019*. [Tesis de Grado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional Universidad Cesar Vallejo.
- Comte, S. (2020). *Admisión hospitalaria: Mejora continua aplicada a los procesos*. [Tesis de Grado, Universidad del Desarrollo]. Repositorio Institucional de la Universidad del





- Desarrollo, Perú. <https://repositorio.udd.cl/server/api/core/bitstreams/4ecd5c8d-78c1-45bc-a018-636abc3227c2/content>
- Constitución de la República del Ecuador [Const], Art. 360. 20 de octubre de 2008 (Ecuador) (2008). https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Dávila, E. (2022). *Gestión integral de la calidad basada en procesos*. Ediciones de la U.
- Escamilla, R., & Segovia, A. (2024). Impacto de las soft skills en el servicio al cliente en el área de ventas. *Editorial Vinculatégica EFAN*, 6(1), 880-894. <https://doi.org/https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/637>
- Escarrabill , J., Almazán , C., Barrionuevo-Rosas , L., Moharra , M., Fité , A., & Jiménez , J. (2020). *Elementos clave que influyen en la experiencia del paciente. Patients reported experience measurements (PREM)*. Barcelona: Agencia de Calidad y Evaluación Sanitarias de Cataluña. Departamento de Salud. Generalitat de Cataluña;. https://scientiasalut.gencat.cat/bitstream/handle/11351/5048/elements_clau_influeixen_experiencia_pacient_2020_cas.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Fernández, T., Solís, S., Bell, J., García, M., & Font, M. (2021). Acreditación hospitalaria una transformación necesaria. *Revista Cubana de Tecnología de la Salud*, 21(1), 199-210.
- Flores, J., & Barbarán, H. (2021). Gestión Hospitalaria: una mirada al desarrollo de sus procesos. *Revista Ciencia Latina Multidisciplinar*, 5(2), 1517-1545. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.368
- Font, M., García, M., & Fernández. (2021). Calidad de la gestión del ingreso hospitalario en los servicios de medicina interna. *Revista MEDISAN*, 25(2), 507-525. <https://doi.org/https://www.medigraphic.com/pdfs/medisan/mds-2021/mds212s.pdf>
- García, J. (2022). *De la satisfacción y evaluación, a la mejora continua*. Editorial Palibrio.
- García, L. (2021). *Gestión del servicio y conformidad del cliente en los agentes BCP, distrito Callao, región Callao – 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Callao. <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5641/TESIS-MAESTRO-GARCIA%20RIVADENEIRA-FCA-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>





- Genaro. (2022). *Herramienta para el diseño de planeación táctica de forma sencilla para alcanzar objetivos de crecimiento organizacional*. Plataformas Aterrizaje Forzoso y Genaro: <https://genaro.ievem.com/>
- Gil, J. (2020). *Fundamentos de atención al cliente*. Editorial Elearning S.L.
- Gómez, M., Jaramillo, F., Estrella, C., & Núñez, J. (2022). Análisis de la gestión administrativa y calidad del servicio de emergencias del Centro Tipo C San Rafael de Esmeraldas 2020. *Revista Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(5), 69-80. <https://doi.org/https://www.journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/446/289>
- González, J., Virgós, A., García, J., & Pais, B. (2021). Gestión clínica en el área cardiovascular. Medir para mejorar. *Revista Española Cardiovascular*, 74(1), 8-14. <https://doi.org/https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7332256/pdf/main.pdf>
- González, N., Guzmán, J., Olguín, J., Obando, J., & Gamboa, F. (2019). *Mercadotecnia y competitividad*. Editorial Palibrio.
- González, T., Medina, P., Medina, E., & López, P. (2021). Optimización de la comunicación hospitalaria en redes sociales: Análisis y estrategias de engagement. *Revista académica sobre documentación digital y comunicación interactiva*, 22(1), 63-74. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/115329/1/Gonzalez-Pacanowski_etal_2021_Hypertext-net.pdf
- Guevara, J. (2021). Importancia de los registros, la estadística y los sistemas de información para la gerencia de los servicios de salud. *Revista Saluta*, 3(4), 10-31. <https://doi.org/https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/saluta/article/view/606/1257>
- Gungoren, M. (2023). Crossing the chasm: strategies for digital transformation in clinical laboratories. *Revista Clinical Chemistry and Laboratory Medicine (CCLM)*, 61(4), 570-575. <https://doi.org/https://doi.org/10.1515/cclm-2022-1229>
- Gutiérrez, A. (2016). *Estrategias de Muestreos, diseño de encuestas y estimación de parámetros*. Ediciones de la U.
- Hall, R. (2012). *Handbook of healthcare System Cheduling*. Editorial Frederick S. Hillier, Stanford University, CA, USA.





- Hernández, A. (2022). Pertinencia de la gestión de tecnología sanitaria para la seguridad y calidad en entornos hospitalarios. *Revista Cubana de Salud Pública*, 48(4), 1-15. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662022000400007&script=sci_arttext
- Hernández, A., Hernández, J., & López, J. (2021). Análisis temático de la investigación, desarrollo e innovación dentro de la gestión empresarial y administración de empresas desde 2015 a 2019. *Revista de Estudios Empresariales.*, 1(1), 89-106. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8030346>
- Hernández, C., & Obregón, M. (2022). *Estudios de Administración. Una perspectiva interdisciplinaria*. Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Hernández, G., Conde, J., Lara, D., Sosa, N., Sánchez, N., Paredes, B., . . . Martínez, S. (2023). *Capital humano e innovación. Un realidad en el desarrollo de las organizaciones*. Costa-Amic Editores.
- Hernández, J., Garbey, E., & Enríquez, I. (2020). Importancia de la perspectiva afectiva e intercultural en la comunicación profesional en tiempos de crisis. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 20(1), e3912. <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v20n1/1729-519X-rhcm-20-01-e3912.pdf>
- Hurtado, J. (2019). *Metodología de la investigación Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta ed.). Caracas: Librería Virtual Ozal.
- Karuppan, C., Dunlap, N., & Waldrum, M. (2016). *Operations Management in Health Care. Strategy y Practice*. Editorial Springer Publishing Company.
- Lages, J., & Martínez, N. (2021). Gestión por procesos y la referenciación competitiva para la mejora de la calidad de la atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(3), e4392. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v37n3/1561-2961-enf-37-03-e4392.pdf>
- Latorre, A., Del Rinco, D., & Arnal, J. (2021). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Ediciones Experiencia.
- Lira, C. (2022). Nivel de satisfacción y desempeño laboral del personal de enfermería. *Revista de Ciencias de la Salud*, 4(4), 206-216. <https://www.acvenisproh.com/revistas/index.php/masvita/article/view/483/1215>





- López, P., Rodríguez, M., & Roperó, C. (2021). *Metodología de la investigación: de lector a divulgador*. Editorial Universidad de Almería.
- Martínez, J. (2020). *Trabajo de campo en la investigación comercial*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Medina, A., Nogueira, D., & Sánchez, A. (2020). *Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Retrieved 09 de febrero de 2021, from https://www.researchgate.net/profile/Yuly_Medina_Nogueira/publication/345814272_Metodo_DACUM_modificado/links/5faec058a6fdcc9ae04d56fa/Metodo-DACUM-modificado.pdf
- Mejía, T. (2021). *Calidad de atención en consulta externo de la clínica Milleniun y su relación con la satisfacción de los pacientes asegurados en EPS, Chiclayo, 2019º*. [Tesis de Grado, Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejó]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejó, Perú. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3663/1/TL_MejiaTafurThaliaElizabet.pdf
- Mora, A., Celi, R., Choez, C., & Caicedo, K. (2023). Diseño e implementación de una aplicación móvil multiplataforma en la clínica “Rebirth Clinic” para mejorar la gestión y control de los pacientes de Rinoseptoplastia. *Revista Científica Muntidisciplinar G-nerando*, 4(1), 741–764. <https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/view/92/84>
- Muñoz, L., & Rodríguez, J. (2022). *Propuesta para el fortalecimiento y mejora del proceso de atención y tiempos para evaluación clínica de los pacientes en urgencias, apoyado en la integración de las TICS*. [Tesis de Maestría, Universidad ECCI]. Repositorio Institucional de la Universidad ECCI, Colombia. <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/2785/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Niño, J., Quino, M., & Angulo, C. (2020). Gestión del tiempo de espera de los usuarios de los servicios de salud del Hospital Nacional Dos de Mayo. *Revista Sociedad y Universidad*, 12(S1), 356-361. <https://doi.org/https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1799/1795>





- Obando, M. (2020). Capacitación del Talento Humano y productividad: Una revisión literaria. *Revista ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/2254/2649>
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión Bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/119/119>
- Ortega, M., García, F., & Oliva, Á. (2021). *Guía para la elaboración de trabajos fin de máster de investigación educativa*. Ediciones Octaedro.
- Ortíz, E. (2020). *La dialéctica en las investigaciones*.
- Ozcan, Y. (2009). *Quantitative Methods in Health Care Management*. Editorial John Wiley & Sons, Inc.
- Pardo, M. (2022). *Modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de venta de café a partir del caso de estudio TOSTAO' Café & Pan en Bogotá*. [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. Repositorio Institucional de la Universidad EAN, Colombia. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12552/PardoMaria2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pierrend, S. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas*. Lima, Perú, 23(45), 5-13. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Preciado, A., Valle, M., & Lévano, D. (2021). Importancia del uso de sistemas de información en la automatización de historiales clínicos, una revisión sistemática. *Revista Cubana de Informática Médica*, 13(1), e417. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcim/v13n1/1684-1859-rcim-13-01-e417.pdf>
- Raffino, M. (02 de junio de 2020). *Concepto.de*. <https://concepto.de/proceso/>
- Rebollo, P., & Ábalos, E. (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación*. Editorial Autores de Argentina.
- Reyes, E. (2022). *Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Editorial Page Publishing, Incorporated.





- Reyes, E., Matzumura, J., & Gutiérrez, H. (2020). Calidad de los registros de las historias clínicas en el Servicio de Emergencias Quirúrgicas de un Hospital de las Fuerzas Armadas. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(2), 33-41. <https://doi.org/https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2880/3051>
- Rodríguez, Y. (2020). *Metodología de la Investigación*. Soluciones Educativas S.A.
- Rojas, C., Hernández, H., & Niebles, W. (2020). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud. *Revista Espacios*, 41(1), 1-7. <https://doi.org/https://ww.revistaespacios.com/a20v41n01/a20v41n01p06.pdf>
- Rojas, C., Hernández, H., & Niebles, W. (2020). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud. *Revista Espacios*, 41(1), 1-10. <https://ww.revistaespacios.com/a20v41n01/20410106.html>
- Rojas, D., & Vargas, J. (2021). *Implementación del Modelo de Gestión Logística para el Hospital Departamental San José de Neira, Caldas*. [Tesis de Grado, Universidad de Ibagué]. Repositorio Institucional de la Universidad de Ibagué, Colombia.
- Ruiz, L., Sanz, R., López, M., Aragón, A., Navío, J., Pérez, E., & Serafín, Á. (2023). *Dirección de recursos empresariales*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Salirrosas, E. (2020). Propuesta de implementación de la norma iso 9001:2015, en la gestión administrativa del instituto regional de oftalmología región La Libertad 2016. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(1), 51-57. <https://doi.org/https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2754/2841>
- Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Sampieri, R., Collado, C., & Bapista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial: McGraw Hill Interamericana.
- Sánchez, A., Podestá, L., & Ruiz, R. (2020). Calidad de atención y satisfacción del paciente atendido en una cadena de clínicas odontológicas. Lima-Perú, 2019-2020. *Revista Horizonte Médico*, 22(1), e1589. <http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v22n1/1727-558X-hm-22-01-e1589.pdf>
- Terán, D., & González, N. (2023). *Habilidades directivas en ingeniería*. Editorial Marcombo.
- Torres, C. (2023). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Ecoe Ediciones.





- Trujillo, Y., González, I., & Figueroa, E. (2020). Sistema informático para la evaluación del control externo de la calidad en laboratorios clínicos (PRICECLAB). *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 24(2), e4200. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rpr/v24n2/1561-3194-rpr-24-02-226.pdf>
- Valdés, L., & Hernández, E. (2021). *Logística hospitalaria aplicada a la mejora del servicio de atención al usuario de la IPS Cardiología siglo XXI*. [Tesis de Grado, Universidad de Ibagué]. Repositorio Institucional de la Universidad de Ibagué, Colombia.
- Vásquez, O., & Montenegro, L. (2022). Modernización de la gestión hospitalaria en instituciones prestadoras de salud. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 15(4), 639-643. <https://doi.org/http://www.scielo.org.pe/pdf/rcmhnaaa/v15n4/2227-4731-rcmhnaaa-15-04-e1907.pdf>
- Villareal, E., González, N., & Nieto, C. (2023). Implementación de la metodología lean healthcare model en el proceso de admisión y facturación en una clínica de oftalmología de la ciudad de Santiago de Cali. *Revista Sapientía*, 15(20), 87-104. <https://doi.org/https://revistas.uniajc.edu.co/index.php/sapientia/article/view/137/96>

