



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO DEL HOSPITAL GÍNECO OBSTÉTRICO ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2017.

AUTORA:

NARCIZA ELIZABETH CAJAS CRUZ

AMBATO – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Narciza Elizabeth Cajas Cruz quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo
DIRECTORA TRIBUNAL

Ing. Juan Carlos Castillo Moya
MIEMBRO TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD

Yo, Narciza Elizabeth Cajas Cruz declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de Febrero 2019

Narciza Elizabeth Cajas Cruz
C.I. 1801696640

DEDICATORIA

La presente Tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a él he podido finalizar mi carrera.

A mis Padres, en especial a mi Padre que está en el cielo que me dejó sus buenas enseñanzas y a mi madre que siempre me apoyó incondicionalmente, para que sea una excelente profesional.

A mis amados hijos Enrique y Juan Carlos por ser mi fuerza, mi motivo de superación, para continuar siendo un buen ejemplo a seguir.

Y a mí querida hermana Maty, que siempre ha estado apoyándome a lo largo de mi vida en todo sentido.

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas que han contribuido al proceso y conclusión de éste trabajo.

Agradezco a Dios por permitirme vivir y cumplir mi sueño anhelado, gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis objetivos y proyectos.

En primer lugar quiero agradecer a mi Maestra y Directora de Tesis la Ing. Mónica Izurieta, por sus horas de conocimientos, aportes, paciencia.

En Quito agradezco principalmente al Gerente del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora el Dr. Humberto Navas López, por darme todas las facilidades para realizar mi Tesis.

Finalmente, agradezco a toda mi familia por su apoyo incondicional en los momentos q parecía q ya iba a decaer y me dieron la fortaleza q necesitaba.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2 MARCO CONCEPTUAL	7
2.2.1 Plan estratégico	7
2.2.2 Proceso de formulación del plan estratégico	10
2.2.3 Propósitos de la planeación estratégica	19
2.2.4 Características de la planeación estratégica.....	19
2.3 SERVICIOS.....	20
2.3.1 Servicios públicos	21
2.3.1 Importancia de los servicios públicos	22
2.3.2 Características de los servicios públicos.....	23
2.3.3 Las actitudes del servicio al cliente	23

2.3.4	Expectativas del cliente	26
2.3.5	Calidad de atención.....	26
2.3.6	Calidad en Salud	27
2.3.7	Satisfacción del usuario	27
2.4	IDEA A DEFENDER	30
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		31
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.3	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	32
3.3.1	Método	32
3.3.2	Técnicas	32
3.3.3	Instrumentos.....	33
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	35
3.5.1	Encuestas de opinión a los usuarios.....	35
3.5.2	Entrevista al director del Hospital	43
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		45
4.1	TEMA:	45
4.1.1	Introducción	45
4.1.2	Visión.....	46
4.1.3	Misión	46
4.1.4	Valores	46
4.1.5	Objetivos estratégicos institucionales	47
4.2	ANÁLISIS FODA	47
4.3	CARTERA DE SERVICIOS QUE OFERTA EL HGOIA	50
4.4	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL GÍNECO OBSTÉTRICO ISIDRO AYORA	59
4.5	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	60
4.6	ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA PACIENTES Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	64
4.7	ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	68
4.8	ESTRATEGIA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO	71
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES.....		77

BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población femenina atendida.....	33
Tabla 2: Conoce los servicios que brinda	35
Tabla 3: Servicios de calidad	36
Tabla 4: Calificación de los servicios	37
Tabla 5: Mejorar la calidad de atención.....	38
Tabla 6: Personal capacitado	39
Tabla 7: Organización adecuada.....	40
Tabla 8: Diseño de estrategias	41
Tabla 9: Colaboración implementación del plan estratégico.....	42
Tabla 10: Matriz FODA.....	49
Tabla 11: Matriz de Evaluación de Factores Internos	50
Tabla 12: Matriz de Evaluación de Factores Externos	52
Tabla 13: Matriz de Factores Críticos de Éxito	54
Tabla 14: Matriz de Perfil de Competitividad	56
Tabla 15: Estrategia de Estándares de servicio.....	67
Tabla 16: Estrategias a corto plazo	69
Tabla 17: Estrategias a mediano plazo	69
Tabla 18: Indicadores de gestión por procesos.....	70
Tabla 19: Estrategia de Identificación de necesidad para capacitar al personal.....	72
Tabla 20:: Planificación para la capacitación al Talento Humano	74
Tabla 21: Programa de capacitación	74
Tabla 22: Tiempos para capacitación	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Diagnóstico estratégico.....	11
Gráfico 2:	Conoce los servicios que brinda	35
Gráfico 3:	Servicios de calidad	36
Gráfico 4:	Calificación de los servicios	37
Gráfico 5:	Mejorar la calidad de atención.....	38
Gráfico 6:	Personal capacitado.....	39
Figura 7:	Organización adecuada	40
Gráfico 8:	Diseño de estrategias	41
Gráfico 9:	Colaboración para la implementación del plan estratégico	42

RESUMEN

El diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad en la atención y servicio al usuario interno y externo del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora de la ciudad de Quito en el año 2017, se ha desarrollado considerando que existen deficiencias en la atención que la institución brinda a su gama de usuarios. Para ello fue necesario emplear técnicas e instrumentos de investigación como las encuestas de opinión dirigidas a usuarios internos y externos. Los resultados encontrados determinaron que el personal no se encuentra motivado por la sobrecarga de trabajo, estrés laboral, extensión de turnos de trabajo por ausencia de personal; en otro aspecto el trabajo es arduo al no contar con el número suficiente de funcionarios, ya que la demanda de atención es muy alta. El hospital al ser una institución que brinda sus servicios a la mujer y al neonato tiene que proyectarse en un plan de mejora continua enfocado en ofrecer una atención con altos estándares de calidad, con personal calificado y capacitado que mantenga una actitud positiva y calidez en el trato. Se recomienda implementar la presente propuesta para distribuir las cargas de trabajo de una manera organizada, con una adecuada planificación y un control adecuado, esto aportará a que los servicios y atención a los pacientes mejore, sea más óptimo y se logre mantener los estándares de calidad.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < PLAN ESTRATÉGICO> <ATENCIÓN AL CLIENTE> <ESTÁNDARES DE CALIDAD> <ORGANIZACIÓN> <QUITO (CANTÓN)>

Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The design of a strategic plan for the improvement of the quality of care and service to the internal and external user of the Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora in the city of Quito in 2017, has been developed considering that there are deficiencies in the care provided by the institution to its users. Hence, it was necessary to use research techniques and instruments such as opinion surveys aimed internal and external users.

The results determined that the staff is not motivated by work overload, work stress, extension of work shifts due to absence of staff. Besides, the work is challenging because it does not have enough staff, since the demand for attention is very high. Due to the hospital is an institution that provides its services to women and the newborn, it must be projected in a continuous improvement plan focused on offering high quality care, with qualified and trained personnel that maintains a positive attitude and warmth in the treatment. It is recommended to implement this proposal to distribute workloads in an organized manner, with adequate planning and adequate control. This will contribute to improve the services and patient care, they will be more optimal and will maintain quality standards.

KEY WORDS: < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<STRATEGIC PLAN> <COSTUMER SUPPORT> <QUALITY STANDARDS>
<ORGANIZATION> <QUITO (CITY)>

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico para el mejoramiento de la calidad en la atención y servicio al usuario interno y externo del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora de la ciudad de Quito en el año 2017, se ha desarrollado en los siguientes capítulos:

Parte con el planteamiento del problema en el cual se expresa la problemática que actualmente la institución de salud, mantienen frente a la atención a los clientes y los servicios que ofrece a los usuarios, además se presenta los objetivos que se pretende alcanzar con la realización del trabajo y se justifica las razones que llevaron a ejecutar la investigación, este en resumen es el contenido del Capítulo I.

Un segundo capítulo sostiene el marco teórico que servirá de referente y fuente de consulta para el desarrollo de la propuesta, los temas de consulta se presentan de manera secuencial para respaldar la investigación, estos provienen de fuentes confiables por cuanto la bibliografía se encuentra debidamente referenciada.

En el Capítulo III, se plantea el marco metodológico el cual consiste en el empleo de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que brindarán su aporte en la recolección y procesamiento de datos que proporcionarán información relevante para el desarrollo de la propuesta.

El Capítulo IV, sin duda es el aporte que la investigadora brinda, en él se desarrolla el plan estratégico propuesto, detallando cada una de las estrategias consideradas en los procesos, con la finalidad de mejorar la calidad de atención y de los servicios que se prestan en el HGOIA, cada una de las actividades han sido diseñadas considerando las debilidades que al momento se presentan en las áreas y sobre ello se ha planteado posibles soluciones.

Como parte final del documento se encuentran las Conclusiones y Recomendaciones, que son los parámetros a considerar para mantener servicios y atención de calidad en la institución de salud.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de la Calidad durante la atención afecta la supervivencia y la vida de las pacientes y recién nacidos (neonatos).

Un aspecto fundamental al prestar Servicios de Salud, es la relación que se establece entre el Personal que labora en una Institución (usuario interno) y los usuarios externos (pacientes y familiares), esta relación se hace más dinámica cuando se precisa la comunicación en una forma eficaz, oportuna, clara y suficiente.

Las relaciones entre las personas son complejas, más aún durante la atención en salud.

La atención de la mujer en edad fértil, de la embarazada durante su parto, del recién nacido y su familia implica que el personal de salud debe involucrarse con aspectos muy íntimos y sensibles de su vida.

El presente trabajo pretende responder y aportar información a la Comunidad en relación a la siguiente pregunta: ¿Cómo un plan estratégico mejorará la calidad en la atención y servicio al usuario interno y externo del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora de la ciudad de Quito en el año 2017?

Es en este contexto que se considera necesario realizar diferentes estudios, utilizando métodos de investigación que puedan medir el comportamiento de las personas, destacando cuales son los puntos que están fallando para así poder determinar un diagnóstico que muestre con exactitud cuáles son los factores que se están viendo afectados y que influyen negativamente en el ambiente laboral; para poder así tomar las medidas adecuadas para solventar la situación mediante un Plan Estratégico.

Con tal fin se plantea el diseño de un plan de la calidad de los procesos de atención y servicios a los usuarios del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora. La misma implica una primera fase de diagnóstico o análisis situacional de la realidad actual de esta Institución una segunda fase de presentación de una propuesta.

Debido a todo lo anterior, en el presente documento se presenta y se describe todo lo relacionado con la investigación que se realizó en el Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo un plan estratégico mejorará la calidad en la atención y servicio a los usuarios internos y externos del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora de la ciudad de Quito en el año 2017?

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Administración

Área: Servicio al Cliente

Delimitación Espacial: HOSPITAL GINECO OBSTÉTRICO ISIDRO AYORA de la ciudad de Quito

Delimitación Temporal: Permanente

El estudio se propone realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de atención y servicios a los usuarios internos y externos del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora de la ciudad de Quito y diseñar un plan de mejoramiento de la calidad del mismo, sin llegar a la ejecución del proyecto factible, es decir, llegar hasta la etapa de conclusiones sobre su viabilidad. La ejecución depende de la institución y no del investigador. Malangón, G., Galán, R., Pontón, G. refieren que “Implementar un sistema de gestión de la calidad en una organización prestadora de servicios de salud demanda tiempo y dedicación, sobre todo un gran compromiso de la gerencia. Expertos asesores recomiendan entre 12 y 18 meses para su implementación.

En todo caso es recomendable que la organización que decida iniciar este camino debe asesorarse, capacitarse y tener mucha paciencia.” (Garantía de calidad en salud, PP.641).

Se dispone de accesibilidad a la población en estudio ya que el investigador forma parte del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora. Esto permite la observación directa del

proceso de mejoramiento de la Calidad en la atención y servicio a los usuarios. Se cuenta con un soporte teórico y bibliográfico del tema. Los recursos financieros para el desarrollo de la tesis son aportados por el investigador. Se cuenta con el permiso del señor Gerente del HGOIA Dr. Humberto Navas López

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Plan Estratégico que a continuación exponemos, sienta las bases del Hospital que queremos, se define que se va hacer y cómo se va hacer. En él se recogerán las opiniones, reflejadas en las encuestas realizadas a lo largo de los meses de indagación a los clientes (usuarios), en las cuales se contará con las aportaciones y los puntos de vista de los mismos.

Quienes hablarán, deliberarán y llegarán a acuerdos sobre aquellas cuestiones que son importantes para el desarrollo de la actividad hospitalaria. La Calidad es un aspecto de nuestra actividad diaria que día a día va permitiendo realizarnos mejor, como empleados, integrantes de grupos de trabajo y cómo individuos, sin importar el ámbito en el que nos desenvolvemos.

La finalidad de la CALIDAD es la recuperación y/o mantenimiento de la salud de toda la Comunidad de la ciudad de Quito y el resto del país.

El mejoramiento de la Calidad es una metodología para introducir cambios concretos en procesos específicos de la atención en salud para lograr niveles elevados de la calidad y satisfacción de los usuarios (clientes).

La atención cálida a las usuarias, sus recién nacidos y familia es de responsabilidad tanto del equipo multidisciplinario de salud, como de todas las personas con las que tiene contacto directo: Personal Médico, Auxiliar, de Admisión, de Farmacia, Trabajo Social, Alimentación, Guardianía, etc.

La Calidad y la Calidez son inseparables durante la atención en nuestra Institución.

El Plan Estratégico es una invitación a trabajar juntos en una dirección, la del hospital comprometido con el paciente (cliente) y sus necesidades, el empoderamiento de sus

empleados con el hospital, induciendo al HOSPITAL GINECO OBSTÉTRICO ISIDRO AYORA a una filosofía de CALIDAD, que requiere una evaluación objetiva y permanente a la prestación de los servicios de salud, los cuales están determinados fundamentalmente por el factor humano.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad en la atención y servicio al usuario interno y externo del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora de la ciudad de Quito en el año 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un marco teórico para sustentar el presente trabajo de investigación.
- Diagnosticar la situación actual del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora de la ciudad de Quito, para tener una línea base de la presente investigación.
- Realizar un programa de capacitación dirigido a todos los funcionarios del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, para mejorar la atención al cliente

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la presente investigación se ha recabado información con respecto a trabajos similares dentro los repositorios de las distintas universidades, logrando encontrar conclusiones que pueden dar luz a la presente:

BOHÓRQUEZ Frida, 2011. “Plan estratégico para renovar la calidad de atención al cliente en el área de pensionado del Hospital pediátrico León Becerra de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2011” (Tesis de pregrado inédita) Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil.

- El análisis realizado en el hospital pediátrico “León Becerra” ha permitido conocer la importancia de un Sistema de Gestión de Calidad ya que contribuye a mejorar la calidad de cada uno de sus procesos para brindar un servicio óptimo constituyéndose en base fundamental para el desarrollo de la salud pública en el Ecuador.
- El proceso de cambio es un desafío, una debilidad que se ha convertido en fortaleza que permitió a todo el talento humano del hospital pediátrico “León Becerra” a contribuir aplicando sus destrezas y habilidades en todas las funciones encomendadas a los mismos para obtener resultados esperados que permitan que esta institución mejore día a día.
- El plan de capacitación que se impulsó, se propuso y se ejecutó en áreas específicas del hospital pediátrico “León Becerra” donde se pudo denotar la inexistencia de un manual de procesos, permitió a los colaboradores de dichas áreas tener un conocimiento real sobre cómo realizar sus respectivas tareas, procesos para efectuar sus funciones y para optimizar recursos y mejorar la productividad teniendo un talento humano capacitado y eficiente a la orden de la sociedad en general.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Plan estratégico

De acuerdo a las expresiones emitidas por (Amaya, 2013). El plan estratégico estudia y analiza la forma en que los cambios internos y externos influyen en el comportamiento y funcionamiento de la organización y como poder enfrentarlos con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿A dónde queremos ir?
- b. ¿En dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir? e. ¿A dónde iremos?
- e. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas? (Amaya, 2013, pág. 15)

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen. (Armijo, 2011, pág. 17)

El plan estratégico es un proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos. (Gallardo, 2015, pág. 42)

Se puede señalar que la planificación estratégica es una herramienta que ha sido creada en el mundo privado y que, dada su eficacia para enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos, ha ido adquiriendo una relevancia creciente en el sector público en tal magnitud que, actualmente, constituye uno de los ejes del proceso de Reforma y Modernización del Estado que se está impulsando en nuestro país.

Para (Aramayo, s.f.). La planificación no es más que un método como tantos otros que pretende facilitar la consecución de los objetivos organizacionales, a través de la entrega de una metodología que será explicada posteriormente.

Finalmente, es importante tener claro desde ya que el carácter “estratégico” de un proceso de planificación no se consigue por el simple hecho de aplicar un procedimiento de construcción del mismo, sino que se obtiene en base a la existencia de un liderazgo en la dirección de la organización que permita motivar a los funcionarios a encauzar todos sus esfuerzos y recursos organizacionales en torno a la consecución de los objetivos que persigue el plan.

2.2.1.1 Importancia del plan estratégico

Según lo referido por (Cuero, 2011), la importancia de la planeación radica en que, sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil, lo que genera el cometimiento de errores que afectan la salud de toda la organización llevándola a que el cumplimiento de sus objetivos se retrase o sean imposibles de alcanzar.

Para (Contreras & Matos, 2015), es importante la aplicación del planeamiento estratégico por:

- Los cambios permanentes del entorno.
- Los ciclos de vida de los productos y servicios son muy cortos.
- La necesidad de adaptación ante los cambios del entorno.
- La necesidad de anticipación ante los cambios del entorno.

- La necesidad de influencia ante los cambios del entorno.
- La necesidad de reorientación ante los cambios de entorno.

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias? El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente. Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:
 - Trabajo en Equipo.

- Compromiso con la organización.
- Calidad en el servicio.
- Desarrollo humano (personal y profesional).
- Innovación y creatividad.
- Comunicación.
- Liderazgo, etc. (Huamaní, 2003)

2.2.2 Proceso de formulación del plan estratégico

El planeamiento estratégico tiene el siguiente proceso: Diagnóstico estratégico; formulación del plan estratégico, formulación del plan operativo; la implementación del plan operativo; el control y evaluación del plan. (Contreras & Matos, 2015)

2.2.2.1 Diagnóstico estratégico: Analizar, evaluar

De acuerdo a los aportes brindados por el (Diccionario empresarial., s/f). El diagnóstico estratégico es la fase que forma parte de la formulación estratégica dentro del proceso de la Dirección Estratégica y que consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno (tanto general como competitivo) y análisis interno.

Con el diagnóstico estratégico, la empresa es capaz de conocer cuáles son los retos a los que se ha de enfrentar en un futuro próximo y cuáles son sus posibilidades de hacer frente a ellos con éxito.

A través del diagnóstico estratégico, la empresa puede detectar cuáles son sus oportunidades y amenazas (mediante el análisis del entorno o análisis externo de la empresa) y cuáles son sus fortalezas y debilidades (mediante el análisis de la situación interna de la empresa). De esta manera, la empresa es capaz de determinar a qué se enfrenta y con qué cuenta.

Para ello, la empresa deberá seguir un proceso que se estructura en fases:

- A. Análisis externo indirecto: Economía, política, sociedad, legislación, demografía, ciencia, tecnología, etc.
- B. Entorno externo directo: Mercado (clientes, usuarios), proveedores, competencia, política sectorial.
- C. Amenazas, oportunidades
- D. Posición estratégica externa PEE, matriz de evaluación de los factores externos MEFE.
- E. Análisis Interno: Misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, filosofía, valores.
- F. Cadena de valor: actividades primarias y actividades de apoyo.
- G. Debilidades y fortalezas
- H. Posición estratégica interna PEI, matriz de evaluación de los factores internos MEFI.
- I. FODA
- J. Factores Críticos de Éxito FCE
- K. Matriz de Perfil de Competitividad MPC

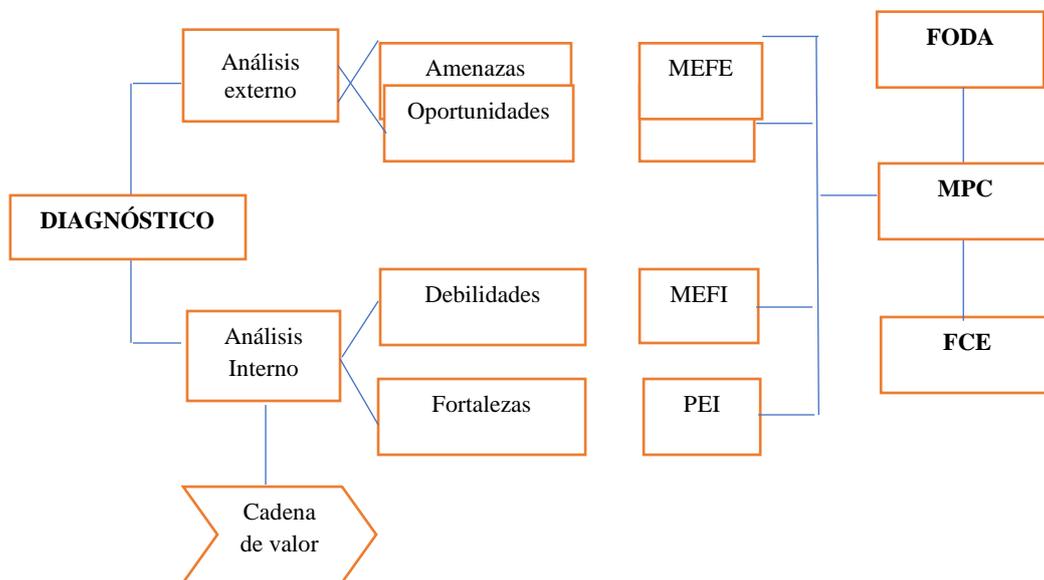


Gráfico 1: Diagnóstico estratégico
Fuente: (Contreras & Matos, 2015)

2.2.2.1.1 Análisis externo o análisis del entorno: este análisis comprende:

- **Entorno indirecto:** En la cual se tiene que describir, analizar y evaluar los factores, variables, hechos, fenómenos, aspectos como: (Contreras & Matos, 2015)
 - **Economía:** Como se encuentra la situación económica del país, como está la situación económica de la organización, de qué manera afecta ya sea positiva o negativa.
 - **Política:** Cual es la situación política del país, como esta afecta de manera positiva o negativa a la organización, cuáles son las características de la sociedad, de la educación, de la cultura, de la demografía; de qué manera influyen en la organización, de qué manera afecta a la unidad de información ya sea de manera positiva o negativa.
 - **Legislación:** Cuales son las características de la legislación, como se comporta las normas de qué manera influyen en la organización.
 - **Ciencia y Tecnología:** Como está la ciencia y la tecnología, cuáles son los avances, de qué manera influyen en la organización.
- **Entorno directo:** En la cual se tiene que describir, analizar y evaluar los factores, variables, hechos, fenómenos, aspectos como: (Contreras & Matos, 2015)
 - **Mercado:** Analizar y evaluar al conjunto de clientes (usuarios) reales y potenciales, quiénes son, cuántos son, cómo es su distribución porcentual por tipo, por nivel educativo, por alguna característica o condición en particular, etc.; cuáles son sus necesidades, deseos, demandas de productos y servicios de información; cuáles son sus percepciones y expectativas sobre los productos y servicios; para lo cual se aplicarán una serie de técnicas como encuestas.
 - **Proveedores:** Analizar y evaluar quiénes y cuántos son los proveedores de los insumos, así como también su ubicación, las condiciones que otorgan los proveedores, los costos de los insumos, el comportamiento de los proveedores; evaluar y analizar en general a los proveedores de todos los insumos;
 - **Política sectorial:** Analizar y evaluar a que sector pertenece la organización, cual el comportamiento de ese sector.

- **Competencia:** Identificar, analizar y evaluar que organizaciones se encuentran en el mismo giro de los productos y servicios que ofrecemos, que se constituyen como nuestros competidores; en qué actividades, insumos, procesos, servicios, tecnología, recursos humanos, infraestructura, etc. son buenos; que nos diferencia,
- **Tecnología apropiada:** Que tecnología, software, hardware existen en la organización.
- **Amenazas, oportunidades:** Listar las amenazas y oportunidades que el entorno le ofrece a la unidad de información.
- **Posición estratégica externa:** Para determinar la posición estratégica externa se elabora la matriz de evaluación de los factores externos MEFE. Ofrece respuesta a preguntas acerca de la posición estrategia externa de la organización (Contreras & Matos, 2015)
 1. Cuáles son las amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la organización.
 2. Cuál es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza para el desempeño de la organización.
 3. Para construir la matriz:
 4. Se lista las oportunidades y amenazas más importantes.
 5. Se asigna un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante a 1.0 (muy importante) la sumatoria de todos los valores asignados debe totaliza 1.0 (100%)
 6. Se le asigna un valor para indicar el grado de amenaza u oportunidad que representa la organización:
 7. Un riesgo mayor (clasificación=1)
 8. Un riesgo menor (clasificación=2)
 9. Una oportunidad menor (clasificación= 3)
 10. Una oportunidad mayor (clasificación= 4)
 11. Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado de cada variable.
 12. Sumar los resultados y se compara: el valor más alto es 4.0 el más bajo es 1.0 y el promedio es 2.5, se compara con el 2.5 si está por encima o por debajo. (Contreras & Matos, 2015)

2.2.2.1.2 Análisis interno

En la cual se tiene que describir, analizar y evaluar los factores, variables, hechos, fenómenos, aspectos como: (Contreras & Matos, 2015)

- **Misión:** Evaluar y analizar si la organización posee una misión, si esta adecuadamente formulado según las recomendaciones y sugerencia para construir una misión;
- **Visión:** Evaluar y analizar si la unidad de información de manera formal cuenta con una visión, si esta adecuadamente formulado según las recomendaciones y sugerencia para elaborar la visión.
- **Objetivos:** Evaluar y analizar si la organización cuenta con objetivos, si están adecuadamente formulados según las recomendaciones y sugerencia para elaborar objetivos;
- **Políticas:** Evaluar y analizar si de manera formal cuenta con políticas, si están adecuadamente formulados
- **Estrategias:** Evaluar y analizar si la organización cuenta con estrategias, si están adecuadamente formulados.
- **Filosofía y valores:** Evaluar y analizar si la organización ha definido y cuenta con valores, que valores prioriza.
- **Cadena de valor:** Descomponer en áreas a la organización para hacer un análisis y evaluación de manera detallada, si esas áreas aportan valor o no.

Actividades primarias

- **Logística interna o logística de entrada:** Describir, analizar y evaluar las actividades sobre el desarrollo de colecciones, la identificación de los que generan información, selección, adquisición, ingreso, registro de la información; la cantidad información por procesar para ser derivada al área de operaciones. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad. (Contreras & Matos, 2015)

- **Operaciones o transformación:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionadas con la sistematización de la información: descripción, clasificación, indización, procesos complementarios, digitación, hojas de entrada, etc. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad. (Contreras & Matos, 2015)
- **Logística externa o logística de salida:** Describir, analizar y evaluar los productos o servicios que genera la organización como resultado del proceso de sistematización de la información, indicar el número total de insumos que dispone, el número de insumos por especialidades. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad. (Contreras & Matos, 2015)
- **Mercadotecnia y mercadeo:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionadas a la promoción: publicidad, relaciones públicas, boca a boca, etc. que permitan hacer de conocimiento la existencia de la organización, de sus productos y servicios que ofrece, de los beneficios que otorga, hacer posible la demanda y el incremento de la demanda. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad. (Contreras & Matos, 2015)
- **Servicio:** Describir, analizar y evaluar los servicios que ofrece la unidad de información, elaborar cuadros estadísticos de los últimos 5 años sobre la evolución de la demanda de los servicios, la cuantificación de la demanda de manera periódica, por temas, por tipos de usuarios, etc. Contrastarlos con lo que necesita, desea, demanda el cliente, usuario. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad. (Contreras & Matos, 2015)

Actividades de apoyo

- **Abastecimiento:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionados a la compra de insumos que requiere la organización, el mobiliario, el equipo, útiles de escritorio, etc. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad. (Contreras & Matos, 2015)
- **Desarrollo tecnológico:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionadas al desarrollo de la página Web de la organización, los catálogos en línea, la digitalización de la información, el software, el hardware. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad. (Contreras & Matos, 2015)
- **Administración de recursos humanos:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionadas a la convocatoria, selección, contratación, inducción, desarrollo, capacitación del talento humano ya sean profesionales, técnicos y auxiliares, así como cuáles son las competencias que se requiere, el cuadro de asignación de personal (CAP), el presupuesto analítico de personal (PAP). Elaborar flujogramas de esta determinada área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad. (Contreras & Matos, 2015)
- **Infraestructura de empresa:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionadas a la planificación (plan estratégico, plan operativo, toma de decisiones), organización, dirección, control y evaluación de la organización, la estructura orgánica, los instrumentos técnicos normativos (ROF; MOF; MP; reglamentos, guías, normas e indicadores nacionales e internacionales, etc.), así como también el aspecto presupuestal, las finanzas, los aspectos legales, entre otros.
- **Fortalezas y debilidades:** Realizar un minucioso listado de las fortalezas y debilidades de la organización. (Contreras & Matos, 2015)

2.2.2.1.3 Posición estratégica interna

Para determinar la posición estratégica externa se elabora la matriz de evaluación de los factores internos MEFI.

2.2.2.1.4 Matriz de evaluación de los factores internos MEFI

Ofrece respuesta a preguntas acerca de la posición estrategia interna de la organización:

1. Cuáles son las fortalezas y debilidades que enfrenta la organización.
- 2.Cuál es la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad para el desempeño de la organización.
3. Para construir la matriz:
4. Se lista las fortalezas y debilidades más importantes.
5. Se asigna un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante a 1.0 (muy importante) la sumatoria de todos los valores asignados debe totaliza 1.0 (100%)
6. Se le asigna un valor para indicar el grado de fortaleza o debilidad que representa a la organización
7. Una debilidad mayor (clasificación=1)
8. Una debilidad menor (clasificación=2)
9. Una fortaleza menor (clasificación= 3)
10. Una fortaleza mayor (clasificación= 4)
11. Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado de cada variable.
12. Sumar los resultados y se compara: el valor más alto es 4.0 el más bajo es 1.0 y el promedio es 2.5, se compara con el 2.5 si está por encima o por debajo. (Contreras & Matos, 2015)

2.2.2.1.5 Capacidad de la organización para competir

- **Factores críticos de éxito**

La organización listará el número limitado de áreas en las que resultados satisfactorios aseguran el desempeño competitivo exitoso. Estos indicadores son específicos para la organización y reflejan preferencias gerenciales respecto de variables claves en un instante en el tiempo. (Contreras & Matos, 2015)

- **Matriz de perfil competitivo**

Para la construcción de la matriz de perfil competitivo se requiere:

- Identificar los factores claves de éxito.
- A cada uno de los factores claves de éxito se les asigna un peso 0.0= nada importante; 1.0 muy importante esta columna debe sumar 1.0 (100%)
- Se debe asignar un rango a cada competidos para indicar las fortalezas o debilidades a cada unidad de información
- Dónde: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza mayor.
- El valor asignado a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la correspondiente clasificación de cada competidor.
- La fase final consiste en sumar la columna de resultados ponderados para cada uno de los competidores 1.0 el más bajo y 4.0 el más alto, el competidor más amenazante. (Contreras & Matos, 2015)

2.2.2.1.6 FODA

Son las siglas de F= fortalezas, O= oportunidades, D= debilidades, A= amenazas. En una técnica que permite la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Nos permite establecer las estrategias operativas que puede implementar la unidad de información en función a las combinadas que la matriz FODA da como resultado. (Contreras & Matos, 2015)

2.2.3 Propósitos de la planeación estratégica

El propósito de la planeación estratégica hace referencia a una función o tarea básica de una organización, además de contribuir al alcance de los objetivos entre ellos tenemos:

- Propósito protector: este propósito hace referencia a la minimización de los riesgos existentes en la organización y su entorno, la finalidad es reducir la incertidumbre aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
- Propósito afirmativo: plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
- Propósito de coordinación: con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional. (Cuero, 2011)

2.2.4 Características de la planeación estratégica

De acuerdo con (Castelán, 2010), dos son las características de planeación estratégica dado su enfoque a largo plazo:

- La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.
- La decisión: no obstante, la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

Según el criterio de (Mintzberg, 2012) las características de la planeación estratégica son:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.

- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas presentando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Según (Rodríguez, 2010) la planeación estratégica es a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa.

2.3 SERVICIOS

(Stanton, Etzel, & Walker, 2004, pág. 333), definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades"

Para (Lamb, Hair, & Carl., 2002, pág. 344)"un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"

"Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes". (Thompson, 2017)

2.3.1 Servicios públicos

Según las expresiones emitidas por la empresa (Eumed, net., s/f), el servicio público es la actividad destinada a satisfacer una necesidad colectiva de carácter material, económico o cultural, mediante prestaciones concretas por parte del Estado, de particulares o ambos, sujetos a un régimen jurídico que les imponga adecuación, regularidad y uniformidad, con fines sociales.

Existen dos corrientes económicas que contemplan la posición del Estado en la prestación de servicios públicos:

La Individualista: la cual sólo reconoce como necesaria la intervención del Estado en lo referente a los servicios de seguridad interior y exterior de la nación, la administración de justicia y el mantenimiento del orden dentro del estado.

La Estatista: que sugiere que los particulares no deben intervenir en la prestación de los servicios públicos pues se desvían del fin social y se utilizan con fin de lucro.

Sin embargo, la adopción de una combinación en donde se dé una prestación eficiente de los satisfactores públicos bajo una estricta vigilancia por parte del Estado resulta óptima para cubrir la necesidad de prestación de un servicio público. A esta modalidad se le denomina Estado del Bienestar.

La actividad del Estado especialmente en lo que se refiere a los servicios públicos ha tenido un incremento constante debido a las siguientes causas:

- a. El notable aumento en el número de necesidades colectivas como consecuencia del aumento de la población en cada uno de los países.
- b. La importancia que han adquirido las necesidades colectivas existentes al incrementarse la explosión demográfica, lo cual no sólo aumenta el número de necesidades colectivas, sino que las ya existentes adquieren un tratamiento más eficiente por la gravedad que origina su deficiente cumplimiento.

- c. La responsabilidad cada día mayor que ha adquirido el Estado para satisfacer las necesidades colectivas originada por la evolución del pensamiento político que le otorga en ocasiones más intervención en los servicios públicos.

El Estado (representado por el gobierno), se ha constituido en el propietario de un conjunto de riquezas aportadas por los ciudadanos del mismo, en forma obligatoria a través de las contribuciones reglamentarias en códigos, leyes y reglamentos, decretados por el poder legislativo (diputados y senadores). Los servicios públicos son los que constituyen una de las partes más importantes de las atribuciones del Estado y uno de los objetivos a cumplir por medio de las finanzas públicas.

2.3.1 Importancia de los servicios públicos

De acuerdo a las expresiones emitidas por (Carrión, 2018). Los servicios públicos son fundamentales y desempeñan un papel esencial en el desarrollo económico y social. Los gobiernos son responsables en último término de asegurar el acceso fiable y universal a los servicios en unos marcos normativos que prevean la rendición de cuentas. La creciente competencia en el sector de los servicios públicos ha conllevado cambios en los marcos normativos y estructuras de responsabilidad de las empresas, además de la diversificación de las actividades empresariales. Una formación y unos niveles de dotación adecuados en la utilización de las nuevas tecnologías son importantes para asegurar la eficiencia y la seguridad en el lugar de trabajo.

El diálogo social desempeña un papel importante en la elaboración de estrategias conjuntas por los interlocutores sociales a fin de mejorar los servicios públicos, con el objetivo común de lograr que todas las comunidades pueden acceder a los servicios, de mejorar la eficiencia de los servicios, y de examinar los aranceles y otras fuentes de recaudación de ingresos. Una de las cuestiones clave en el sector de los servicios públicos es la necesidad de y evitar interrupciones en la prestación de servicios públicos en la medida de lo posible.

2.3.2 Características de los servicios públicos

Para (Eumed, net., s/f), se pueden distinguir básicamente tres y son:

- La Necesidad.
- La Entidad.
- La Sociabilidad.

La necesidad: es la decisión por parte del Estado de declarar servicio público a determinada actividad que se traduce en una exigencia de tipo colectivo por la compleja organización del individuo en sociedad, y su esencia es que no se debe prestar a lucro.

La entidad: el servicio público se prestará a través de un organismo ya sea centralizado, descentralizado o concesionado y que en todo momento estará sujeto a leyes que cuiden la correcta satisfacción del servicio y no se desvíe la esencia y filosofía en el interés colectivo; la entidad deberá contar con los medios económicos adecuados que garanticen la prestación en forma regular y eficiente.

La sociabilidad: la idea de no lucro y bienestar social debe imperar, así como el servicio público debe ser impersonal y general hacia la población que lo requiera, sin importar clase social, religión, sexo, ideas políticas, etc.

2.3.3 Las actitudes del servicio al cliente

De acuerdo a los comentarios emitidos por la corporación (Grupo Argos., 2017). La actitud de servicio es una cualidad que viene desde la Dirección General y permea en todos los niveles de la empresa. Sin embargo, más allá de colaboradores amables, o personas con la capacidad de entender las necesidades del cliente, se busca personas con autoridad e interés para resolver problemas.

La actitud de servicio es un valor que no se limita a las relaciones con los Clientes. Basta comenzar enseñando con el ejemplo desde la gerencia y en forma sucesiva ir incorporando al resto del equipo, el secreto es la constancia.

Esta buena disposición de servir a los demás y hacerlo con entusiasmo, no es una característica fácil de encontrar. Ser servicial implica brindar ayuda a los otros de manera espontánea, sin importar el tamaño de la acción. En resumen, es el deseo e interés genuino por brindar soluciones innovadoras a cada reto que se nos presente.

2.3.3.1 Beneficios de la actitud de servicios

Para el (Grupo Argos., 2017):

Quien tiene actitud de servicio está en permanente colaboración con los demás, ya que busca el bienestar de todos. Aparte está constantemente ideando maneras de ayudarlos a cumplir sus metas. Son útiles siempre en todas las áreas de su vida: en el trabajo, con los amigos, en su familia y en la calle.

Cuando eres servicial no solo generas beneficios para otros, tú también ganas:

- Agradecimiento profundo de las personas a quienes ayudas.
- Confianza en ti mismo.
- Potencial para llegar a ser buen líder.

Las empresas, a su vez, fidelizan Clientes y crean un clima organizacional positivo. La Actitud de Servicio aumenta la productividad, suma bienestar y vuelve las relaciones más sólidas. (Grupo Argos., 2017)

2.3.3.2 Cómo lograr una actitud de servicio positiva

Si queremos atraer y fidelizar a los clientes es fundamental contar con un servicio de excelencia a través de: (<http://articulos.corentt.com/la-actitud-de-servicio/>, s/f)

- **Contratar el personal adecuado:**

La gente que está en contacto directo con el cliente necesita de muchas habilidades sociales, amar esa labor y el departamento de Recursos Humanos debe seleccionar a los/as candidatos/as idóneos/as.

- **Capacitación continua:**

Los diferentes procesos de formación profesional a través de las capacitaciones son de gran utilidad, porque van remarcando las conductas ejemplares que llevarán a un servicio de excelencia.

- **Saber escuchar al cliente, persuadirlo y brindarle las respuestas que está buscando:**

Cuando se está prestando la suficiente atención, es mucho más probable brindar una respuesta satisfactoria al cliente. A menudo no es suficiente solo escuchar las palabras, es necesario ir más allá y comprender la personalidad del cliente y los verdaderos detonadores emocionales que lo llevarán a sentirse muy bien y tomar una decisión.

- **Disfrutar el trabajo y mostrar un semblante de alegría:**

El semblante dice mucho, es fácil detectar cuando una persona realmente está disfrutando de su trabajo. Si tú estás en contacto directo con el cliente tu rostro debe reflejar alegría y una excelente disposición de colaborar en todo momento.

- **Usar la creatividad para dar un valor agregado en el servicio:**

Al cliente le satisface el valor agregado, se puede ofrecer con un poco de creatividad, relaciones humanas de excelencia.

- **Una gran empatía y amabilidad:**

Todo encargado de la atención al cliente, también es cliente en otros lugares y cuando visita un establecimiento desea: amabilidad, prontitud, eficiencia, amplia información, etc. Recuerda que el tiempo es valioso para cada persona, por eso brinda el mejor servicio posible.

- **Ofrecer ayuda sin sofocar al cliente:**

Ofrece tu ayuda y que el cliente se dé cuenta que estás ahí para atender cualquier duda.

Recuerda que el cliente necesita sentirse cómodo, sin que perciba que la atención lo está sofocando.

- **Mantener una actitud positiva en medio de los problemas:**

Se planifica para organizar los procesos a fin de dar un excelente servicio, a pesar de ello, a veces surgen algunos problemas. Por ejemplo, la llegada de un cliente difícil, un imprevisto, etc. Hay que mantener una actitud positiva en medio de esos contratiempos y transmitirle al cliente serenidad a la vez que se trabaja eficientemente en encontrar una solución.

2.3.4 Expectativas del cliente

Las expectativas el cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño. (Zeithaml & Jo Bitner, s.f.)

Las expectativas son aquellas circunstancias o experiencias que el cliente espera de la empresa, aquello que espera vivir o encontrar en el negocio. Se debe tener presente que las expectativas de cada cliente son diferentes y dependen en gran medida de las experiencias adquiridas que este cliente haya tenido bien sea con uno u otro negocio/empresas, pero también dependen en gran medida de la imagen. (Vallina, 2016)

2.3.5 Calidad de atención

La calidad en la asistencia de Salud es, probablemente, la característica más apreciada tanto para los pacientes como para los profesionales sanitarios.

La calidad es un concepto integral y polifacético. Los expertos en calidad generalmente reconocen varias dimensiones diferentes de la calidad que varían en importancia según el contexto en el cual tiene lugar un esfuerzo de garantía de la misma. Las actividades pertinentes pueden encarar una o más variedades de las dimensiones tales como competencia profesional, acceso a los servicios, eficacia, satisfacción del cliente, aceptabilidad de los servicios, eficiencia, continuidad, seguridad o comodidades.

2.3.5.1 Objetivos de la calidad

De acuerdo con (Varo, 2010), en general la calidad plantea objetivos a ser alcanzados los cuales son:

- Asegurar la mejora de los servicios disminuyendo costes, reduciendo fallos en los procesos
- Mantener un alto nivel de control de la situación considerada satisfactoria
- Satisfacer al cliente mediante la indagación permanente de sus necesidades.

2.3.6 Calidad en Salud

No es fácil describir qué entendemos corporativamente por “calidad en salud”. Hay varias respuestas porque son muchos los ámbitos referentes al tema, a continuación, se destacan varios conceptos considerados de mucha importancia.

Para empezar: se entiende por “Calidad, la totalidad de funciones, características (Ausencia de deficiencias de un bien o servicio) o comportamientos de un bien producido o de un servicio prestado, que les hace capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores. Se trata de un concepto subjetivo dado que cada individuo puede tener su propia apreciación o juicio particular de valor acerca del producto o servicio en cuestión”.

Esta definición expresa tres conceptos de vital importancia, el primero que Calidad “es la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio”. No hay calidad que se pueda medir solamente por la apreciación o el análisis de alguna de las partes constitutivas del servicio. La calificación se hace con carácter integral, es decir, evaluando “todas las características, funciones o comportamientos”.

2.3.7 Satisfacción del usuario

Para (Kotler, 2010, pág. 40) "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”

2.3.7.1 Elementos que conforman la satisfacción del usuario

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se

atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente (Kotler, Dirección de mercadotecnia. 8a ed., 2010), situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales). (Thompson, 2017)

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3.Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro

proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing. 6a ed., 2010)

2.4 IDEA A DEFENDER

A través del diseño de un plan estratégico para el Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora de la ciudad de Quito, se podrá mejorar la calidad de los servicios a los usuarios.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- **Investigación de campo**

El presente trabajo sustentó su desarrollo en la investigación de campo por cuanto se describió el comportamiento de las variables; modelo de mejora de la calidad y servicio al cliente, para ello se estableció la interacción entre las variables ya mencionadas y la realidad en la cual se originaron, lo que permitió realizar un análisis sistemático a través de la descripción e interpretación permitiendo comprender la naturaleza del problema.

- **Investigación bibliográfica**

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación se determinó, que mediante el uso de una amplia bibliografía sirvió como medio para ampliar y profundizar diferentes, teorías, conceptualizaciones y criterios de autores reconocidos en el tema.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Exploratoria**

De acuerdo con la naturaleza del estudio, se llegó a determinar un tipo de investigación exploratoria, mediante la cual se sondeó, reconoció, y se indagó acerca del problema planteado.

- **Descriptiva**

Posteriormente se alcanzó el nivel descriptivo, mediante el cual se determinó la manera en que se manifestó el problema y las situaciones que han generado debido a la falta de un plan estratégico en la institución de salud pública.

- **Correlacional**

Finalmente se llegó a establecer un nivel correlacional el cual permitió analizar la variación del comportamiento de una variable en función de otra para determinar tendencias, es decir un modelo de comportamiento predominante.

3.3 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Método

En base a las características de la presente investigación, el método que se llegó aplicar fue:

- **Dialéctico Histórico**

Este método se aplicó considerando que en la naturaleza nada está aislado y un fenómeno depende de otro. Así mismo se sujetó a que la realidad está en constante transformación por lo que el fenómeno a estudiarse cumple con estas características mencionadas.

3.3.2 Técnicas

- **Observación**

La presente investigación utilizó esta técnica para recoger datos y analizarlos posteriormente sobre una debida fundamentación teórica. La observación fue directa, estructurada y de campo, debido a que en primera instancia existirá una relación personal con el objeto de estudio, en este caso se observará la manera en la que los empleados que laboran en el HGOIA prestaron el servicio de atención al cliente, este proceso fue debidamente planificado, ya que se estudió los hechos en el ambiente en el que se desarrolló el problema y finalmente se determinó un proceso social mediante el cual los involucrados se observaron entre sí.

- **Encuesta**

Mediante la técnica de la encuesta se obtuvo información sistemática y cuantitativa referente al servicio al cliente y la necesidad de un modelo de mejora de la calidad del servicio que apoye este proceso, permitiendo así la sustentación o complementación de la información presentada en el proyecto investigativo.

3.3.3 Instrumentos

- **Cuestionario**

Instrumento de gran importancia, fue el complemento instrumental de la encuesta, mediante el cual se obtuvo información a través de preguntas coherentes, y organizadas, secuenciadas y estructuradas, respuestas que permitieron complementar la información de forma precisa y directa necesaria para el desarrollo y fundamentación del estudio del servicio al cliente que brinda la institución de salud.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población**

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó en cuenta la población femenina que fue atendida en el año 2016 en el Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora.

Tabla 1: Población femenina atendida

DESCRIPCIÓN	# Usuarios
Población femenina atendida en HGOIA año 2016	21,600
Director del Hospital	1
Total	21,601

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

- **Muestra**

La muestra total está comprendida por 21600 usuarios (pacientes) cabe mencionar que la muestra fue obtenida por parte del departamento de estadística en base al historial de ingresos de pacientes del año 2016 del Hospital Gineco-Obstétrico Isidro Ayora, con la finalidad de proporcionar datos válidos que aporten a la presente investigación.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

N = Población (21601 habitantes)

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza del 95% que es igual a 1.96 **p** = Proporción de éxito: 0.5

q = Proporción de no éxito: 0.5

e = Error en la proporción de la muestra = 5% = 0.05

Aplicando la fórmula tendremos:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) (21601)}{(0.5)^2 (21601-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{20745}{5401}$$

$$n = 384,09$$

$$n = 385$$

$$n = 385$$

Muestra = 385 encuestados

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.5.1 Encuestas de opinión a los usuarios

1. ¿Conoce usted el tipo de servicios que ofrece la institución de salud?

Tabla 2: Conoce los servicios que brinda

Alternativas de respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	385	100%
NO	0	0%
TOTAL	385	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Elaborado por: Elizabeth Cajas

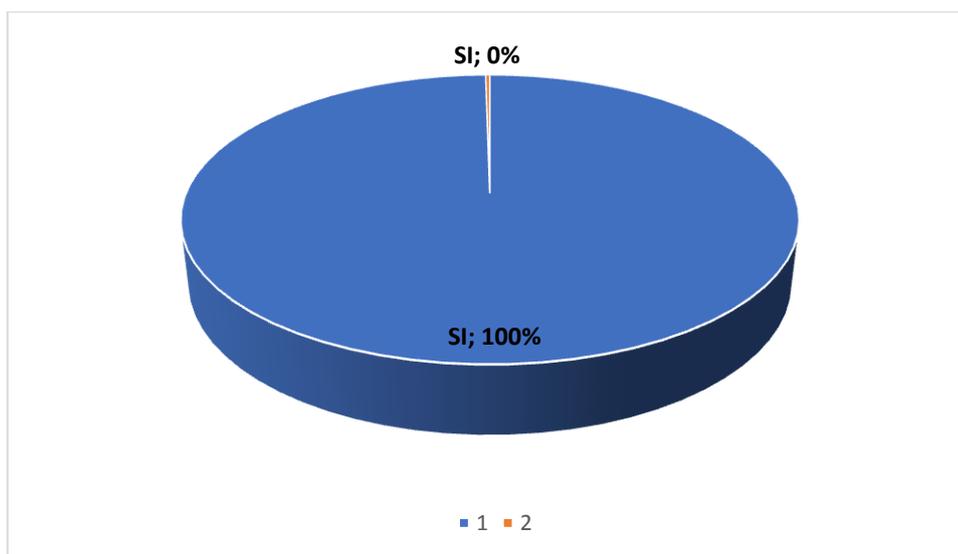


Gráfico 2: Conoce los servicios que brinda

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

Interpretación: De manera total los encuestados informaron conocer sobre los servicios que el Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora brinda.

Análisis: Un porcentaje del 100% lo que representa la opinión de (385 encuestados) afirmaron conocer acerca de los servicios que la institución de salud ofrece a la ciudadanía, especialmente al sexo femenino.

2. ¿Considera usted que los servicios brindados son de calidad?

Tabla 3: Servicios de calidad

Alternativas de respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	156	41%
NO	229	59%
TOTAL	385	100%

Fuente: HGOIA
Elaborado por: Elizabeth Cajas

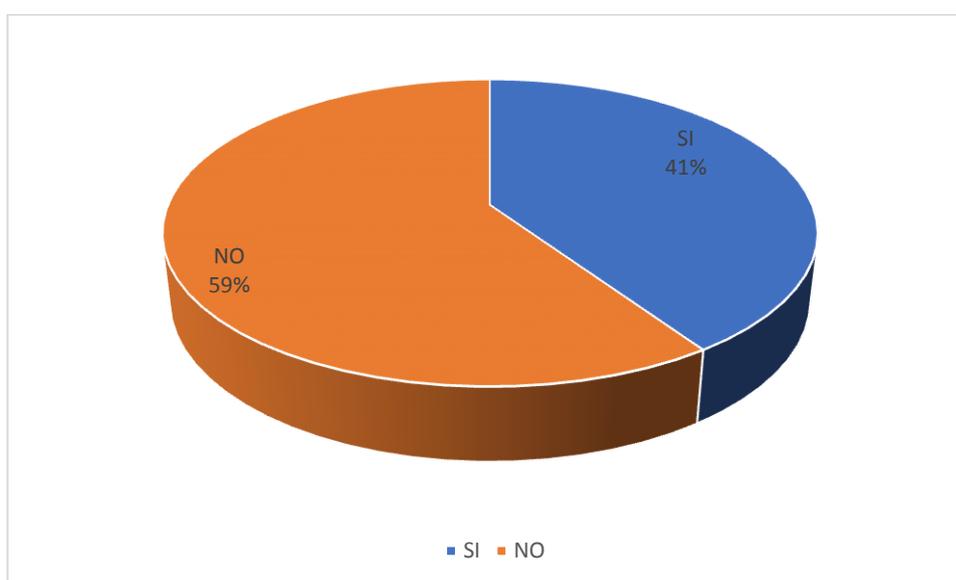


Gráfico 3: Servicios de calidad

Fuente: HGOIA
Elaborado por: Elizabeth Cajas

Interpretación: Para una minoría de los encuestados los servicios que la entidad de salud pública ofrece son de calidad, mientras que la mayoría de los encuestados manifestaron que la calidad de los servicios que se recibe por parte del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora brinda no son de calidad.

Análisis: Un 41% de los encuestados (156 encuestados) indicaron que los servicios que han recibido por parte del hospital son de calidad, pero el 59% restante (229 encuestados) según su opinión consideran que los servicios no son de calidad debido a diferentes aspectos.

3. ¿Cuál sería la calificación que otorga usted a los servicios que el hospital ofrece?

Tabla 4: Calificación de los servicios

Alternativas de respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
EXCELENTE	26	7%
BUENO	130	34%
REGULAR	180	47%
MALO	49	12%
TOTAL	385	100%

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

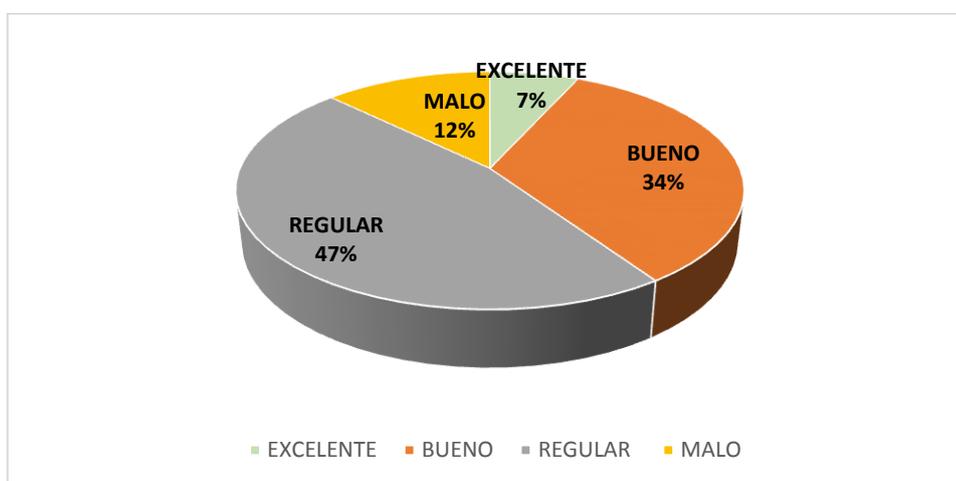


Gráfico 4: Calificación de los servicios

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

Interpretación: La minoría de los encuestados califica los servicios que el Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora ofrece con excelente, mientras que un porcentaje medio los califica como buenos, no obstante, la mayoría de los encuestados opinó que las calidades de los servicios son regulares, y un porcentaje menor indicó que la calidad de los servicios es mala.

Análisis: Para el 7% (26 encuestados) la calidad de los servicios es excelente, un 34% (130 encuestados) indicó que consideran que la calidad de los servicios es buena, pero un 47% (180 encuestados) manifestó que estos son regulares y para el 12% de los encuestados (49) la calidad de los servicios que se otorgan en el hospital presenta deficiencias, debido a que no cumplen con las expectativas de los usuarios externos.

4. ¿Desearía que mejore la calidad de atención que recibe en el hospital?

Tabla 5: Mejorar la calidad de atención

Alternativas de respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	385	100%
NO	0	0%
TOTAL	385	100%

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

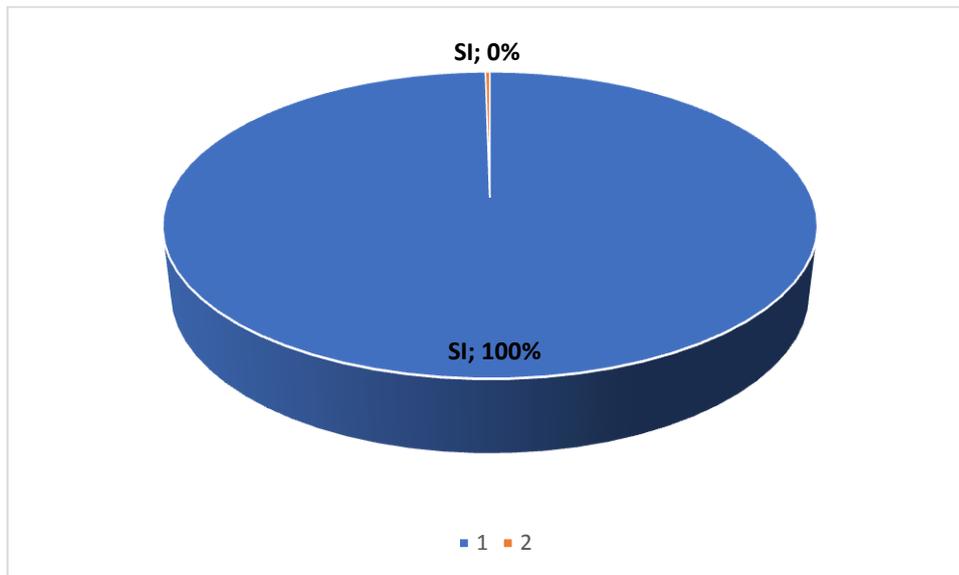


Gráfico 5: Mejorar la calidad de atención

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

Interpretación: Mayoritariamente los encuestados expresaron que les gustaría que los servicios que reciben en el hospital mejoren considerablemente.

Análisis: Para el 100% de los encuestados que considera la opinión de (385 personas) están de acuerdo en que los servicios que se ofrecen en la casa de salud deben mejorar para cumplir con la finalidad institucional.

5. ¿Considera usted que el personal se encuentra capacitado para brindar una atención de calidad?

Tabla 6: Personal capacitado

Alternativas de respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	183	48%
NO	202	52%
TOTAL	385	100%

Fuente: HGOIA
Elaborado por: Elizabeth Cajas

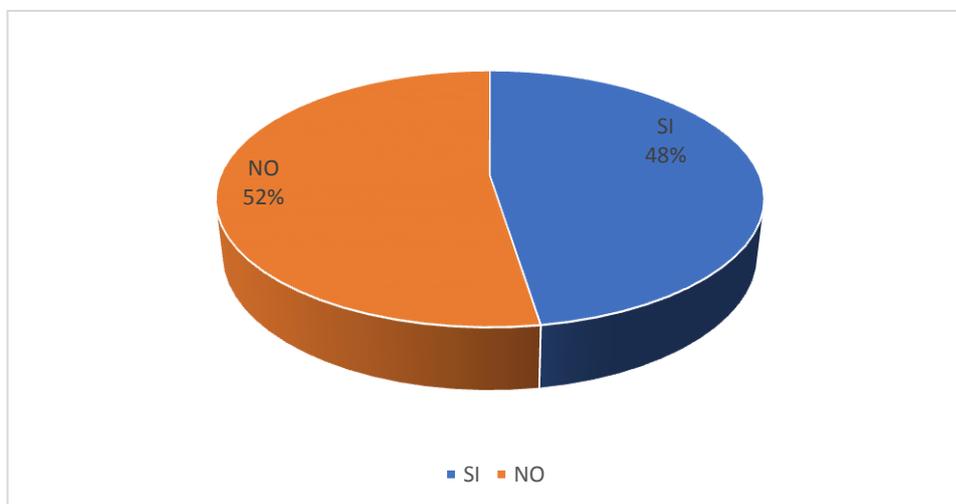


Gráfico 6: Personal capacitado

Fuente: HGOIA
Elaborado por: Elizabeth Cajas

Interpretación: Un porcentaje representativo de la población encuestada manifestó que el personal que labora en la institución de salud se encuentra capacitado para brindar servicios de calidad, pero un porcentaje mayor indicó que el personal no se encuentra debidamente capacitado.

Análisis: Para el 48% de los encuestados (183) el personal del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, se encuentra capacitado para brindar una atención de calidad, pero el 52% (202 encuestados) manifestaron que según su apreciación el personal no está lo suficientemente capacitado debido a que la atención es descomedida.

6. ¿Considera usted que la atención en general mantiene una adecuada organización?

Tabla 7: Organización adecuada

Alternativas de respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	197	51%
NO	188	49%
TOTAL	385	100%

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

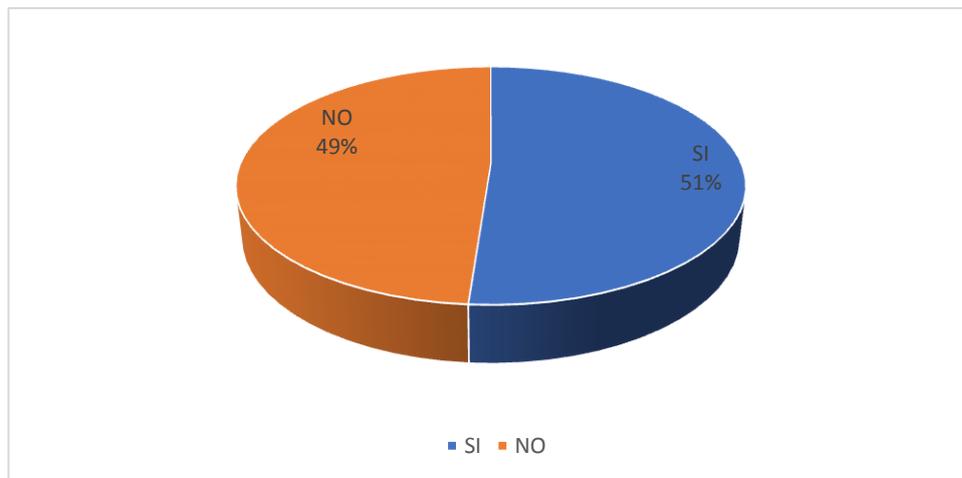


Figura 7: Organización adecuada

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

Interpretación: Según la mayoría de los encuestados la atención de manera general en el hospital se encuentra organizada apropiadamente, pero para el otro porcentaje consideran que la organización debe ser mejorada.

Análisis: Un 51% (197) de las personas a las que se les aplicó la encuesta consideran que la organización en el hospital es adecuada, pero para el 49% (188) encuestados supieron manifestar que en la institución se debe organizar de mejor manera para que se alcance calidad en los servicios que brindan.

7. ¿Según su apreciación estaría de acuerdo en que se diseñen estrategias para mejorar la calidad de atención a los usuarios?

Tabla 8: Diseño de estrategias

Alternativas de respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	320	83%
NO	65	17%
TOTAL	385	100%

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

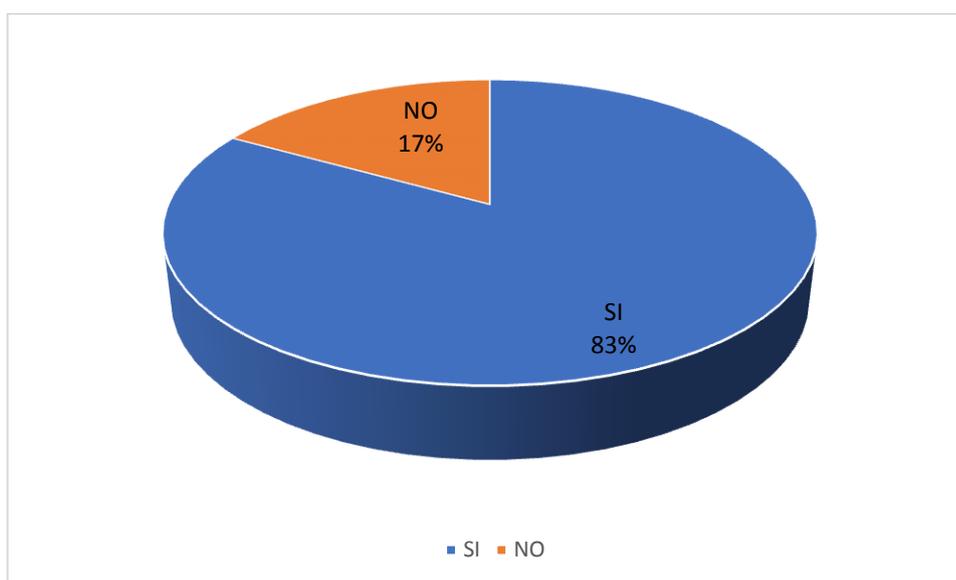


Gráfico 8: Diseño de estrategias

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

Interpretación: Una gran mayoría los encuestados consideran que se deben diseñar estrategias para mejorar la calidad de los servicios en el hospital, mientras que una minoría opina lo contrario.

Análisis: Para el 83% (320 encuestados) la implementación de estrategias que aporten al mejoramiento de los servicios en la casa de salud es una buena alternativa, pero para el 17% (65) encuestados la propuesta no es una solución, debido a que los servicios deben enfocarse conforme a los objetivos que persigue la entidad asistencial.

8. ¿Estaría dispuesto a colaborar para mejorar los servicios mediante la implementación de un plan estratégico?

Tabla 9: Colaboración implementación del plan estratégico

Alternativas de respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	326	85%
NO	59	15%
TOTAL	385	100%

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

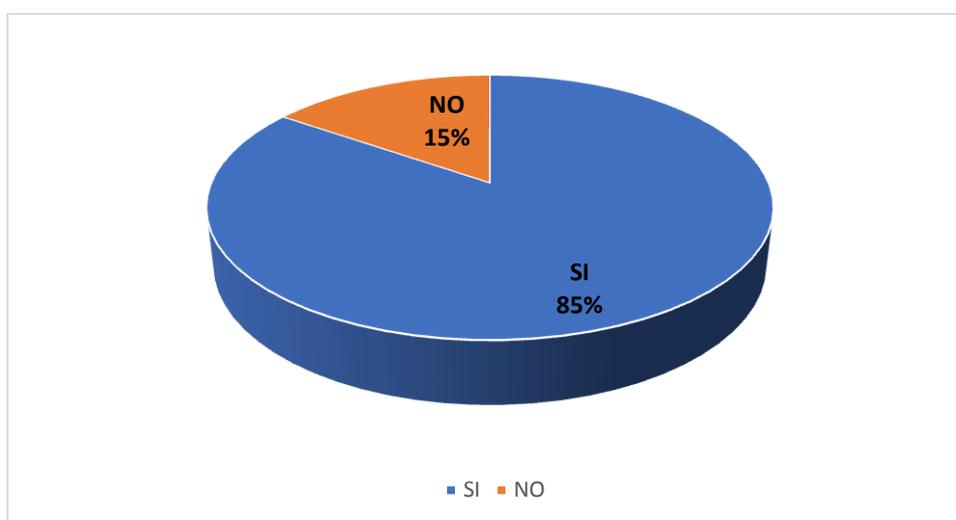


Gráfico 9: Colaboración para la implementación del plan estratégico

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

Interpretación: Un porcentaje mayoritario de los encuestados manifestaron estar dispuesto apoyar en la implementación del plan estratégico, pero una minoría de los encuestados no están de acuerdo con lo sugerido.

Análisis: Para el 85% (326 encuestado) la implementación de un plan estratégico que ayude a mejorar los servicios en la institución de salud es una buena alternativa por lo que están dispuesto a colaborar, mientras que para el 15% restante (59 encuestados) esto no implica cambios por lo que manifestaron ni tener interés en colaborar.

3.5.2 Entrevista al director del Hospital

Entrevistado: Dr. Humberto Navas López **Cargo:** Gerente del HGOIA

Fecha: 26 de octubre de 2018

Hora: 14:22

1. ¿Es de su conocimiento los objetivos que persigue la institución?

Los conozco en su totalidad, de hecho, los servicios que ofrecemos se centran en cumplir a cabalidad cada uno de nuestros objetivos dentro de un tiempo estimado.

2. ¿Considera usted que los servicios que se ofrecen en esta casa de salud se encuentran dentro de un nivel alto de calidad?

Los servicios que ofrecemos se encuentran dentro de una proyección de calidad y calidez, pero los recursos con los que contamos no son suficientes para mejorar el nivel de satisfacción en los usuarios.

3. ¿Considera usted que sería necesario diseñar un plan estratégico que sirva de guía en el mejoramiento de los servicios del hospital?

Si, indudablemente contar con herramientas que aporten al mejoramiento de los servicios es una alternativa que permitirá mejorar nuestros estándares de calidad centrándonos en el mutuo beneficio entre funcionarios, pacientes y comunidad en general, por otra parte, el personal involucrado del HGOIA contará con un documento guía para que sus acciones sean apropiadas.

4. ¿Cree usted que el personal que trabaja en la institución se encuentra debidamente capacitado para ofrecer atención de calidad?

Nuestro personal cumple con los requerimientos que cada cargo presenta acorde al manual de funciones, actualmente se está reestructurando nuestro modelo de capacitación continua, con la finalidad de que se logre obtener un servicio de óptima calidad y a disposición de nuestros clientes externos e internos.

5. ¿Estaría dispuesto a colaborar en la implementación de éste plan estratégico?

Claro que sí, ya que esto permitirá adoptar alternativas para mejorar la calidad de los servicios y mantener una buena comunicación, pero sobre todo cumplir con la finalidad de la institución, que es la preservación de la vida y la inclusión de los pacientes al núcleo familiar.

Observación:

Los resultados alcanzados en la aplicación de la encuesta de opinión a los usuarios de los servicios que se ofrecen en el Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, indican que es necesaria la implementación de un plan estratégico que ayude al mejoramiento en la calidad de los servicios, por cuanto las expectativas de los usuarios van más allá que una simple atención.

Por otra parte, la institución no cuenta con el personal debidamente capacitado para ofrecer servicios con calidez, cortesía y de manera oportuna, situación que sin duda resta calidad a los servicios.

El director del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora expresó estar de acuerdo con la implementación del plan estratégico por lo que se da apertura a la propuesta.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO DEL HOSPITAL GÍNECO OBSTÉTRICO ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2017.

4.1.1 Introducción

El Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, es una institución perteneciente al sector público el mismo que brinda servicios médicos integrales a mujeres en estado de gestación, además de controles, tratamiento e intervenciones quirúrgicas a recién nacidos.

Entre los programas de salud que esta mantiene se encuentra el plan intersectorial de alimentación y nutrición, como eje principal para brindar servicios de salud a la población en general, a pesar de que se encuentre en la ciudad de Quito, la atención se oferta para todo el territorio ecuatoriano.

Considerando la proyección que el hospital presenta los servicios deben caracterizarse por cumplir los más altos estándares de calidad, especialmente en la atención que se brinda a los usuarios, de ahí nace la necesidad de enfocar expectativas de vida para la población con afecciones a la salud.

La solución al sistema de la calidad, se ha propuesto como una prioridad en la institución, bajo la tutela de la Dirección, con la finalidad de mantener un nivel alto de competitividad antes las exigencias de los usuarios y la modernidad con la que actualmente se desarrollan las actividades, desafortunadamente dentro de este marco se han presentado deficiencias en la gestión institucional, lo que ha generado una baja productividad y gran apatía en algunos componentes de los servicios de salud que ofrece el hospital Isidro Ayora.

4.1.2 Visión

Ser reconocidos por la ciudadanía como un hospital estatal accesible, que presta una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente.

4.1.3 Misión

Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas de Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social.

4.1.4 Valores

- **Respeto.** - Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos, a respetar su dignidad y atender sus necesidades teniendo en cuenta en todo momento, sus derechos.
- **Inclusión.** - Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.
- **Vocación de servicios.** - Nuestra labor diaria la hacemos con pasión.
- **Compromiso.** Nos comprometemos a que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.
- **Integridad.** - Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento.
- **Justicia.** - Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.
- **Lealtad.** - Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

4.1.5 Objetivos estratégicos institucionales

Las metas estratégicas de la institución se enmarcan en las metas establecidas en el “Plan Nacional de Desarrollo. Plan Nacional para el Buen Vivir”.

- Reducir la tasa de mortalidad materna en 29,0%.
- Reducir la tasa de mortalidad infantil en 41,0%.
- Erradicar la desnutrición crónica en niños/as menores de 2 años.
- Revertir la tendencia de la incidencia de obesidad y sobrepeso en niños/as de 5 a 11 años y alcanzar el 26,0% (mediante la lactancia materna)
- Aumentar al 64,0% la prevalencia de la lactancia materna exclusiva en los primeros 6 meses de vida.

4.2 ANÁLISIS FODA

De acuerdo a las expectativas que el (Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, HGOIA., 2016), tiene el FODA se ha estructurado de la siguiente manera.

Fortalezas

- El HGOIA cuenta con herramientas de gestión
- Fuerte compromiso por parte del personal con las madres, pacientes y recién nacidos.
- El HGOIA ha iniciado el proceso de acreditación internacional referente a estándares de calidad y calidez a los pacientes.
- Empoderamiento del personal en relación al proceso de mejoramiento de la calidad de la atención.
- Existe apoyo por parte de las autoridades del Ministerio de Salud Pública para implementar los procesos de mejoramiento de la calidad en el HGOIA
- El HGOIA goza de un buen ambiente laboral lo cual es favorable para alcanzar los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo.
- Reuniones periódicas entre los diferentes departamentos y sus líderes para identificar problemas, analizar situaciones y buscar soluciones para el bienestar de usuarios internos.

- Gratuidad absoluta en la atención

Debilidades

- Infraestructura física del hospital no apropiada para la atención de pacientes, madres y neonatos Alto nivel de estrés del personal
- Procesos que requieren implementar planes de mejora de la calidad
- Varios de los comités desestructurados, por las renunciaciones o jubilaciones del personal
- Cultura organizacional orientada a cubrir necesidades inmediatas.

Oportunidades

- Alta credibilidad por parte de los/as usuarios/as externos/as.
- Interés del Ministerio de Salud Pública.
- Movimiento global orientado al mejoramiento de la calidad de atención.
- Ser parte del proceso de acreditación internacional.
- Inversión en salud por parte del gobierno.

Amenazas

- La población atendida sigue en aumento, pero el espacio continúa siendo el mismo inaugurado en 1963. Áreas obstétricas y neonatales saturadas
- No se trabaja con un número de camas.
- Excesiva demanda del hospital, que provoca hacinamiento permanente
- Presupuesto insuficiente para recursos humanos, insumos y equipos.
- Renuncia del personal por ofertas de trabajo mejor remuneradas y menos complejidad en otras unidades.
- Red de salud pública y de salud saturadas, especialmente en el área neonatal
- Hospital catalogado como bien patrimonial, por lo que no se puede modificar su estructura.

Tabla 10: Matriz FODA

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
 ANALISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> El HGOIA cuenta con herramientas de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura física del hospital no apropiada para la atención de pacientes, madres y neonatos Alto nivel de estrés del personal
	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte compromiso por parte del personal con las madres, pacientes y recién nacidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos que requieren implementar planes de mejora de la calidad
	<ul style="list-style-type: none"> El HGOIA ha iniciado el proceso de acreditación internacional referente a estándares de calidad y calidez a los pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Varios de los comités desestructurados, por las renuncias o jubilaciones del personal
	<ul style="list-style-type: none"> Empoderamiento del personal en relación al proceso de mejoramiento de la calidad de la atención. 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional orientada a cubrir necesidades inmediatas.
	<ul style="list-style-type: none"> Existe apoyo por parte de las autoridades del Ministerio de Salud Pública para implementar los procesos de mejoramiento de la calidad en el HGOIA 	
	<ul style="list-style-type: none"> El HGOIA goza de un buen ambiente laboral lo cual es favorable para alcanzar los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones periódicas entre los diferentes departamentos y sus líderes para identificar problemas, analizar situaciones y buscar soluciones para el bienestar de usuarios internos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Gratuidad absoluta en la atención 	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
 ANALISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> Alta credibilidad por parte de los/as usuarios/as externos/as. 	<ul style="list-style-type: none"> La población atendida sigue en aumento, pero el espacio continúa siendo el mismo inaugurado en 1963. Áreas obstétricas y neonatales saturadas
	<ul style="list-style-type: none"> Interés del Ministerio de Salud Pública. 	<ul style="list-style-type: none"> No se trabaja con un número de camas.
	<ul style="list-style-type: none"> Movimiento global orientado al mejoramiento de la calidad de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> Excesiva demanda del hospital, que provoca hacinamiento permanente
	<ul style="list-style-type: none"> Ser parte del proceso de acreditación internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto insuficiente para recursos humanos, insumos y equipos.
	<ul style="list-style-type: none"> Inversión en salud por parte del gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> Renuncia del personal por ofertas de trabajo mejor remuneradas y menos complejidad en otras unidades.
		<ul style="list-style-type: none"> Hospital catalogado como bien patrimonial, por lo que no se puede modificar su estructura.

Elaborado por: Elizabeth Cajas

Fuente: HGOIA

Tabla 11: Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS			
FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
· El HGOIA cuenta con herramientas de gestión	0.15	3	0.45
· Fuerte compromiso por parte del personal con las madres, pacientes y recién nacidos.	0.10	3	0.3
· El HGOIA ha iniciado el proceso de acreditación internacional referente a estándares de calidad y calidez a los pacientes.	0.07	4	0.28
· Empoderamiento del personal en relación al proceso de mejoramiento de la calidad de la atención.	0.06	4	0.24
· Existe apoyo por parte de las autoridades del Ministerio de Salud Pública para implementar los procesos de mejoramiento de la calidad en el HGOIA	0.10	4	0.4
· El HGOIA goza de un buen ambiente laboral lo cual es favorable para alcanzar los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo.	0.09	3	0.27
· Reuniones periódicas entre los diferentes departamentos y sus líderes para identificar problemas, analizar situaciones y buscar soluciones para el bienestar de usuarios internos.	0.08	3	0.24

· Gratuidad absoluta en la atención	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
· Infraestructura física del hospital no apropiada para la atención de pacientes, madres y neonatos Alto nivel de estrés del personal	0.10	1	0.10
· Procesos que requieren implementar planes de mejora de la calidad	0.07	2	0.14
· Varios de los comités desestructurados, por las renunciaciones o jubilaciones del personal	0.06	1	0.06
· Cultura organizacional orientada a cubrir necesidades inmediatas.	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.84
PESO	Debe dar el total 1		
CALIFICACIÓN	se califica de 1 a 4		
PONDERADO	es el resultado de multiplicar el peso por la calificación		
	CALIFICACIÓN		
	1	debilidad grave	
	2	debilidad menor	
	3	fortaleza menor	
	4	fortaleza importante	

Tabla 12: Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES			
FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
· Alta credibilidad por parte de los/as usuarios/as externos/as.	0.04	3	0,12
· Interés del Ministerio de Salud Pública.	0.05	4	0.20
· Movimiento global orientado al mejoramiento de la calidad de atención.	0.09	3	0.27
· Ser parte del proceso de acreditación internacional.	0.10	4	0.40
· Inversión en salud por parte del gobierno.	0.10	4	0.40
AMENAZAS			
· La población atendida sigue en aumento, pero el espacio continúa siendo el mismo inaugurado en 1963. Áreas obstétricas y neonatales saturadas	0.04	2	0.08
· No se trabaja con un número de camas.	0.09	1	0.09
· Excesiva demanda del hospital, que provoca hacinamiento permanente	0.10	2	0.20

· Presupuesto insuficiente para recursos humanos, insumos y equipos.	0.15	1	0.15
· Renuncia del personal por ofertas de trabajo mejor remuneradas y menos complejidad en otras unidades.	0.10	2	0.20
· Red de salud pública y de salud saturadas, especialmente en el área neonatal	0.08	1	0.08
· Hospital catalogado como bien patrimonial, por lo que no se puede modificar su estructura.	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.31
PESO	Debe dar el total 1		
CALIFICACIÓN	se califica de 1 a 4		
PONDERADO	es el resultado de multiplicar el peso por la calificación		
	CALIFICACIÓN		
	1	debilidad grave	
	2	debilidad menor	
	3	fortaleza menor	
	4	fortaleza importante	

Elaborado por: Elizabeth Cajas

Fuente: HGOIA

Tabla 13: Matriz de Factores Críticos de Éxito

MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
ÁREAS CRITICAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Mejorar la atención a pacientes	Realizar un listado de pacientes
	Realizar un sistema de turno eficaz
	Adecuar la sala de espera
	Establecer un medio de comunicación online – telefónico para reservas de citas
	Establecer un protocolo de atención
Capacitar al personal en Atención al Cliente	Realizar un listado del personal nuevo y antiguo
	Realizar un cronograma de capacitaciones con personal nuevo y antiguo
	Realizar un programa de incentivos por atención
	Evaluar la atención por parte del personal

	Realizar indicadores de atención al cliente
Infraestructura	Realizar un proyecto de adecuación de las instalaciones sin perder su patrimonio
	Solicitar una cita en el Ministerio de Salud
	Presentar el proyecto al Ministerio de Salud
Rotación del personal	Seleccionar al personal adecuado
	Establecer programas de inducción al personal.
	Establecer canales de comunicación adecuados.
	Realizar un programa de beneficios para el trabajador.

Elaborado por: Elizabeth Cajas
Fuente: HGOIA

Tabla 14: Matriz de Perfil de Competitividad

MATRIZ DE PERFIL DE COMPETITIVIDAD

#	FACTOR CLAVE DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	NOSOTROS		COMPETENCIA 1		COMPETENCIA 2		COMPETENCIA 3	
			CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Posición Financiera	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4
2	Infraestructura	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
3	Tecnología	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6
4	Calidad de la atención	0,3	1	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9
5	Competitividad en precio	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2	1	0,1
6	Lealtad del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
TOTAL		1		2,0		2,9		2,6	0	3,2

PONDERACIÓN	El total debe ser igual a 1
CALIFICACIÓN	No debe ser mayor a 4
RESULTADO PONDERADO	Es la multiplicación de la ponderación por la clasificación

Elaborado por: Elizabeth Cajas **Fuente:** HGOIA

CALIFICACIÓN	
1	mayor debilidad
2	menor debilidad
3	menor fuerza
4	mayor fuerza

4.3 CARTERA DE SERVICIOS QUE OFERTA EL HGOIA

CARTERA DE SERVICIOS			
CENTRO DE RESPONSABILIDAD	PROCESO	LÍNEA DE PRODUCCIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS
CONSULTA EXTERNA	Atención de especialidad y subespecialidad	Control prenatal - Patología obstétrica	Producto: Conjunto de acciones y procedimientos sistemáticos y periódicos, destinados al tratamiento de prevención y morbilidad del embarazo, parto y puerperio (embarazo de alto riesgo) Profesionales multidisciplinares: Gineco-Obstétrico, Internista, Psicología Clínica, Odontología.
		Consejería planificación familiar	Producto: Contribuir al ejercicio del derecho a planificar el embarazo. Asesorar sobre los principales métodos anticonceptivos - salud sexual y reproductiva.
		Ginecología	Producto: Atención médica que permite el diagnóstico y tratamiento (clínico y quirúrgico) de enfermedades del sistema reproductor femenino (útero, vagina y ovarios)
		Colposcopia	Producto: Procedimiento que se realiza normalmente para evaluar a la paciente con resultados anormales en la prueba de Papanicolaou, es utilizada para detectar y tratar lesiones pre-cancerígenas y cancerosas en el cuello de la matriz, así como diagnóstico y tratamiento de enfermedades de transmisión sexual.
		Servicio de atención integral para adolescentes	Producto: Asistencia Bio-psicosocial con profesionales multidisciplinares: Atención prenatal Control pediátrico Planificación familiar Ginecología Salud mental Salud dental Asistencia social: Reintegración familiar Asistencia legal Apoyo productivo Reinserción escolar, familiar, social.
		Pediatría	Producto: Atención clínica y post quirúrgica del neonato patológico (a término o pre-término) nacido en el HGOIA, para continuar con el tratamiento de morbilidad congénita o adquirida. Subespecialidad Neurocirugía.

Fuente: (Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, HGOIA., 2016)

CARTERA DE SERVICIOS DE EMERGENCIA			
CENTRO DE RESPONSABILIDAD	PROCESO	LÍNEA DE PRODUCCIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS
EMERGENCIA	Atención de emergencia	Atención obstétrica	Producto: Atención de emergencia obstétrica
		Atención neonatología	Producto: Atención de emergencia al neonato nacido en el HGOIA o en otro hospital
		Atención ginecología	Producto: Atención de emergencia ginecológica

Fuente: (Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, HGOIA., 2016)

CARTERA DE SERVICIOS DE HOSPITALARIOS			
CENTRO DE RESPONSABILIDAD	PROCESO	LÍNEA DE PRODUCCIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS
CONSULTA EXTERNA	Atención de especialidad	Atención obstétrica	Producto: Asistencia médica, quirúrgica: alto riesgo obstétrico y pediátrico; o la realización de tratamiento o procedimientos diagnósticos
		Atención en unidad de cuidados intensivos maternos	Producto: Asistencia de alto riesgo obstétrico en el embarazo, parto y puerperio
		Atención neonatología	Producto: Asistencia médica, quirúrgica a los neonato nacidos en el HGOIA (a término o pre término) o la realización de tratamiento o procedimientos diagnósticos.
		Atención de cuidados intensivos neonatales	Producto: Asistencia médica de neonatos del alto riesgo (a término o pre término)
		Atención ginecología	Producto: Atención médica y quirúrgica de las enfermedades del sistema genitourinario, o la realización de tratamientos o procedimientos diagnósticos.

Fuente: (Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, HGOIA., 2016)

4.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL GÍNECO OBSTÉTRICO ISIDRO AYORA

La institución posee una capacidad innata para atender a la población, permitiendo el acceso a consulta externa, diagnósticos, cirugías y hospitalización. El inconveniente en la casa de salud radica en la creciente demanda de los servicios por parte de los usuarios, situación que complica la calidad de la atención debido al tiempo de espera en la asistencia.

Por otra parte, la creciente demanda ocasiona incomodidad en el aspecto logístico, debido a que la infraestructura se muestra reducida frente a la cantidad de usuarios que acuden a diario hasta las instalaciones en busca de asistencia médica.

Frente a la demanda, el recurso humano es insuficiente, desafortunadamente las partidas presupuestarias no cubren al ciento por ciento las necesidades de la institución, menos aún llenar las expectativas de los usuarios con relación a los servicios que desean obtener.

El hospital no posee un nivel de atención resolutivo con programas adecuadas de prevención y promoción de la salud.

Las consideraciones presentadas son parte de los problemas que inciden en la oferta de los servicios y por ende en la atención que reciben los usuarios, ante esta situación las autoridades de la institución son quienes están obligados a resolver los inconvenientes, pero no con simples adaptaciones a los sistemas existentes, ya que esto solo proporcionará soluciones momentáneas.

La solución es dar paso a programas sostenibles que aseguren calidad en la atención al cliente, para mejorar es preciso que el personal adopte un cambio de actitud y trabaje con una mentalidad que trascienda en el hecho de brindar un servicio de calidad acorde a las necesidades de los usuarios internos y externos.

Es necesario fortalecer las áreas con la dotación de equipos médicos y otros de uso no médico, para sustituirlos los obsoletos con el fin de evitar interrupciones en los servicios

por averías, ya que esta situación afecta la atención de los pacientes, provocando largas filas en espera del servicio.

De acuerdo al diagnóstico realizada, se conoce que el 87% de las usuarias de Hospitalización y Consulta Externa manifiestan no haberse sentido satisfechas con la atención recibida, mientras que las usuarias de Consulta Externa, y Emergencia expresaron que el nivel de satisfacción frente a la atención brindada por el personal de esta área se ubica dentro de un porcentaje del 89%.

El resultado del diagnóstico realizado a usuarias de las Consultas Externas Prenatal y Pediatría del HGOIA dio a conocer que la atención brindada por parte del personal no cumple con las expectativas que ellas tienen frente a los servicios, razón por lo cual indicaron que alcanza el 42%.

Con respecto a los usuarios internos del Servicio de Neonatología, estas expresaron que su nivel de satisfacción llega al ubicarse en un porcentaje del 48%.

4.5 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para mejorar los servicios los colaboradores del hospital deben trabajar con actitud y una mentalidad que abarque mucho más allá de brindar un servicio al usuario y/o paciente, con una proyección por ofrecer ayuda y excelencia asistencial, enfocados en la innovación constante sobre la cartera de servicios, la finalidad del plan es alcanzar una mejora continua, adoptando nuevos modelos de gestión, basados en una cultura de servicio y eficiencia.

Para alcanzar un plan estratégico óptimo a las necesidades actuales del hospital, las estrategias deben considerar aspectos relevantes en:

- Mejorar la capacidad de respuestas a los problemas de atención de las personas que acuden al hospital
- Incrementar los niveles de satisfacción de los pacientes sobre los servicios que reciben por parte del personal del hospital.

- Que partiendo de las necesidades de los pacientes se incremente la oferta de servicios, como un punto de referencia para organizar las actividades del hospital Isidro Ayora.
- Que el personal y profesionales que laboran en la institución de salud se sientan comprometidos con su labor.
- Minimizar las situaciones de riesgos para incrementar seguridad tanto para pacientes como para los colaboradores del hospital.
- Ofrecer una atención con altos estándares de seguridad científico-técnicas.
- Incrementar la eficiencia institucional.

Con estos lineamientos se busca brindar un nuevo enfoque a la estructura tradicional que la institución de salud ha mantenido, en cuanto a la atención y servicios que ofrece a los pacientes, por lo que a través del plan estratégico se hace la invitación a trabajar bajo un esquema de excelencia, comprometido con los pacientes y las necesidades que estos presentan con relación a los servicios médicos.

Se ha considerado para el desarrollo del Plan hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- **Esquema de gestión propuesto**

Los pacientes tienen una perspectiva diferente de los servicios que el hospital ofrece, por lo que en este sentido se debe ser claro, razón por la cual el enfoque que se plantea quedará identificado de la siguiente manera:



Figura 1: Esquema de gestión propuesto

Fuente: HGOIA
Elaborado por: Elizabeth Cajas

A. ALCANCE INSTITUCIONAL

El alcance institucional se encuentra relacionado con el impacto y la incidencia de la administración del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora y su Talento Humano, en este aspecto se considera la generación de una cultura organizacional en la cual el uso de estrategias de gestión y competencias, se desarrollen bajo la aplicación de principios de responsabilidad social.

B. Gestión

En la búsqueda por la excelencia en la prestación de servicios, el plan estratégico, se constituye en un documento de planificación, en el cual se describen las acciones de mediano y largo plazo con las que pretende asegurar la calidad de los servicios de atención en el Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, para ello se ha definido lineamientos que apoyan la gestión administrativa de la institución, orientando al personal respecto a los casos de: atención con calidez, oportunidad, respeto, empatía, calidad humana y agilidad.

C. Procesos

Los procesos están orientados a los equipos de trabajo en sus distintas áreas, los cuales intervienen en la prestación de servicios, quienes laboran en contacto con los pacientes y conocen de sus necesidades en lo relacionado a la atención y la calidez con que desean ser atendidos.

D. Atención médica

La gestión en atención médica se enfoca en la narración de los hechos en los que la posibilidad de un riesgo en la salud, provoque agravamiento de síntomas en los pacientes, lo que implica una atención preferencial, pronta y oportuna, evitando problemas de accesibilidad y cobertura del servicio médico.

E. Pacientes

Este factor sin duda abarca la sociedad en general, con mayor énfasis a la población vulnerable, para el caso puntual la atención en la casa de salud está dirigida al género femenino en especial aquellas que se encuentran en estado de gravidez (embarazo).

F. Sociedad

La sociedad es la razón de existencia de la oferta de servicios en cualquier institución, más aun, tratándose del área de la salud, el enfoque sistemático que el plan estratégico brinda, es la presentación de una institución renovada, con procesos altamente competitivos en alcanzar la satisfacción de los pacientes.

G. Servicios de calidad

El Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, presenta una planta con profesionales de alta calidad en prestación de servicios médicos, quienes a través del uso del presenta plan estratégico desarrollaran procedimientos que garantizaran la calidad, eficiencia y efectividad, con la finalidad de lograr la excelencia en servicios, dentro del marco de los derechos de las personas y la normativa con la que la institución se maneja.

4.6 ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA PACIENTES Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Esta estrategia tiene como propósito superar las expectativas de los clientes, ofreciendo servicios de calidad, a través de un mejoramiento en el trato, verificación de procesos, coordinación de la información y el uso de indicadores que proporcionen datos de la medida en que se alcanzó el servicio.

Objetivo

Establecer mecanismos que aporten en la identificación de los requerimientos y expectativas actuales de los usuarios externos (pacientes) en base a la prestación de servicios por parte de la institución.

Alcance

El alcance de la estrategia serán los servicios prestados en todas las áreas del hospital, por parte de los funcionarios y profesionales de la salud que laboran dentro del HGOIA.

Calidad asistencial

En este aspecto se puntualiza las condiciones para alcanzar el confort asistencial y la apropiada información a la que tienen derecho los usuarios, para estar al tanto de todo lo relacionado con temas de salud, asistencia médica y demás servicios prestados que se brinda dentro de la institución para ello el personal de la debe mantener adecuados canales de comunicación e información entre las distintas áreas del hospital en especial en el departamento de información del HGOIA.

La estructura que presenta el plan incluye alternativas definidas de mejora progresiva en los sistemas de información, para el cumplimiento de los objetivos prioritarios se debe considerar los siguientes aspectos:

- Mantener un sistema de información actualizada, a través de la plataforma institucional con acceso al público desde equipos de hardware ubicados en los accesos principales del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora.
- Diseñar un sistema de comunicación entre profesionales y pacientes, con el cual se agiliza el acceso asistencial, que sea variado, simple y fluido para la comprensión de ambas partes.

Las alternativas planteadas deben ser consideradas como una herramienta de gestión que valide el soporte de los procesos administrativos y estandarice los servicios de atención a los usuarios.

- **Atención de alta calidad**

El Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, presta servicios asistenciales acorde a la tecnología que posee, pero desafortunadamente la calidad de atención no es coherente a las expectativas de los usuarios, en tal virtud se debe establecer cierta normativa:

- El personal debe estar orientado en brindar una atención de alta calidad, es especial a las personas que soportan largos tiempos en columnas para efectuar trámites o retirar medicamentos.
- Reducción de tiempos de espera, modificando los turnos con los profesionales, en donde se priorice a los pacientes con alternativas de hospitalización.
- Rediseñar las políticas internas reduciendo actividades duplicadas que no brindan aporte al mejoramiento de la calidad de servicios.

- **Respuestas oportunas a las necesidades de los clientes**

- Activar un sistema para dar respuestas oportunas a la presentación de quejas, comentarios
- y sugerencias emitidas por parte de los clientes.
- Definir responsabilidades en las respectivas áreas del hospital, con el propósito de resolver los problemas de los clientes y verificar su cumplimiento.

- **Mantener estándares de servicio con niveles altos**

- Promover los estándares de servicio de acuerdo a los requerimientos de los clientes
- Alcanzar la participación del personal y su compromiso por brindar servicios de atención con excelencia.
- Lograr que todo el personal del hospital se comprometa en cumplir los estándares de calidad.
- Se debe revisar los protocolos y normativa existente, para reestructurar aquellos procesos que dejaron de ser funcionales.

Para cumplir con las actividades sugeridas en esta estrategia se debe aplicar las siguientes actividades:

Tabla 15: Estrategia de Estándares de servicio

ACTIVIDADES	PRODUCTO	RESPONSABLE	METAS	TIEMPO	COSTO
Empoderamiento de los usuarios internos sobre la calidad de atención prestada por el hospital	Personal del hospital empoderando de sus funciones	Autoridades del hospital Departamento de recursos humanos	Mejorar el buen trato a las usuarias internas	Corto plazo	\$ 0,00
Identificación del nivel de atención con calidez entre las usuarias externas	Satisfacción alcanzada	Autoridades del hospital Trabajo Social	100 usuarias de Consulta Externa	Corto Plazo	\$ 0,00
Identificación del nivel de percepción sobre la atención de calidez entre las usuarias internas	Satisfacción alcanzada	Autoridades del hospital Departamento de recursos humanos	50 usuarias internas	Corto Plazo	\$ 200,00
Programas de difusión de los derechos y obligaciones de las usuarias externas y su familia	Usuarias externas conozcan y soliciten sus derechos y obligaciones en el hospital	Autoridades del hospital MSP	Conocimiento de derechos y obligaciones de las usuarias externas	Trimestralmente	\$ 200,00
Organizar: charlas, talleres, seminarios y congresos, que la institución valide junto con la participación ciudadana.	Hospital y participación ciudadana comparten responsabilidades de vigilancia del buen trato de las usuarias externas.	Autoridades del hospital Comité de participación ciudadana.	Mantener y vigilar el buen trato a las usuarias externas	Trimestralmente	\$1.000,00

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

4.7 ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Las estrategias de este tipo describen la normativa interna y los métodos para mantener un estándar en la administración de los servicios al cliente, el referente de este procedimiento es dar seguimiento a las políticas institucionales en concordancia con las necesidades de servicio asistencial que busca la población femenina que acude hasta la institución.

Los objetivos que persigue la estrategia de atención al cliente se enfocan en aspectos puntuales tales como:

- Capacitar y motivar de manera constante al personal administrativo y médico del HGO Isidro Ayora, en especial al que brinda servicios en las áreas de enfermería, debido a que es una zona de alta aglomeración de pacientes, lo que genera ansiedad en ambas partes al exigir prontitud en la atención asistencial y la impotencia al no avanzar al ritmo deseado.
- Crear espacios cómodos en las diferentes áreas, el objetivo es brindar confort a los usuarios, por cuanto la atención asistencial por su naturaleza provoca tiempos de espera prolongados.
- Aun cuando la adquisición de medicinas es un tema exclusivo de la administración, la entrega de estos insumos puede cambiar el nivel de satisfacción en los pacientes, proporcionando un sistema ágil de acceso, con atención amable, creando ventanillas preferentes para pacientes que acuden a urgencias y requieren de atención inmediata.
- La agilidad a nivel general en la prestación de servicios es un factor que demostrará un sistema renovado, con una mejor proyección sobre la atención al usuario, por lo que reestructurar el modo de atención será una alternativa de alta calidad.

- **Estrategias de corto plazo**

Tabla 16: Estrategias a corto plazo

Estrategias a corto plazo	Actividades	Tiempo	Costo
Coordinar con la administración la presencia de un mayor número de personal en especial en las áreas en las que existe una mayor demanda se servicios	Realizar un listado de personal por área.	Trimestral	\$1.000,00
Mantener las relaciones interpersonales con todo el personal, para que el trabajo en equipo sea satisfactorio y brinde niveles de eficiencia apropiados.	Realizar actividades de integración para desarrollar el trabajo en equipo.		\$1.000,00
Eficiencia en la comunicación con instancias superiores para tomar decisiones con relación a los servicios y la forma como estos serán ofertados a los usuarios	Habilitar canales de comunicación directos para el personal		\$0,00

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

- **Estrategias a mediano plazo**

Tabla 17: Estrategias a mediano plazo

Estrategias a mediano plazo	Actividades	Tiempo	Costo
Capacitar de manera constante al personal, es especial en temas de atención al cliente	Realizar un listado del personal que requiere capacitación	Un año	\$5.000,00
Brindar mantenimiento a los equipos médicos, ya que estos son parte de la buena atención que se puede ofrecer a los usuarios, sin interrupciones por inconvenientes o fallas técnicas.	Revisar los equipos que requieran mantenimiento. Realizar un listado por orden de prioridad.		\$2.000,00
Asignar responsabilidad a un equipo de trabajo para realizar monitoreo sobre la atención que se ofrece en las distintas áreas, e informar la situación para la adopción de medidas correctivas.	Realizar un programa de reconocimiento premiando la excelencia en la atención		\$1.200,00

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

Un eficiente control sobre la atención al cliente debe constituir el empleo de métodos de evaluación, que verifiquen el cumplimiento de normas y procedimientos, para ello es conveniente el uso de sistemas de control como es el caso de las auditorías con alcance a los procesos de atención al cliente, siendo un importante aporte en:

- Verificar en que niveles los servicios de atención al cliente alcanzan los objetivos institucionales.
- Determinar la eficiencia de los servicios de manera general.

Uso de indicadores de gestión por procesos

Este debe considerarse como una herramienta para que la institución de salud se enmarque en el cumplimiento de metas establecidas, por lo que se propone la aplicación de los siguientes indicadores:

Tabla 18: Indicadores de gestión por procesos

INDICADORES		NIVELES DE APLICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Indicadores de atención.	de	Brindar atención especializada con calidad y calidez en las Áreas de Obstetricia, Neonatología y Ginecología	Datos estadísticos - Historias clínicas maternas - historias clínicas neonatos - encuestas de satisfacción a usuarios internos y externos.
Porcentajes de atención en las área de especialización	de	Mejorar la calidad y calidez de atención de especialidad en Obstetricia, Neonatología y Ginecología	
Porcentaje ocupación en Hospitalización	de	Optimización del espacio físico existente, a pesar de la alta demanda de pacientes	
Número de personal	en	Optimización del talento humano de la institución	
Equipo/Servicios		Actualización de tecnología en ciertas áreas	
Número de comités reestructurados		Fortalecimiento de los comités del hospital	
Estándares y criterio de calidad		Atención de pacientes basada en estándares de calidad	

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

4.8 ESTRATEGIA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

Alcanzar un elevado nivel asistencial no es posible sin una formación continua a los profesionales y empleados en general del Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, en este contexto la implementación de estrategias de gestión integral del talento humano, incluirá los parámetros del plan de formación como una herramienta básica para mejorar los servicios que se ofrecen.

Objetivo de la estrategia

Desarrollar competencias en el personal de esta institución de salud que permitan alcanzar niveles eficientes de servicio y atención a los usuarios.

Alcance de la estrategia

La estrategia se desarrolla dentro de los siguientes aspectos:

- **Diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal del hospital en atención al usuario.**

El personal de la casa de salud en su mayoría presenta una actitud despectiva en atención, ocasionada por la gran afluencia de pacientes, tomando en consideración que el número de empleados no es insuficiente para brindar una atención ágil.

El personal de contratación reciente no posee los conocimientos apropiados para contribuir en los procesos de atención con oportunidad, esto se debe a la falta de inducción por parte de la administración de la institución.

La falta de organización es otro de los factores que vienen contribuyendo a los servicios de baja calidad en el hospital, por lo que es conveniente ejecutar una planificación previa a la atención.

La optimización del talento humano es una alternativa para mejorar la atención, para cumplir este objetivo se propone;

Tabla 19: Estrategia de Identificación de necesidad para capacitar al personal

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	PRODUCTO	INDICADORES	METAS	COSTO
Identificar necesidades de RH y líderes de los servicios del hospital	Autoridades del hospital Líderes de servicios del hospital	Recursos materiales	Corto plazo	Identificación de necesidades de recursos humanos	Número de actual de recursos humanos Número potencial de recursos humanos	Atención personalizada a las usuarias Calidad en los procesos de atención	\$ 0,00
Analizar los requerimientos de RH para mejorar la calidad de atención de acuerdo a índices de atención	Líderes de servicios del hospital Departamento de Recursos Humanos	Recursos materiales	Corto plazo	Identificación de necesidades de recursos humanos	Número de recursos humanos a contratar	Atención personalizada a las usuarias Mayor eficiencia y productividad	\$ 50,00
Solicitar nómina de nuevos recursos humanos para el hospital según justificaciones técnicas	Autoridades del hospital MSP Líderes de servicios del hospital Departamento de Recursos Humanos	Recursos financieros, humanos, materiales, informáticos	Corto plazo	Nómina del nuevo personal para la institución	Número del nuevo personal	Atención personalizada a las usuarias Aumentar la calidad de atención	\$ 5.000,00
Establecer un plan de orientación al nuevo personal	Líderes de servicios del hospital	Recursos materiales, informáticos	Corto plazo	Nómina del nuevo personal para la institución	Número de planes programados	Informes de tareas o asignaciones al nuevo personal	\$ 300,00
Evaluar la calidad de desempeño	Líderes de servicios del hospital	Recursos humanos, materiales e	Corto plazo	Identificación de problemas en la atención a las	Número de evaluaciones realizadas	Cumplimiento de normas y protocolos de la institución a los	\$ 0,00

actual potencial	y	Departamento de recursos humanos	informáticos			usuarias				usuarios	Cumplimiento de las normas y protocolos	
Evaluar las habilidades de trabajo en equipo de servicios del hospital	las de en los del											
Actualizar programas capacitación para todo personal	los de el	Líderes de servicios hospital	Recursos materiales e informáticos	Corto plazo		Programas de capacitación marcha	de en	Número de programas aplicados	de	Participación social	Compromiso de desempeño a protocolos de atención	\$5.000,00
		Departamento de recursos humanos	para capacitación							Asignación de tareas críticas a equipos de trabajo		
Implementar planes incentivos promociones Promover innovación y creatividad, ampliar las habilidades y tareas	de y la y las y	Líderes de servicios hospital	Recursos materiales Recursos informáticos	Corto plazo		Cumplimiento de normas y protocolos de la institución	de la	% de recursos humanos que cumplen con el proyecto % del nivel de desempeño de los profesionales en salud		Personal capacitado y motivado en funciones		\$1.000,00

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

- **Planeación de la capacitación**

La planeación de la capacitación al talento humano del HGO Isidro Ayora parte de la necesidad de instruir al personal sobre aspectos relacionados con la atención al usuario, a través de la prestación de servicios de calidad.

Tabla 20:: Planificación para la capacitación al Talento Humano

PLANIFICACIÓN PARA CAPACITACIÓN			
Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Contribuir al fortalecimiento de la gestión del talento humano del HGO Isidro Ayora.	Al finalizar el primer trimestre el talento humano del HGOIA que aprobó el programa debe alcanzar un 90% el efecto multiplicador en sus áreas.	Encuestas de opinión a los usuarios de los servicios, en relación a la calidad de atención recibida.	Contar con los procedimientos vinculados al área de talento humano, para que se cumpla el efecto multiplicador.

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

- **Programas de capacitación**

Los programas irán acorde a los objetivos que persigue el plan estratégico, es así que se expone la siguiente temática:

Tabla 21: Programa de capacitación
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Unidades	Temática
Módulo I: Gestión por competencias	¿Qué es la gestión por competencias?
	¿Fases de gestión por competencias?
	¿Los servicios de salud desde la proyección por competencias?
Módulo II: Servicios de calidad	¿Parámetros de medición de servicios?
	¿Cómo alcanzar la calidad en la prestación de servicios?
	¿Identificación de niveles de satisfacción en los usuarios?
	¿Los retos en la prestación de servicios de salud?
Módulo III: Evaluación de los servicios	¿Componentes de evaluación?
	¿Métodos para evaluar los servicios?
	¿Indicadores de gestión de calidad sobre la prestación de servicios?

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

- **Ejecución de la capacitación**

Los tiempos estimados para capacitar al Talento Humano, han sido considerados de la siguiente manera:

Tabla 22: Tiempos para capacitación

TIEMPOS PARA CAPACITACIÓN		
Unidades	Horas	Fechas
Módulo I: Gestión por competencias	4	Mes de enero
	3	
	4	
Módulo II: Servicios de calidad	3	Mes de enero
	4	
	3	
	3	
Módulo III: Evaluación de los servicios	2	Mes de febrero
	2	
	1	
	1	
Total horas	30	

Fuente: HGOIA

Elaborado por: Elizabeth Cajas

La ejecución del programa de capacitación estará a cargo de organismos nacionales e internacionales que cuentan con reconocidos expositores en coordinación con el Ministerio de Salud Pública, la temática escogida queda sujeta a modificación dependiendo de la necesidad existente en la actualización de conocimientos y la implementación de herramientas estratégicas, así como de nuevos conocimientos enfocados al mejoramiento de la calidad en servicios de salud.

- **Resultados de la capacitación**

El personal que ha realizado la capacitación, deberá compartir los conocimientos adquiridos con sus compañeros de forma práctica, la manera como se organizarán dependerá en gran parte de la disponibilidad de tiempo de los empleados en las diferentes áreas, para ello se propone:

- Compartir los conocimientos dos horas al día en diferentes horarios.
- Llevar un registro de los participantes y el avance de la temática.
- Evaluar al personal en la actualización de sus conocimientos.

CONCLUSIONES

- La atención al cliente, es una actividad que marca la diferencia entre la excelencia y el simple servicio que se ofrece una determinada organización, en este caso el Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, requieren de una revisión en el ámbito de la calidad del servicio a los usuarios internos y externos, considerando que los servicios de salud y la asistencia médica son prioritarios para el bienestar y el buen vivir de la sociedad en general.
- El presente plan estratégico se profundiza en algunas directrices a considerar para el mejoramiento continuo en la atención al cliente, las mismas que han sido desarrollados considerando el aporte teórico de autores destacadas en el proyecto de investigación.
- Se realizó un diagnóstico de la situación actual del HGOIA, en relación a los servicios que presta a las usuarias en las diferentes áreas de consulta, llegándose a determinar deficiencias en la atención que el personal de la casa de salud ofrece.
- Se ha desarrollado un programa de capacitación para el personal, que tiene como finalidad mejorar los estándares calidad del servicio, así como lograr un empoderamiento del personal en relación al proceso de mejoramiento de la calidad de la atención.
- A través del plan estratégico se pretende brindar una atención especializada con calidad y calidez en las áreas de obstetricia, neonatología y ginecología para lograr una satisfacción de alto nivel en los usuarios.

RECOMENDACIONES

- Al Gerente y al Consejo Directivo del HGOIA implementar el presente Plan Estratégico para la institución en el momento que estimen conveniente para que contribuya a generar un beneficio mutuo entre usuarios internos y externos y para el bien de la comunidad enfocándose en el servicio con estándares de calidad.
- Será conveniente que los Directivos del HGOIA, analicen la posibilidad de una reestructuración en la infraestructura física interna del hospital para la seguridad, bienestar y atención de pacientes, madres y neonatos por la creciente demanda de usuarios externos e implementen métodos que aporten valor en la prestación de servicios, para que estos alcancen las expectativas de los usuarios y de la comunidad en general.
- Recomiendo hacer hincapié en el bienestar emocional, físico, psicológico de los funcionarios del HGOIA, realizando charlas motivacionales mensuales, foros de interacción e intercambio de ideas para así mejorar la atención brindada a los mismos dentro de la institución, todo esto acorde al presupuesto anual manejado por el hospital, con el fin de tener a un personal empoderado y feliz laborando en esta área tan importante para la preservación de la vida como es la medicina.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. (2013). *Gerencia: planeación & estrategia*. 4ª, ed. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Aramayo, O. (s.f.). *Manual de planificación estratégica*. Obtenido de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/manual_de_planificacion_estrat_gic
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Carrión, C. (2018). *Servicios públicos*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/utilities-water-gas-electricity/lang--es/index.htm>
- Contreras, F., & Matos, F. (2015). *Gestión estratégica en unidades de información: Planeamiento*. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/24627/1/GESTION%20ESTRATEGICA.PLANEAMIEN TO.pdf>
- Diccionario empresarial. (s/f). *Diagnóstico estratégico*. Obtenido de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0tDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAIAZL5TUAAAA=WKE
- Eumed, (s/f). *Características de los servicios públicos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/665/CARACTERISTICAS%20DE%20LOS%20SERVICIOS%20PUBLICOS.htm>
- Gallardo, J. (2015). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. 3a ed. México: Alfaomega.
- Grupo Argos. (2017). *La importancia de la actitud de servicio*. Obtenido de <https://www.grupoargos.com.mx/blog/la-importancia-de-la-actitud-de-servicio/>
- Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, HGOIA. (2015). *Planificación estratégica 2015*. Quito: HGOIA.
- Huamaní, T. (2003). *Importancia del planeamiento estratégico*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm
- Kotler, P. (2010). *Dirección de mercadotecnia*. 8a ed. México: McGraw-Hill.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Fundamentos de marketing. 6a ed.* México: McGraw-Hill.
- Lamb, C., Hair, J., & Carl., M. (2002). *Marketing. 6a ed.* México: Thomson.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing.* Madrid: McGraw-Hill.
- Thompson, I. (2017). *Definición de servicios.* Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>
- Vallina, E. (2016). *Las expectativas del cliente. ¿Qué son? ¿En que me ayudan?* Obtenido de <http://www.freshco.es/las-expectativas-del-cliente/>
- Zeithaml, V., & Jo Bitner, M. (s.f.). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm.* Obtenido de <https://marlonmelara.com/expectativas-de-los-clientes-en-el-servicio-como-conocerlas/>

ANEXOS

Distribución del Área Física HGOIA 2017



Usuarios externos en la entrada principal del HGOIA



Equipo de trabajo Central de Esterilización, HGOIA



Equipo de trabajo, piso de emergencia, HGOIA



Pacientes en el área de segundo general, sala 205, HGOIA



Dra. Sandra Perez supervisando proceso de lactancia, sala F (Banco de leche), HGOIA



**Dra. Lourdes Caicedo revisando a neonato en área de Neonatología, sala 204,
HGOIA**



**Lcda. Miriam Toaza asistiendo a Neonatos, área de Neonatología, sala 205,
HGOIA**



Pacientes después del parto en hora de visita médica, área de Tercero General, sala F, HGOIA



Usuarios esperando para ser atendidos, sala de Consulta Externa, HGOIA

