

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.**  
**UNAN – Managua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo.**  
**FAREM– Carazo**  
**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.**



**Tema: Propuesta de mejora de la eficacia en los procesos de servicio de atención en las instituciones de la IV región.**

**Subtema: Propuesta de mejora de la eficacia en los procesos de servicio de atención al usuario en el área de consulta externa del Hospital Escuela Regional Santiago (HERSJ), en el municipio de Jinotepe, Departamento de Carazo en el segundo semestre del año 2016.**

**Autores:**

**Carné**

**Br. Alemán Hernández Farideh Joasiel**

**12090508**

**Br. Brenes Gaitán Heydi Valeska**

**12090574**

**Tutor: Lic. Idalia Guillen Aburto.**

**Jinotepe, 13 de diciembre 2016.**

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.**  
**UNAN – Managua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo.**  
**FAREM– Carazo**  
**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.**



**Tema: Propuesta de mejora de la eficacia en los procesos de servicio de atención en las instituciones de la IV región.**

**Subtema: Propuesta de mejora de la eficacia en los procesos de servicio de atención al usuario en el área de consulta externa del Hospital Escuela Regional Santiago (HERSJ), en el municipio de Jinotepe, Departamento de Carazo en el segundo semestre del año 2016.**

**Autores:**

**Carné**

**Br. Alemán Hernández Farideh Joasiel**

**12090508**

**Br. Brenes Gaitán Heydi Valeska**

**12090574**

**Tutor: Lic. Idalia Guillen Aburto.**

**Jinotepe, 13 de diciembre 2016.**

## Índice

i.	Título del tema y subtema.....	i
ii.	Dedicatoria.....	ii
iii.	Agradecimiento.....	iv
iv.	Valoración del docente. ....	v
v.	Resumen .....	vi
I.	Introducción al tema y subtema. ....	1
II.	Justificación. ....	2
III.	Objetivos. ....	3
	General. ....	3
	Específicos.....	3
IV.	Desarrollo. ....	4
	4.1. Aspectos generales de la empresa. ....	4
	Razón Social.....	4
	Misión. ....	4
	Visión.....	4
	Valores.....	5
	Políticas. ....	5
	Estructura Orgánica.....	6
	4.2. Análisis y Evaluación del Proceso del Servicio. ....	7
	a. Clasificación e Identificación de los proceso.....	7
	b. Establecer Objetivos y Finalidad del proceso. ....	10
	c. Diagrama de procesos. ....	12
	d. Determinar los puntos críticos. ....	15
	e. Determinar puntos clave. ....	17
	f. Definir La visión del ciudadano. ....	18
	4.2.2 Diagnóstico y evaluación del proceso. ....	20
	a. Identificación del problema. ....	20
	Diagrama de Ishikawa .....	22
	Herramienta utilizada para medir el proceso Pareto 80-20.....	23

b. Medición del proceso.....	24
c. Calificación del proceso.....	26
4.2.3 Análisis de las necesidades de satisfacción del Cliente.....	27
Satisfacción del cliente: aplicación del servqual.....	27
4.3. Propuesta de Plan de Acción a la Mejora Continua.....	30
4.3.1. Introducción a la propuesta.....	30
4.3.2. Objetivo.....	30
4.3.3. Estrategias.....	30
4.3.4. Políticas.....	31
4.3.5. Plan de acción a la mejora continua del área de consulta externa.....	32
Diagrama de proceso propuesto.....	35
4.3.6. Costos del plan de acción.....	37
Presentación de presupuesto de la investigación.....	43
V. Conclusiones.....	44
VI. Bibliografía.....	45

**i. Título del tema y subtema.**

**Tema:**

Propuesta de mejora de la eficacia en los procesos de servicio de atención en las instituciones de la IV región.

**Subtema:**

Propuesta de mejora de la eficacia en los procesos de servicio de atención al usuario en el área de consulta externa del Hospital Escuela Regional Santiago (HERSJ), en el municipio de Jinotepe, Departamento de Carazo en el segundo semestre del año 2016.

## ii. Dedicatoria.

Dedico este seminario a Dios, mi Señor, guía, luz y fortaleza, el que me dio la sabiduría, paciencia, perseverancia, empeño y fuerzas en el transcurso, para finalizar este camino.

### **Salmos 91.**

1 *Tú que habitas al amparo del Altísimo,  
A la sombra del Todopoderoso,  
2 dile al Señor: mi amparo, mi refugio  
En ti, mi Dios, yo pongo mi confianza.  
3 Él te libra del lazo  
Del cazador que busca destruirte;  
4 te cubre con sus alas  
Y será su plumaje tu refugio.  
5 No temerás los miedos de la noche  
Ni la flecha disparada de día,  
6 ni la peste que avanza en las tinieblas  
Ni la plaga que azota a pleno sol.  
7 Aunque caigan mil hombres a tu lado  
Y diez mil a tu diestra,  
Tú permaneces fuera de peligro;  
Su lealtad te escuda y te protege.  
8 Basta que tengas tus ojos abiertos  
Y verás el castigo del impío  
9 tú que dices: «Mi amparo es el Señor»  
Y que haces del Altísimo tu asilo.  
10 No podrá la desgracia dominarte  
Ni la plaga acercarse a tu morada,*

11 *pues ha dado a sus ángeles la orden*

*De protegerte en todos tus caminos.*

12 *En sus manos te habrán de sostener*

*Para que no tropiece*

*Tu pie en alguna piedra;*

13 *andarás sobre víboras y leones*

*Y pisarás cachorros y dragones.*

14 *«Pues a mí se acogió, lo libraré,*

*Lo protegeré, pues mi Nombre conoció.*

15 *Me llamará, yo le responderé*

*Y estaré con él en la desgracia.*

16 *Lo salvaré y lo enalteceré.*

*Lo saciaré de días numerosos*

*Y haré que pueda ver mi salvación.»*

### iii. Agradecimiento.

A Jesucristo el hijo del Dios, mi amigo fiel, quien me bendijo y me guardo en todo este tiempo y me guio en el camino para cumplir todas mis metas y sueños.

A mis padres y hermana, por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles.

A mi tutora Lic. Idalia Guillen Aburto por su invaluable labor como guía, por sus enseñanzas y orientaciones.

A los docentes que me brindaron sus conocimientos, enseñanzas y ayuda en estos cinco años de mi formación profesional.

*Alemán Hernández Farideh Joasiel*

*Brenes Gaitán Heydi Valeska*

**iv. Valoración del docente.**

## v. Resumen

El siguiente trabajo de investigación realizado en la asignatura de seminario de graduación como requisito para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas. Consistió en conocer la eficacia en los procesos de servicio de atención al usuario en el área de consulta externa del Hospital Escuela Regional Santiago, en el municipio de Jinotepe, Departamento de Carazo en el segundo semestre del año 2016.

Se realizó un diagnóstico del área de consulta externa, en donde se logró identificar el proceso de atención, el personal que labora, las áreas que intervienen y a quien está dirigido el servicio. También se utilizó la herramienta de la calidad servqual para conocer la expectativa y percepción de los usuarios mediante la aplicación de cuestionarios, conociendo el porcentaje de satisfacción que tienen con el servicio recibido.

Se estudiaron factores como tiempo de espera, infraestructura, accesibilidad, trato personal y tiempo de consulta, que son de gran importancia para la investigación permitiendo la identificación de los puntos críticos que provocan la deficiencia el proceso.

Se utilizaron dos herramientas Ishikawa y Pareto 80-20 detectando las principales causas originan el problema y que afecta el servicio como son: alta demanda por el servicio, espera por la consulta, extenso periodo de espera por las citas con el especialista, trato inadecuado a los usuarios entre otras.

En base a los resultados obtenidos se concluye que existe una deficiencia en el proceso de atención. Como grupo investigador se creó un plan de acción a la mejora continua que contribuya al proceso de atención logrando alcanzar los objetivos propuesto en la investigación.

## **I. Introducción al tema y subtema.**

La presente investigación se refiere al tema Propuesta de mejora de la eficacia en los procesos de servicio de atención al usuario en el área de consulta externa del Hospital Escuela Regional Santiago (HERSJ), en el municipio de Jinotepe, Departamento de Carazo en el segundo semestre del año 2016.

El objetivo principal es conocer el grado de satisfacción que tienen los usuarios externos con relación al servicio recibido, las actividades que conforman el proceso de atención y el tiempo que tarda en ejecutarse.

Para analizar esta problemática encontrada se estudiaron los factores tiempo de espera, infraestructura, accesibilidad, trato personal y tiempo de consulta, generando información relevante para la investigación.

Se realizaron una serie de entrevistas al personal interno que laboran en el área de consultas externa, en donde los ítems no tuvieron un número definido y fueron entendibles para una mayor comprensión de la información recolectada. Otras técnicas empleadas fueron la observación directa y encuestas aplicadas a los usuarios externos.

Finalmente, en el trabajo se presentan:

1. Aspectos generales de la empresa, donde se establece la razón social, misión, visión, valores, políticas y estructura.
2. Análisis y Evaluación del Proceso del Servicio, se identifican los diferentes servicios que ofrece el área de consulta externa y el flujo grama de atención con sus puntos críticos y claves.
3. Diagnóstico y evaluación del proceso, se emplean las herramientas Ishikawa y Pareto 80-20 para la identificación del problema y sus causas. También se aplica la herramienta de la calidad servqual para conocer y medir la expectativa y percepción del usuario externo.
4. Propuesta de Plan de Acción a la Mejora Continua, se elaboran estrategias que ayuden a fortalecer y mejora la eficacia del proceso y se describen los costó del plan.

## I. Justificación.

La investigación propuesta busca mejorar la eficacia de los procesos del servicio del área consulta externa y a través de la aplicación de la herramienta servqual conocer la expectativa y percepción del usuario en relación a la atención recibida. A través de la información obtenida se fundamentara la investigación.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se acudió al empleo y aplicación de técnicas como son: observación, cuestionarios y entrevistas, aplicados al personal interno y usuarios externos del área. La información obtenida, se valida a través del procesamiento de la información en los software PASW Statistic 18 y Microsoft Excel.

Los resultados de la investigación permitieron la realización de estrategias, para mejorar la calidad del servicio brindado por consulta externa. Se rediseño el proceso de atención, disminuyendo significativamente el tiempo de espera, el cual es un problema muy importante para los usuarios.

## **II. Objetivos.**

### **General.**

Elaborar propuesta de mejora de la eficacia en los procesos de servicio de atención a los usuarios que ofrece el área de consulta externa en el Hospital Escuela Regional Santiago Jinotepe (HERSJ), en el municipio de Jinotepe, Departamento de Carazo en el segundo semestre del año 2016.

### **Específicos.**

1. Describir la situación actual de la institución sobre la eficacia en los procesos del servicio.
2. Analizar los procesos que interviene en el servicio de atención a los usuarios.
3. Evaluar el proceso del servicio de atención a los usuarios, mediante la herramienta de la calidad servqual, para conocer la satisfacción de los usuarios.
4. Elaborar propuesta de plan de acción a la mejora continua, para contribuir con la buena imagen de la institución.

### **III. Desarrollo.**

#### **3.1. Aspectos generales de la empresa.**

##### **Razón Social.**

El Hospital Escuela Regional Santiago tiene como razón social ser una sociedad civil con fines no lucrativos. Es un hospital de carácter asistencial con énfasis en la atención integral que brinda servicios de salud gratuito a la población del departamento de Carazo y la IV región.

##### **Misión.**

El Hospital Escuela Regional Santiago de Jinotepe es una institución pública del estado sin fines de lucro de carácter asistencial docente e investigativo, que presta servicios de salud Medicina Interna, Cardiología, Medicina Integral, Cirugía General, Cirugía Plástica, Cirugía Pediátrica, Ortopedia, Fisiatría, Pediatría, Ginecología y Obstetricia, Urología, Otorrinolaringología, Dermatología, Patología, Radiología, Anestesia, Maxilo Facial, Psiquiatría, Psicología, Laboratorio, Farmacia, Medicina Física y Rehabilitación, Imagenología, Endoscopia digestiva, Cirugía Laparoscópica. Con énfasis en la atención integral, humanizada y adecuación cultural en conjunto con la red de servicios de salud y la participación activa de la comunidad.

El HERSJ está comprometido en atender las necesidades de salud del departamento de Carazo y demás departamentos de la Cuarta Región (Masaya, Granada y Rivas) prestando servicios básicos y especializados para la promoción, prevención, diagnósticos, tratamiento y rehabilitación de enfermedades dentro del modelo de salud familiar y comunitaria.

##### **Visión.**

Ser un Hospital Regional con altos estándares de calidad con normas y protocolos actualizados que garanticen su nivel de resolución con mayor calidad y humanización en la atención médica a nuestro pueblo, siendo parte de una red de salud bien organizada que permita que los medios docentes, financieros, tecnológicos y personal calificado estén de manera integral al servicio de la persona, familia y comunidad, para satisfacer las necesidades de salud.

**Valores.**

- Atención integral
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Solidaridad
- Respeto mutuo Amabilidad
- Ética
- Calidad
- Excelencia
- Transparencia
- Seguridad
- Confiabilidad
- Mejora Continua

**Políticas.**

- Políticas Globales: Actuar en función de los valores de nuestra institución bajo normativas regulatorias que establece el Ministerio de Salud y la Institucionalidad Pública.
- Desarrollar un sistema de salud que haga efectivo el derecho ciudadano a la salud con equidad en el que se desarrollen prácticas de género y generacional para contribuir a reducir las iniquidades existentes, mejorar las condiciones de vida de la población nicaragüense y el desarrollo del país.
- Garantizar el acceso gratuito y universal a servicios integrales de salud.
- Desarrollar una cultura nacional de prevención y protección de la salud de los nicaragüenses.
- Mejorar permanentemente la calidad de los servicios de salud de acuerdo a las expectativas y necesidades de la población.
- Se dará atención a la población sin cobrarles, con calidad y otorgando las medicinas que necesiten en forma gratuita.

## Estructura Orgánica.

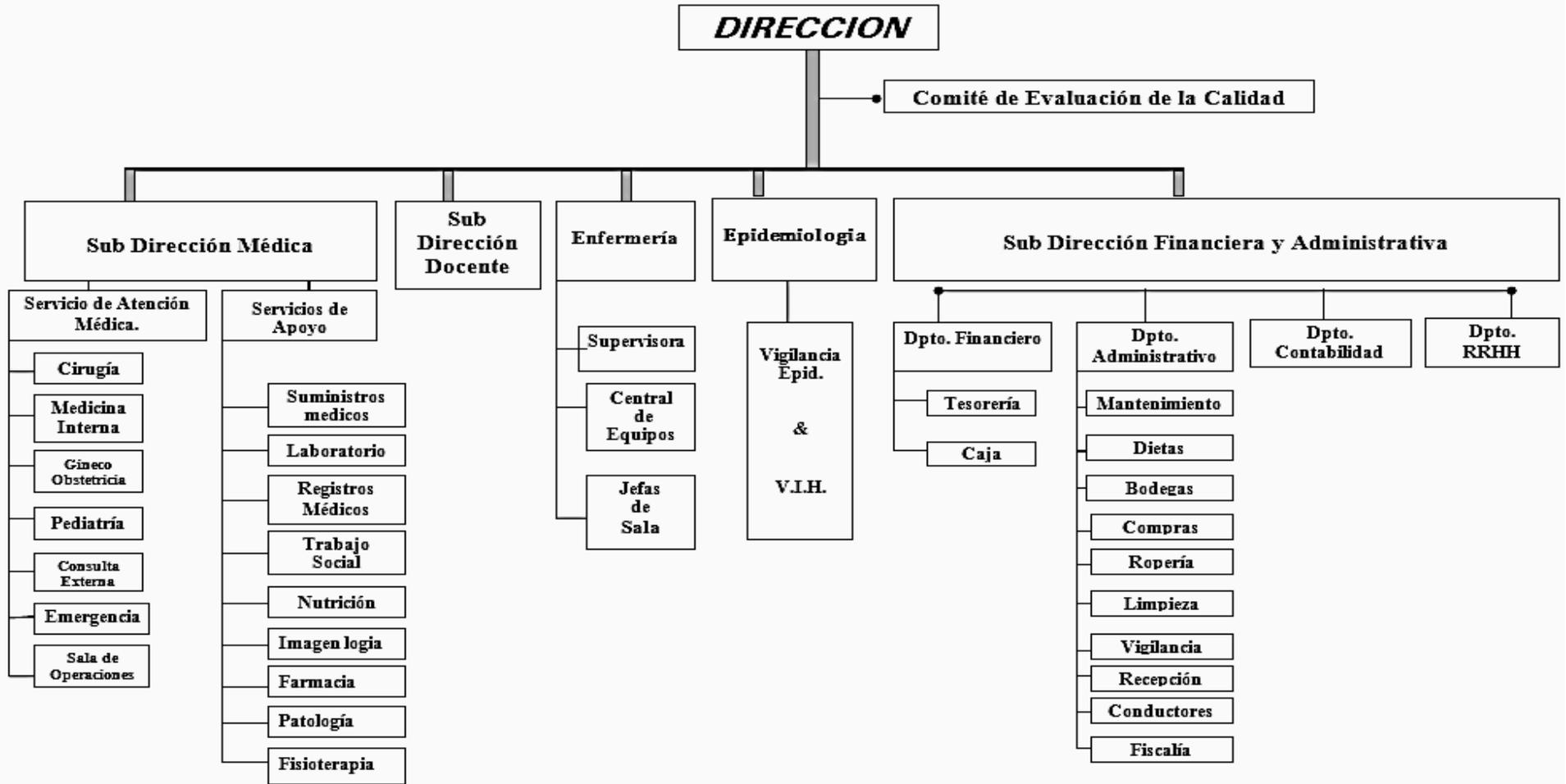


Figura 1. Estructura orgánica Hospital Escuela Regional Santiago.

Fuente: Informe de aspectos generales, Hospital Escuela Regional Santiago, 2016

## 4.2. Análisis y Evaluación del Proceso del Servicio.

### 4.2.1 Descripción y análisis del proceso.

#### a. Clasificación e Identificación de los procesos.

**Tabla 1**

*Especialidades en el área de consulta externa*

N°	Especialidades	Definición
1	<b>Cirugía general</b>	Csendes (2016) sostiene que “La Cirugía General comprende el diagnóstico y tratamiento de enfermedades que se resuelven por procedimientos quirúrgicos o potencialmente quirúrgicos tanto electivos como de urgencia, en los siguientes aparatos: digestivo, endocrino, piel y partes blandas, pared abdominal y retroperitoneal”.
2	<b>Cirugía plástica</b>	Csendes (2016) define que “La Cirugía plástica es una especialidad médica que abarca intervenciones reconstructivas y también intervenciones estéticas del cuerpo y la cara. Por esta razón la Cirugía plástica incluye a la cirugía reconstructiva como a la cirugía estética”.
3	<b>Medicina interna</b>	Montero (2012) afirma que medicina interna es una “Especialidad clínica dedicada a la atención integral del adulto, con énfasis en el diagnóstico y tratamiento no quirúrgico de sus patologías y en la prevención primaria y secundaria de éstas, tanto en ambiente hospitalario como ambulatorio”.
4	<b>Pediatría</b>	Hernández (1994) señala que “Esta especialidad trata a los niños desde su nacimiento, su diagnóstico debe ser lo suficientemente rápido para evitar secuelas irremediables para el niño” (p.35).

5	<b>Dermatología</b>	Wolff, Goldsmith y Katz (2003) asegura que “La Dermatología es una especialidad médico-quirúrgica que se ocupa del conocimiento de la piel humana y de las enfermedades que primitiva o secundariamente la afectan, así como de los métodos para la prevención de las mismas” (p.76).
6	<b>Urología</b>	Ríos y Ríos (2005) sostienen que “La Urología tiene como ámbito anatómico de actuación el riñón y sus estructuras adyacentes, las vías urinarias” (p.36).
7	<b>Cirugía pediátrica</b>	Hernández (1994) indica que “Cirugía Pediátrica es la especialidad que tiene como fundamento la aplicación de patología quirúrgica que se aplique sobre el niño” (p.92).
8	<b>Ginecología</b>	Sánchez (2016) define que “ginecología es la especialidad médica que se ocupa de la vigilancia y el cuidado del embarazo, parto y puerperio”.
9	<b>Ortopedia</b>	Restrepo (2013) afirma que ortopedia “Se ocupa del diagnóstico, prevención y tratamiento (tanto médico como quirúrgico si es del caso), de las afecciones del sistema musculo esquelético”.
10	<b>Otorrinolaringología</b>	Ramos (2013) asegura que otorrinolaringología “Es la especialidad médica que se encarga de la prevención, diagnóstico y tratamiento, tanto médico como quirúrgico, de las enfermedades de: El oído, boca, nariz, faringe, laringe y las estructuras de cabeza y cuello”.
11	<b>Maxilofacial</b>	Ramos (2013) afirma que Maxilo facial “Es la especialidad médico quirúrgica que se ocupa de la prevención, estudio, diagnóstico, tratamiento de la boca, cara y territorio cráneo facial”.
12	<b>Nutrición</b>	Ramos (2013) expresa que nutrición es “Especialidad que estudia la relación existente entre los alimentos y la salud, es decir, cómo se asimilan los líquidos y alimentos necesarios para el funcionamiento, crecimiento y mantenimiento de las funciones vitales de los organismos, determinando la dieta alimenticia”.

13	<b>Psiquiatría</b>	Ramos (2013) afirma Psiquiatría “Es la rama de la Medicina que se ocupa de las causas, tratamiento y prevención de los trastornos mentales, emocionales y del comportamiento”.
14	<b>Anestesiología</b>	Ramos (2013) define que anestesiología “Es la especialidad médica dedicada a la atención y cuidados especiales de los pacientes durante las intervenciones quirúrgicas y otros procesos que puedan resultar molestos o dolorosos”.

Fuente: Equipo investigador.

**Tabla 2**

**Proceso de pre atención.**

<b>Proceso</b>	<b>Sub proceso</b>	<b>Actividades</b>
<b>Solicitud de la consulta</b>	Presentarse en archivo	Mostrar referencias
		Elaboración de documentación
		Entrega de documentos
	Presentarse en la clínica	Dirigirse a la clínica correspondiente
		Presentar documentos y referencias al personal de enfermería
	Elaboración de la cita	Personal de enfermería establece el día de la cita
		Entrega de documentos a el usuario
	Salida de la institución	Dirigirse fuera de la institución
Presentarse el día establecido a recibir consulta	Ingreso a la institución	

Fuente: Equipo investigador.

En la tabla 2 se muestra el proceso de pre atención, este se da cuando el usuario es referenciado a consulta externa, ya sea de los centros de salud de su localidad o de otro hospital. Para que este sea atendido por los médicos especialistas debe de registrarse en archivo en donde le entregaran una tarjeta de identificación personal para que se presente en la clínica médica indicada.

A continuación el usuario se dirige a la clínica en donde se realiza la cita de la consulta, donde generalmente la espera por ella es de 3 meses.

**b. Establecer Objetivos y Finalidad del proceso.**

1. Simplificar las actividades que conforman el proceso de atención
2. Agilizar el tiempo de espera en el proceso de atención para poder ofrecer un servicio más eficiente a los usuarios.
3. Eliminar las tareas repetitivas que estén retrasando el proceso de atención.

**Composición de la fuerza laboral que rige en la atención al cliente.**

Consulta externa cuenta con un total de treinta y dos empleados, catorce médicos especialistas, catorce enfermeras, un responsable de admisión, un encargado de aseo, una jefa de enfermería y un médico jefe de consulta externa. En la composición laboral se encuentran diferentes funciones las cuales tienen un contacto ya sea directo o indirecto con el paciente, entre las cuales tenemos:

• **Médicos especialistas.**

Realiza trabajo asistencial y administrativo dirigido a la atención en salud a la población y brindar consulta médica con el fin de examinar, diagnosticar y recetar el tratamiento para lograr la recuperación de la salud de los usuarios del servicio médico.

• **Personal de enfermería.**

Dirige, organizar y realizar actividades encaminadas a la recuperación y recuperación del paciente; controla las existencias de materiales para una adecuada y oportuna atención al paciente.

- **Jefa de consulta externa.**

Supervisar el óptimo desempeño de las funciones que se realizan en la consulta externa, con el fin de proporcionar atención oportuna y de calidad al paciente. También proporciona resultados de la operatividad de la consulta externa a la Dirección y Subdirección de la institución.

- **Jefa de enfermería.**

Dirige al personal de enfermería del área, planificando y coordinando las actividades diarias a realizar, supervisando al personal y la atención al cumplimiento de recomendaciones y cuidados ordenados por los médicos, a fin de lograr el equilibrio en la salud de los pacientes.

- **Responsable de admisión.**

Encargado de realización de documentación para los usuarios y entregar los expedientes al personal de enfermería.

- **Encargado de aseo.**

Realizar actividades de limpieza integral del área asignada en los servicios del hospital, en base a normas y procedimientos establecidos y a directrices del Responsable inmediato, a fin de mantener la higiene, libre de contaminación y dar un ambiente confortable al paciente y trabajadores del centro asistencial.

### **Relación y comunicación.**

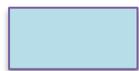
Es muy importante para la institución, la comunicación clara y efectiva entre el personal ya que es esencial para proporcionar servicios de alta calidad y además para garantizar mayor seguridad para el paciente.

Mensualmente se realizan reuniones en donde se da una interacción más personal entre jefes de clínica y del área, para analizar situaciones que se presenten y así actuar oportunamente en la corrección de los mismos.

El personal debe establecer empatía con el paciente, ello le permitirá recabar más fácilmente la información necesaria para determinar el diagnóstico y para proponerle alternativas en su tratamiento, este importante proceso se fundamenta en la experiencia, competencia y en la capacidad que tenga para comunicarse, si la comunicación es clara, abierta y adecuada, permite obtener fácilmente la confianza del paciente y este tendrá una buena percepción de la institución.

### c. Diagrama de procesos.

Gómez y Cejas (1997) afirma que un diagrama de procesos “Expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica, según su formato o propósito.

		Resumen				
Área: Consulta externa		Actividad			Actual	Propuesta
<b>Actividad:</b>	Terminal				2	2
	Operación				11	10
	Decisión				2	2
Fecha de realización :		Actividad				
Descripción	Tiempo				Observaciones	
Inicio						
Ingreso del paciente a consulta externa	3 minutos					
Admisión	2 minutos					
Espera por la consulta	90 minutos					
Paciente ingresa a la clínica	1 minuto					
Valoración medica	8 minutos					
Indicaciones medicas	3 minutos					

Entrega de la prescripción	2 minutos				
Programación de la próxima cita	2 minutos				
Paciente se presenta en farmacia	3 minutos				
Encargado farmacéutico verifica prescripción	5 minutos				
Búsqueda de medicamentos	3 minutos				
Entrega del medicamento	1 minuto				
Paciente se retira de consulta externa	2 minutos				
Fin del proceso					
<b>TOTAL</b>	<b>125 minutos</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	

**Figura 2. Diagrama del proceso consulta externa.**

**Fuente:** Equipo investigador.

**Descripción de las operaciones.**

Consulta externa inicia operaciones desde que el usuario ingresa a la institución y se dirige a la clínica correspondiente, en donde respectivamente muestran la documentación requerida como lo es la tarjeta de consulta al personal de enfermería, seguidamente se les indica que permanezcan en la sala de espera.

En donde el tiempo de espera promedio para la consulta por usuario es de al menos una hora treinta minutos.

A continuación la enfermera de la clínica realiza el llamado del paciente para que ingresen a la clínica.

El medico realiza la valoración mediante la revisión del expediente clínico, exámenes y algunas preguntas que realiza al usuario para elaborar un diagnóstico de los problemas de salud del paciente.

Consiguientemente el medico brinda indicaciones donde explica la situación de salud actual del paciente y el tratamiento que debe seguir en cuanto a cada hora debe tomar el tratamiento y la cantidad de este.

Inmediatamente el medico entrega la prescripción al paciente, la original y copia, en donde estas deben contener el sello del médico y de consulta externa.

Una vez finalizada la consulta el personal de enfermería elabora la próxima cita si se requiere y la enfermera entrega al paciente la documentación (tarjeta) entregada anteriormente

Luego el paciente se dirige a farmacia en donde espera para ser atendido y el personal de farmacia verifica la receta en cuanto a los sellos y se dirige a realizar la búsqueda de los medicamentos.

El encargado de farmacia entrega los medicamentos indicados para el usuario y la copia de las prescripciones. Finalmente el usuario se retira de consulta externa.

d. Determinar los puntos críticos.

Un extenso tiempo de espera por la consulta originaria descontento, disgustos por parte de los pacientes y retiro de la institución.

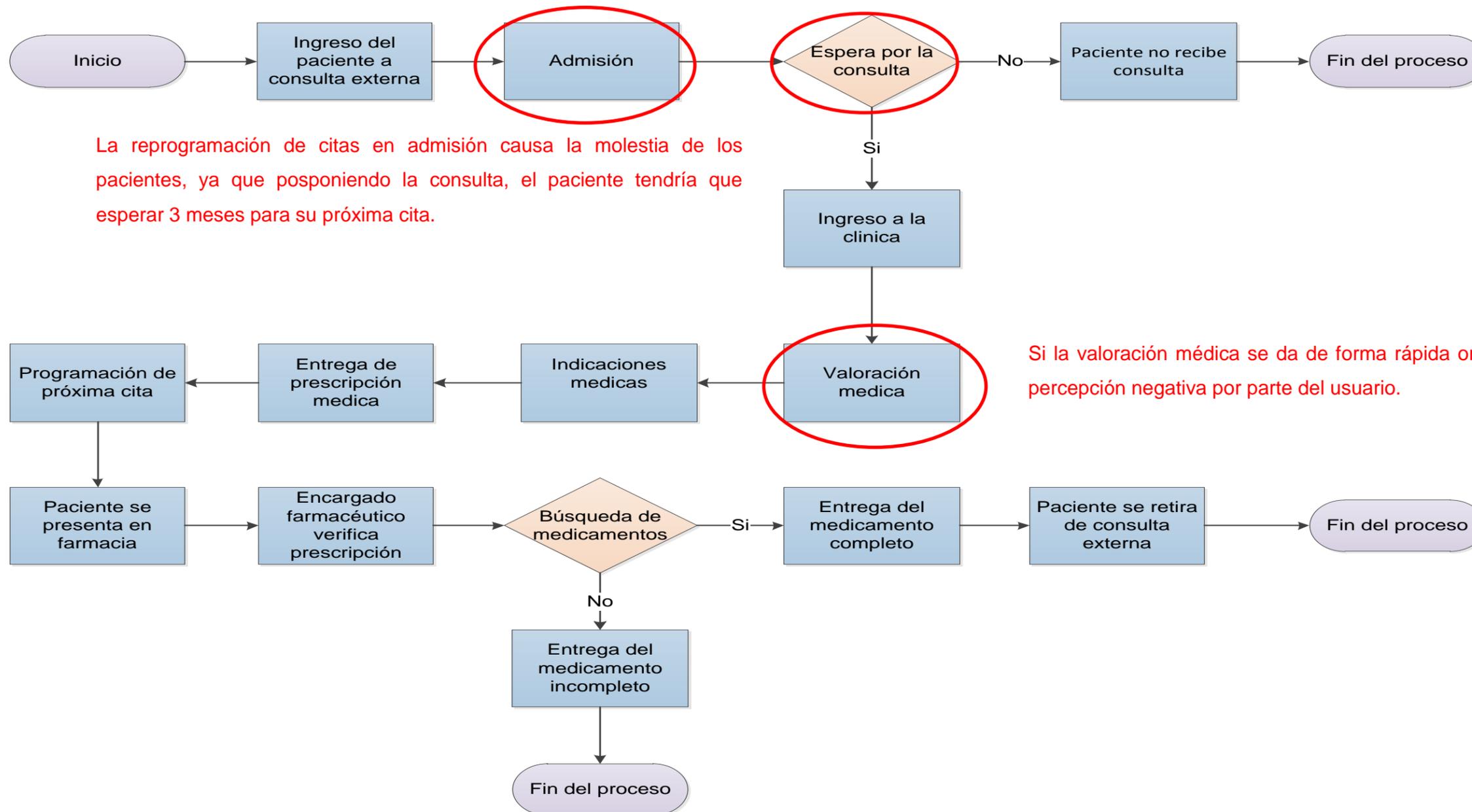


Figura 3. Puntos críticos consulta externa.

Fuente: Equipo investigador.

### **Análisis de los puntos críticos del proceso.**

Los puntos críticos causan retrasos en el proceso de atención en el área consulta externa, debido a ineficiencias, pérdida de tiempo, poca planeación; lo que provoca insatisfacción por parte del usuario y deficiencias en el proceso. Los puntos críticos se describen a continuación.

La reprogramación de citas se da principalmente por la ausencia del médico el día de la consulta, por lo que a falta de personal para reemplazarlo, el personal de enfermería realiza la reprogramación de las citas para otra fecha, aproximadamente de tres meses, esto principalmente por la saturación de las agendas de citas, lo que causa la molestia de los usuarios ya que anteriormente han esperado entre dos y tres meses para recibir la atención médica.

En admisión se presenta otro factor el cual es el desorden que muestra el usuario en el momento en que entrega la tarjeta de verificación, en el momento de la llegada de la enfermera, ya que algunos que llegaron de primeros a veces son llamados a la consulta después de otros usuarios que llegaron más tarde.

El extenso tiempo por la consulta es el punto crítico más importante para el usuario. En consulta externa la cantidad de usuarios citados en un día varía 20 y 30, todos ellos citados a la misma hora, por lo que los últimos en recibir la consulta esperarían al menos cinco horas, esto origina descontento, disgustos por parte y mala imagen de la institución.

La valoración médica se da de forma rápida, es decir una consulta médica dura en promedio entre 8 y 10 minutos, esto debido principalmente al factor tiempo, horas de atención y cantidad de usuarios citados.

El tiempo dedicado a la consulta médica puede afectar la calidad de la atención y en ocasiones puede convertirse en una barrera para que el usuario tenga una percepción positiva del servicio recibido.

**e. Determinar puntos clave.**

Los puntos claves son aquellos con los cuales un proceso se realiza, si uno de ellos falta, el proceso no puede continuar; para consulta externa son los siguientes:

**Médico.**

La consulta médica no podría realizarse si el médico no asiste a esta, debido a que es el encargado de brindar un servicio de alta calidad en cuanto al diagnóstico y tratamiento de la enfermedad por la cual se presenta el usuario. Otro factor importante es que si el médico no se presenta a la institución todos los usuarios citados ese día, se les reprograma la cita, lo que genera mayor tiempo de espera e insatisfacción.

**Enfermera.**

El personal de enfermería es el encargado del establecimiento de la cita de la consulta y de las actividades previas de atención en las clínicas como son la búsqueda de insumos, expedientes, estos necesarios para brindar el servicio.

**Responsable de admisión.**

Es el encargado de la solicitud de la cita tres meses antes de la consulta, prepara la documentación necesaria para que el usuario pueda presentarse en la clínica para agenda el día de la consulta, también realiza el expediente del paciente con las referencias presentadas por el usuario ya sean del centro de salud de su localidad, emergencia de la institución.

**Usuario.**

Es la persona que recibe el servicio que brinda consulta externa, sin este la institución no podría realizar operaciones. Es un punto clave ya que es el que realiza completo todo el proceso de atención a diferencia de los demás participantes del proceso.

#### **f. Definir La visión del ciudadano.**

Que es lo que el usuario quiere con relación al servicio brindado en consulta externa es:

- Que pueda recibir la consulta con el especialista.
- Es que se le brinde es un servicio con rapidez, esto implica que el lapso de tiempo para esperar por la consulta no se extienda demasiado.
- Comodidad en la sala de espera durante el tiempo que el usuario se encuentre en el área, que esta posea suficientes asientos para no estar de pie hasta que sea llamado por la enfermera.
- Que el ambiente de la sala de espera sea tranquilo y con poco ruido para evitar incomodidad y estrés por parte de los usuarios.
- Que el personal de enfermería responda de manera amable a todas las dudas que pueda tener el usuario con respecto a la consulta, y que el médico especialista realice una valoración completa donde pueda dar solución a los problemas de salud del usuario.
- Que en farmacia le pueda entregar el medicamento completo de la prescripción de la receta dada por el especialista.
- Que en el área de consulta externa exista limpieza e higiene que permita al usuario sentirse en un ambiente agradable, limpio y seguro.

#### **Detección de las variables que intervienen en el servicio.**

La perspectiva del usuario es muy importante, porque afecta la buena imagen de los servicios que se ofrecen consulta externa.

Las variables más importantes para los usuarios que ingresan a consulta externa se detallan a continuación:

##### **Tiempo de espera.**

Este factor influye positiva y negativamente en la percepción de la calidad del servicio, es decir es la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos

aceptables para el paciente. No retener a un paciente mucho tiempo en la sala de espera y no extender los periodos de programación de las citas con el especialista.

**Fiabilidad.**

Consiste en realizar correctamente el servicio por parte de los trabajadores.

**Cortesía.**

Expresada través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal y del profesional hacia el paciente.

**Credibilidad.**

Es decir, honestidad del personal que se encuentra en contacto directo con los pacientes.

**Seguridad.**

Ausencia de peligro, riesgo o dudas en el momento que el usuario ingresa a la institución.

**Accesibilidad.**

La facilidad con la que el paciente puede utilizar el servicio en el momento que lo desee o necesite, que es la buena ubicación para recibir los servicios.

**Comunicación.**

Se debe informar al paciente con un lenguaje que éste entienda, eliminar vocablos técnicos que lo confunden y afectan la comprensión de este.

## **4.2.2 Diagnóstico y evaluación del proceso.**

### **a. Identificación del problema.**

A través de la realización de un diagnóstico de la eficacia en los procesos de servicio de atención a los usuarios que ofrece el área de consulta externa en el Hospital Escuela Regional Santiago Jinotepe, se pretende elaborar un plan de acción a la mejora continua, para dar alternativas de solución ante la problemática encontrada la cual es el tiempo de espera prolongado para la atención al usuario en consulta externa.

En donde las variables a medir son: tiempo de espera, infraestructura, accesibilidad, trato personal y tiempo de consulta.

Una causa identificada en el proceso de atención es la alta demanda por el servicio, esto debido principalmente a que la institución brinda atención asistencial a la salud de forma gratuita; también influye significativamente la Política del Ministerio de Salud (MINSA) con el Gobierno, la cual es no se puede rechazar ningún paciente, por lo cual se debe admitir a cualquier paciente aunque no viva en la zona de cobertura de la institución, así mismo se espera un aumento anual de las consultas el cual asciende al 10%.

Demora en el inicio de las consultas, esta causa es originada en parte por la impuntualidad del personal técnico asistencial y porque los médicos realizan visitas médicas a pacientes hospitalizados y estas algunas veces se prolongan por más tiempo, por lo cual el especialista no asiste a tiempo en el horario establecido a la clínica. En algunos momentos los expedientes clínicos no son encontrados por el personal de archivo, por lo que el personal de enfermería debe retrasar la apertura de la clínica.

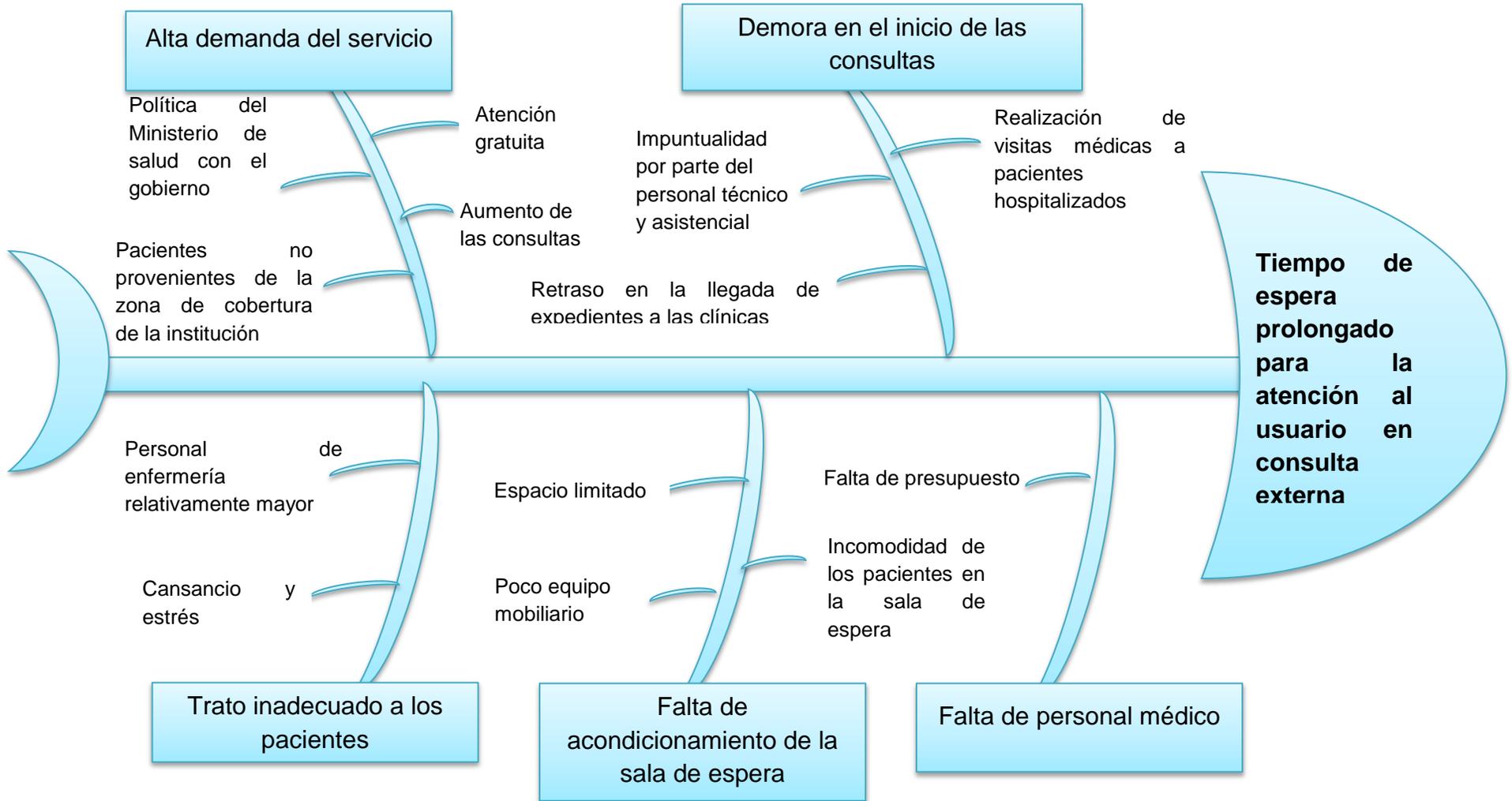
El personal de enfermería es relativamente mayor y está cerca de la jubilación por lo que en el momento de brindar la atención, por la alta saturación de la sala de espera, tienden de manera involuntaria a no dar el trato adecuado de amabilidad que se requiere hacia las personas, en algunos casos esto provoca insatisfacción por el paciente y conlleva en muchos casos que las personas se

expresen mal del personal como del hospital ocasionando mala imagen hacia la institución.

Debido a la alta demanda de pacientes que esperan este servicio, en el área de consulta externa no cuenta con suficientes sillas o bancas para que las personas esperen de una manera más a gusto, lo cual tiende a que muchas persona pasen de pie durante la espera lo que causa desesperación, estrés, incomodidad, etc. Lo anterior provoca quejas y cierto caso retiro por parte de paciente.

Se encuentra poco personal médico para atender a toda la población que asisten a recibir la consulta, esto se debe a que la institución no cuenta con un presupuesto asignado para la contratación de nuevo personal.

**Diagrama de Ishikawa**



**Figura 4. Diagrama de Ishikawa consulta externa.**

**Fuente:** Equipo investigador.

### Herramienta utilizada para medir el proceso Pareto 80-20.

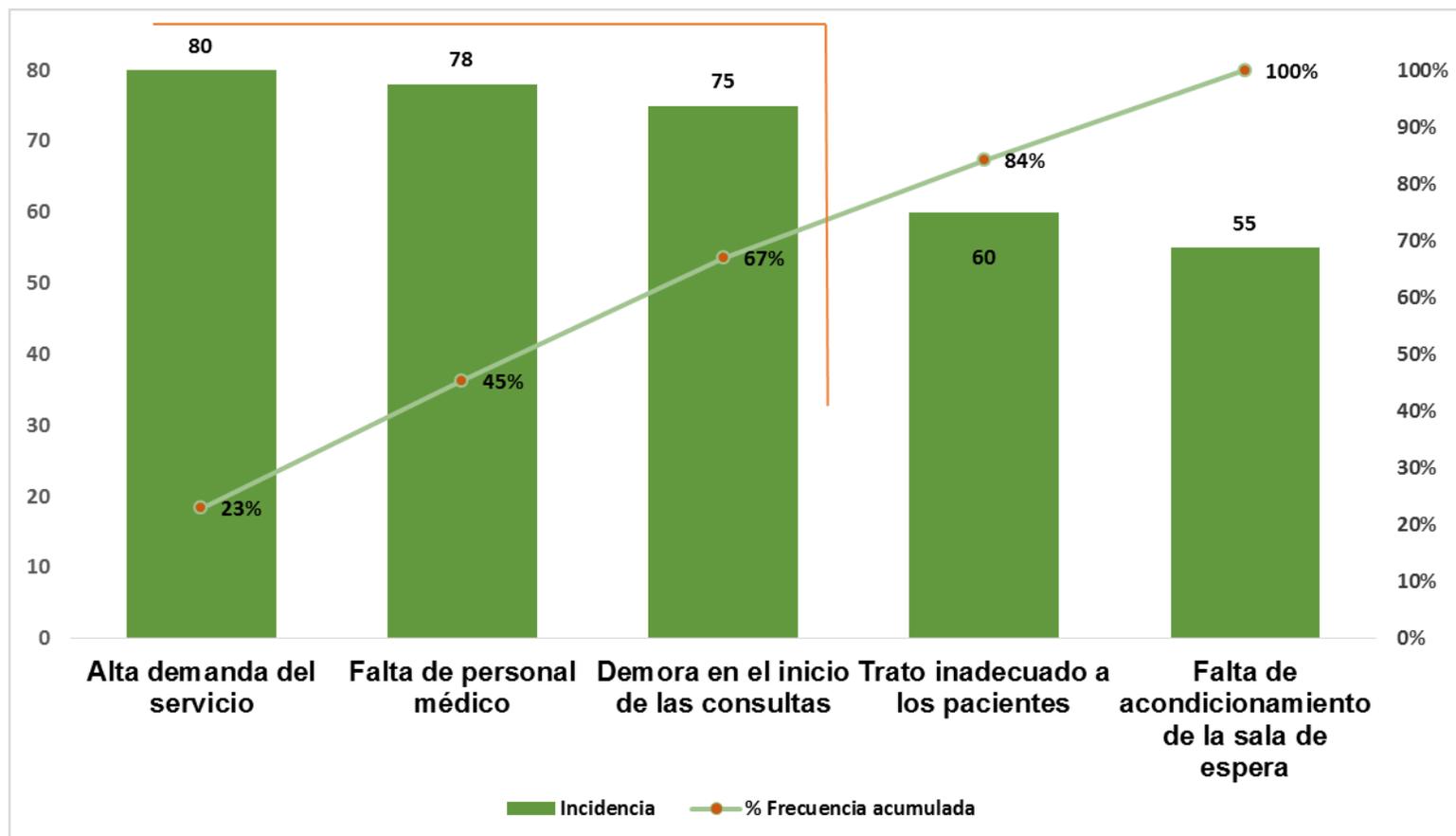
**Tabla 3**

*Pareto*

No.	Causas	Incidencia	%Frecuencia	% Frecuencia acumulada
1	Alta demanda del servicio	80	23%	23%
2	Falta de personal médico	78	22%	45%
3	Demora en el inicio de las consultas	75	22%	67%
4	Trato inadecuado a los pacientes	60	17%	84%
5	Falta de acondicionamiento de la sala de espera	55	16%	100%
	TOTAL	348	100%	

Fuente: Equipo investigador.

**Gráfico 1. Pareto 80-20 de consulta externa.**



Fuente: Equipo investigador.

Se puede observar en el diagrama de Pareto que las causas más importantes que generan el problema de deficiencias en el proceso de atención son:

- Alta demanda del servicio.
- Falta de personal médico.
- Demora en el inicio de las consultas.

Estas causas que están ocasionando el 80% de los defectos en este proceso, por lo que los esfuerzos destinados a mejorarlo deberían concentrarse en estos 3 aspectos, es decir son prioridades de atención para la organización. Como grupo investigador se pretende dar solución a la causa demora en el inicio de las consultas.

### **b. Medición del proceso.**

La medición de los procesos es la forma de conocer el comportamiento de los mismos y tiene el propósito de mejorarlos.

La información proporcionada por los clientes internos y externos mostrados en las tablas 4 y 5, brindan información cuantitativa que sirven como guía para la valoración del proceso.

**Tabla 4**

*Cliente Externo*

<b>N°</b>	<b>Puntos</b>	<b>valoración %</b>
<b>1</b>	Tiempo de espera	14%
<b>2</b>	Cantidad de colaboradores	11%
<b>3</b>	atención de enfermería	9%
<b>4</b>	atención de especialista	6%
<b>5</b>	calificación del proceso de atención	18%
<b>6</b>	sala de espera	8%
<b>7</b>	aspectos del área de consulta externa	7%
<b>8</b>	asistencia del área	12%
<b>9</b>	grado de satisfacción del proceso de atención	9%
<b>10</b>	Sugerencias de mejoras	6%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Equipo investigador.

Para medir el proceso se tuvo que elaborar y aplicar cuestionario a los usuarios que reciben el servicio en donde los principales puntos fueron calificación del proceso de atención con 18% y tiempo de espera con 14%, debido a que la mayoría de los encuestado respondió que el tiempo de espera por la consulta es demasiado y esto ocasiona que el servicio sea lento. (Ver anexo cuestionario 1)

**Tabla 5**

*Cliente Interno*

<b>N°</b>	<b>Puntos</b>	<b>Valoración</b>
<b>1</b>	Capacitación y adiestramiento respecto de los procesos	9%
<b>2</b>	Conocimiento de los procesos	10%
<b>3</b>	Establecimientos de los procesos	10%
<b>4</b>	Establecimiento de formatos facilitadores de procesos	13%
<b>5</b>	Herramientas de trabajo	9%
<b>6</b>	Comunicación	9%
<b>7</b>	Tiempos establecidos en el proceso	8%
<b>8</b>	Integración de área en los procesos	10%
<b>9</b>	Trabajo en equipo	11%
<b>10</b>	Eficiencia en los procesos	11%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Equipo investigador.

Se puede observar que la peor calificación es el tiempo establecido para el proceso con un 8% por consiguiente se considera una variable crítica para para los clientes internos. También se encuentra que hay insatisfacción por parte de los colaboradores en cuanto a que no se cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus funciones.

En cuanto a las mayores puntuaciones se encuentran con una valoración de 13% la importancia del establecimiento de los formatos que son de gran utilidad en el momento en que el cliente interno realiza las actividades diarias de su trabajo. (Ver anexo tabla 28)

### **c. Calificación del proceso.**

La evaluación de procesos permite conocer la forma en cómo perciben los usuarios el proceso de servicio y así con la información obtenida contribuir a la mejora del proceso de atención al usuario.

Mediante la herramienta aplicada en el área de consulta externa a los usuarios que reciben este servicio la manera de calificar el proceso de atención es la siguiente:

#### **Fácil.**

Desde el punto de vista de los usuarios el 15% respondió que el proceso de atención fue fácil ya que para ellos no es muy complejo y es fácil de encontrar la clínica.

#### **Difícil.**

Para algunos usuarios el proceso que tienen que seguir desde que entran al lugar es difícil ya que el tiempo de espera por la consulta es demasiado esto representa el 5%.

#### **Claro.**

El 10% de las personas encuestada afirmó que el proceso de atención es claro ya que no necesitan de consultas o preguntarle a alguien para realizarlo.

#### **Confuso.**

Para el 20% de los usuarios el proceso es confuso ya que respondieron que la organización de las clínicas es confusa y que es difícil para las personas que llegan por primera vez.

#### **Lento.**

El 50% de los usuarios afirma que el proceso es lento ya que el tiempo de espera es demasiado y eso ocasiona molestias.

**Rápido.**

Ninguno de los encuestados respondió que en esta área el proceso se realiza de manera rápida.

**4.2.3 Análisis de las necesidades de satisfacción del Cliente.****Satisfacción del cliente: aplicación del servqual.**

Análisis de la percepción del cliente.

La manera más idónea de conocer si el servicio que se está brindando es el adecuado es conociendo la voz del cliente. Es por eso que se tomó como base los datos obtenidos de la encuesta aplicada en el área de consulta externa del HERSJ que se les realizó a los usuarios el día 19,20, 23,26,27, Y 30 de septiembre del 2016 obteniéndose los siguientes resultados:

- 39% según la percepción del usuario manifiesta que las condiciones de la sala de espera no son las adecuadas mientras esperan por la consulta y un 39% tenían las expectativas que prestaran todas las condiciones necesarias.
- Las expectativas del usuario con relación a la comodidad de los asientos de la sala de espera fueron un 39% y teniendo como resulta un 61% de percepción lo que nos indica que los asientos no son cómodos y los usuarios se quejan debido a que no hay suficiente equipo mobiliario para todas las personas que esperan por la consulta.
- El 36% manifiesta que el personal de consulta externa cuando le promete algo al paciente lo cumple, en relación a información ofreciéndole una buena atención y logrando satisfacción
- .las expectativas del usuario fueron buenas con relación al trato del personal de consulta externa, pero se logró obtener un 42% en la percepción lo que nos demuestra que el trato que ofrecen a los usuarios es excelente.
- 59% de los usuarios contestaron que el tiempo de espera por la consulta no es el mínimo debido a esto tienen que esperar alrededor de hora y media para ser atendido.

- Mediante la aplicación de la herramienta se obtuvo que el servicio que brindan las enfermeras a los usuarios es buena con un 55% según la percepción de ellos.
- El 64% manifiesta que las enfermeras poseen la información necesaria para responder a todas las dudas o inquietudes que tengas los usuarios durante la consulta.
- El 94% de los usuarios respondieron que tanto el médico especialista como la enfermera respetaron su privacidad logrando una satisfacción y seguridad por parte del usuario.
- El 55% respondieron que es excelente el trato que le da el especialista y que se preocupa por resolver todas sus necesidades y un 45% estableció que es muy bueno y se sienten satisfecho por el servicio brindado.
- Las expectativas del usuario con respecto a la evaluación completa por parte del médico especialista fue de 52% y se obtuvo como percepción un 52% logrando observar que en este aspecto la empresa se encuentra bien y los usuarios se sienten satisfecho. (Ver anexo tabla 22)

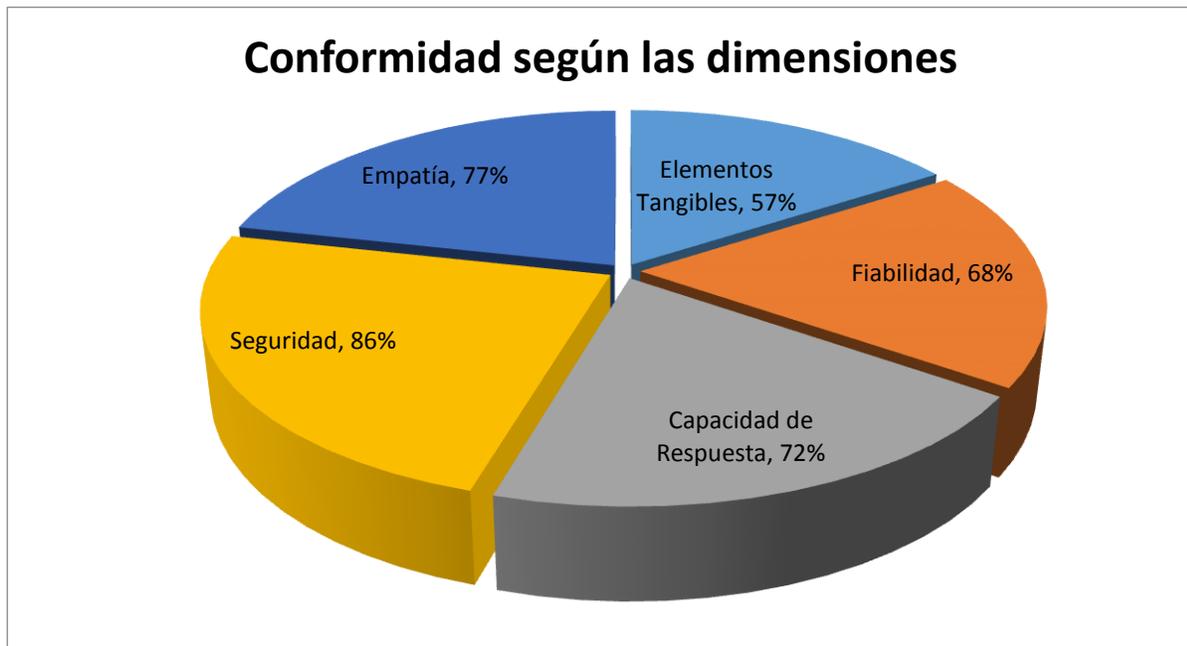
A continuación, se explican los resultados obtenidos de la herramienta empleada. Los resultados de las brechas que corresponde al estudio del modelo Servqual, fueron negativas en tres dimensiones como es: aspectos tangibles, fiabilidad y seguridad y obtuvo aspectos positivos en dos dimensiones: capacidad de Respuesta y Empatía. (Ver anexo tabla 25 y 27, gráfico 5 y 7)

Con respecto a los aspectos tangible las preguntas con brechas negativas fueron: ¿Cómo considera las condiciones de la sala de espera? y ¿los asientos del área de consulta externa son cómodos para esperar por la consulta? Por tanto este aspecto constituye en valor absoluto de -1,0 para ambos ya que la expectativa del usuario era mayor con relación a estos factores. (Ver anexo tabla 23, gráfico 3)

En la dimensión de fiabilidad la brechas negativas fueron ¿el tiempo que espera por la consulta es el mínimo? Con un valor de -1 esto es causado debido a que los usuarios esperan demasiado tiempo para poder ser atendido por el médico especialista. (Ver anexo tabla 24, gráfico 4)

La tercera dimensión con brecha está relacionado con aspectos de seguridad estableciendo como valor negativo -1 ¿Las enfermeras tienen conocimiento suficiente para responder las preguntas de los usuarios? Esto es causado a que en algunas circunstancias las enfermeras no tienen total conocimientos y no pueden responder o a clara las dudas de los usuarios, ocasionando que estos tengan una percepción negativa por parte del personal y la institución. (Ver anexo tabla 26, gráfico 6)

**Gráfico 2. Conformidad según las dimensiones de servqual.**



**Fuente:** Equipo investigador.

RSC=Rango de Satisfacción del Cliente.

1.-totalmente insatisfecho RSC= 0-20%

2.-insatisfecho RSC=20-40%

3.-ni satisfecho ni insatisfecho RSC=40-60%

4.-satisfecho RSC=60-80%

5.-totalmente satisfecho RSC=80-100%

Se logró identificar el porcentaje de satisfacción por dimensión mediante la herramienta de calidad servqual.

Los elementos tangibles obtuvieron un porcentaje de satisfacción de 57% lo que equivale que los usuarios no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos. Fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía obtuvieron un porcentaje entre 68%, 72% y 77% teniendo un rango de satisfacción por parte de los usuarios. La dimensión de seguridad fue la única que logro obtener un 86% que representa que los usuarios se sienten totalmente satisfecho. El rango de satisfacción de todas las dimensiones fue de 72%.

### **4.3. Propuesta de Plan de Acción a la Mejora Continua.**

#### **4.3.1. Introducción a la propuesta.**

La presente propuesta de un plan de acción a la mejora continua servirá para mejorar la calidad en el proceso de atención al usuario en el área de consulta externa del hospital escuela regional Santiago ubicado en el municipio de Jinotepe departamento de Carazo.

En la propuesta del plan describiremos los objetivos que se quieren alcanzar y las estrategias que se deben implementar así como sus metas, actividades y el costo que incurrirá en la realización del plan propuesto.

El presente plan, fue diseñado con el propósito de aportar una guía efectiva, para fortalecer y mejora la calidad del servicio en el proceso de atención, estableciendo como recomendación la implementación del plan para realizar un rediseño en el proceso, logrando brindar asistencia hospitalaria de calidad.

#### **4.3.2. Objetivo.**

Disminuir el tiempo de espera en el proceso de atención al usuario que brinda el área de consulta externa del Hospital Escuela Regional Santiago Jinotepe.

#### **4.3.3. Estrategias.**

Basados en el estudio realizado en el área de consulta externa y la elaboración de una matriz FODA, se determinaron estrategias guías como son:

1. Realizar supervisiones directas en las clínicas para comprobar el inicio puntual de las consultas.
2. Implementar la distribución de números de turno o espera en las clínicas para evitar el desorden y agilizar el proceso de atención.
3. Solicitar apoyo al presupuesto para mejorar condiciones de la sala de espera.
4. Mejorar la planificación de las citas programadas tomando en cuenta el horario de atención.
5. Conocer la percepción del usuario externo en relación al servicio recibido.  
(Ver anexo tabla 20 y 21)

#### **4.3.4. Políticas.**

1. Gestión de Procesos atención: Centrar los esfuerzos, en la mejora continua de la eficiencia operacional de los procesos.
2. Mejoramiento de Índices de Satisfacción Usuaría: La gestión asistencial de la institución, está orientada, a satisfacer las expectativas de sus usuarios, las cuales conoce y evalúa periódicamente.
3. Gestión del Recurso Humano: La gestión de las personas en la institución, está orientada, a promover permanentemente el desarrollo de competencias y talentos, con el objetivo central de aportar al desempeño individual y de los equipos de trabajo, asegurando con ello, la entrega de servicios más eficientes, oportunos y acogedores.

#### 4.3.5. Plan de acción a la mejora continua del área de consulta externa.

**Tabla 6**

*Plan de acción en el área de consulta externa*

Objetivo estratégico	Estrategia	Metas	Tácticas	Actividades	Tiempo	Responsable	
Disminuir el tiempo de espera por la consulta brindada en el área consulta externa.	Realizar supervisiones directas en las clínicas para comprobar el inicio puntual de las consultas.	Cumplir con el horario establecido de las consultas.	Elaborar un plan de supervisión para el área consulta externa.	Creación de un cronograma de visita.	1 día	sub directora administrativa financiera	
				Realizar un formato para la supervisión.			
				Realizar la supervisión			1 hora
				Elaboración de un informe de las debilidades encontradas			2 horas
	Implementar la distribución de números de turno o espera en las clínicas para evitar el desorden y agilizar el proceso de atención.	Evitar la desorganización de los usuarios durante la espera por la consulta.	Implementación y distribución de números de turno o espera.	Elaboración de fichas de números	2 días	Supervisora de consulta externa	
				Distribución de números en las clínicas antes del inicio de la consulta	Febrero – Diciembre 2017	Personal de enfermería	
	Solicitar apoyo al presupuesto para mejorar condiciones de la sala de espera.	Obtener mejores condiciones en la sala de espera para que los usuarios se sientan más cómodos.	Gestionar a las fundaciones apoyo al presupuesto	Realizar cartas de solicitud de apoyo a las fundaciones seleccionada.	1 día	sub directora administrativa financiera	
				Visitar a las fundaciones y entregar la solicitud personalmente.	2 días		
				Aprobación de la solicitud enviada e informar a la institución.	2 semanas	Fundación	
				Transferencia del monto solicitado a la cuenta de la institución.	1 día	Fundación	
Mejorar la planificación de las citas programadas tomando en cuenta el horario de atención	brindar una consulta de calidad logrando la satisfacción del usuario	Realización de un plan que incorpore la redistribución de las citas	Realizar una reunión con los jefes de consulta externa y el comité de calidad.	1 día	jefes de consulta externa		
			Reunir al personal de consulta	1 día	jefes de consulta		

				externa para comunicar los cambios en la planificación y distribución de las citas.		externa
Conocer la percepción del usuario externo en relación al servicio recibido	Disminuir la insatisfacción del usuario externo	la	Elaborar herramientas para conocer y evaluar la satisfacción del usuario externo.	Elaborar cuestionarios	1 día	jefes de consulta externa
				Distribución de cuestionarios a todas las clínicas	1 día	jefes de consulta externa
				Aplicación de cuestionarios los días planificados	2 veces al mes enero - diciembre 2017	Personal de enfermería consulta externa
				Entrega de los cuestionarios	2 veces al mes enero - diciembre 2017	Personal de enfermería consulta externa
				Análisis de la información recolectada	3 veces al mes enero - diciembre 2017	jefes de consulta externa

**Fuente:** Equipo investigador.

En la tabla 6 que se presenta, se refleja el plan de acción a la mejora continua del proceso de atención que se brinda a los usuarios en el área de consulta externa de hospital escuela regional Santiago. Los criterios que se establecen en la matriz son los siguientes: Objetivo del plan, Estrategias, Metas, Tácticas, Actividades, Tiempo y Responsables.

Estos criterios ayudaran a dar solución a la problemática identificada y servirá como guía para poner en marcha el plan establecido y mejorar el servicio de atención a los usuarios.

Lo que se pretende con la aplicación de este plan es mejorar el proceso de atención brindando a los usuarios mayor calidad en el servicio y logrando una satisfacción por parte usuario externo como del personal interno.

El plan de acción está conformado por un objetivo que persiguen disminuir el tiempo de espera por la consulta brindada en el área de consulta externa.

Se formularon cinco estrategias que servirán a la mejora continua del proceso de atención, cada una se estableció con el propósito de dar solución a la problemática y lograr obtener un servicio más rápido y eficiente para el personal interno y externo del área.

La primera estrategia tiene el propósito de realizar supervisiones con el fin de que las clínicas empiecen atender a la hora establecida y que no se produzca retraso y si hay verificar cuales son los motivos para solucionar y evitar para que no se vuelva a repetir.

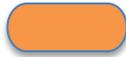
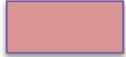
La segunda estrategia es la distribución de número de turno para garantizar mayor orden y que las personas que lleguen primero tengan su cupo asegurado y así evitar molestias y quejas de los usuarios.

La tercera estrategia es gestionar mayor equipo mobiliario con el propósito de brindar una mayor comodidad ya que actualmente no hay suficientes bancas y algunas están en mal estado.

La cuarta es mejora la planificación de las citas debido a que algunas veces citan a tantas persona que al final no logra atender y se tienen que reprogramar.

La quinta estrategia es conocer la percepción de usuario es necesario saber siempre cómo se siente el usuario después de ser atendido, si la atención fue buena o si tienes recomendaciones que dar, esto permitirá el mejoramiento continuo del proceso y la atención que se brinda.

### Diagrama de proceso propuesto.

		Resumen			
Área: Consulta externa		Actividad	Actual	Propuesta	
Actividad:	Terminal		2	2	
	Operación		11	11	
	Decisión		2	2	
Fecha de realización :		Actividad			
Descripción	Tiempo				Observaciones
Inicio					Debido a la nueva distribución del tiempo, el personal de enfermería recepcionara las tarjetas de los pacientes citados en el periodo establecido.
Ingreso del paciente a consulta externa	2 minutos				
Admisión	1 minuto				
Espera por la consulta	45 minutos				
Llamado del Paciente e ingresa a la clínica	1 minutos				
Valoración medica	7 minutos				
Indicaciones medicas	3 minutos				
Entrega de la prescripción	1 minutos				



#### 4.3.6. Costos del plan de acción.

**Tabla 7**

*Resumen de los costos totales del plan de acción*

<b>Costo del plan de acción a la mejora continua en el proceso de atención al usuario en el área consulta externa</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Costo</b>
Realizar supervisiones directas en las clínicas para comprobar el inicio puntual de las consultas.	C\$ 536.00
Implementar la distribución de números de turno o espera en las clínicas para evitar el desorden y agilizar el proceso de atención.	C\$ 700.00
Solicitar apoyo al presupuesto para mejorar condiciones de la sala de espera	C\$ 14,436.00
Mejorar la distribución de las citas programadas tomando en cuenta el horario de atención	C\$ 323.00
Conocer la percepción del usuario externo en relación al servicio recibido	C\$ 1,684.00
<b>Total</b>	<b>C\$ 17,679.00</b>

**Fuente:** Equipo investigador.

En la tabla 7 se resumen los costos totales por estrategia para la realización del plan de acción a la mejora continua en el proceso de atención al usuario en el área consulta externa.

1. Realizar supervisiones directas en las clínicas para comprobar el inicio puntual de las consultas.

**Tabla 8**

*Materiales de supervisión*

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cuaderno	12	C\$ 20.00	C\$ 240.00
Folder	24	C\$ 2.00	C\$ 48.00
Resma de papel	1	C\$ 200.00	C\$ 200.00
Fotocopias	96	C\$ 0.50	C\$ 48.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 536.00</b>

**Fuente:** Equipo investigador.

En la tabla 8 se muestran los materiales necesarios para la supervisión que se realizara en consulta externa para la comprobación del inicio puntual de las consultas, las cuales se realizaran dos veces por semana en consulta externa.

1. Implementar la distribución de números de turno o espera en las clínicas para evitar el desorden y agilizar el proceso de atención.

**Tabla 9**

*Compra de fichas de números de turno*

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Fichas de número	14	C\$ 50.00	C\$ 700.00
<b>TOTAL</b>			<b>C\$ 700.00</b>

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

En la tabla 9 se especifica la compra de fichas de números de turno, estos deberán ser distribuidos a los usuarios por el personal de enfermería.

## 2. Solicitud de apoyo al presupuesto.

**Tabla 10**

*Detalle para Materiales de Solicitud*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Sobres	2	C\$ 5.00	C\$ 10.00
Impresiones	12	C\$ 3.00	C\$ 36.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 46.00</b>

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

La tabla 10 señala los materiales necesarios para realizar las cartas de solicitud para las fundaciones.

**Tabla 11**

*Viáticos de alimentación y transporte*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Almuerzo	1	C\$ 150.00	C\$ 150.00
Transporte Jinotepe	4	C\$ 10.00	C\$ 40.00
Transporte Mangua	1	C\$ 100.00	C\$ 100.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 290.00</b>

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

La tabla 11 muestra los almuerzos y transportes que serán utilizados en el proceso de visitar a las fundaciones.

En un día se visitaran y entregaran las cartas a las dos fundaciones que se ubican en el municipio de Jinotepe y al día siguiente el responsable se dirigirá a Managua para entregar la última carta de solicitud.

**Tabla 12***Compra de equipo mobiliario*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Bancas	14	C\$ 900.00	C\$12,600.00
<b>Total</b>			<b>C\$12,600.00</b>

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

La compra de equipo inmobiliario es mostrada en la tabla 12, donde se adquirirá catorce bancas para acondicionar la sala de espera de consulta externa.

**Tabla 13***Detalle de logística para acondicionar sala de espera*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Transporte del equipo mobiliario	1	C\$1,000.00	C\$ 1,000.00
Mano de obra	2	C\$ 250.00	C\$ 500.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 1,500.00</b>

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

En la tabla 13 se especifican los costos para el transporte del equipo inmobiliario al área de consulta externa y el pago de 2 colaboradores para colocar las bancas en los lugares indicados.

**Tabla 14***Gastos totales solicitud*

<b>Gastos</b>	<b>Costos</b>
Detalle para Materiales de Solicitud	C\$ 46.00
Viáticos de alimentación y transporte	C\$ 290.00
Compra de equipo mobiliario	C\$12,600.00
Detalle de logística para acondicionar sala de espera	C\$ 1,500.00
<b>Total de Gastos</b>	<b>C\$14,436.00</b>

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

En la tabla 14 se especifican los gastos totales para realizar las solicitudes de apoyo al presupuesto, en donde se anexan la compra de equipo y los detalles de logística necesarios para colocar el equipo in mobiliario en consulta externa.

### 3. Planificación de la citas.

**Tabla 15***Materiales*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Cuadernos	16	C\$ 16.00	C\$ 256.00
Fotocopia	62	C\$ 0.50	C\$ 31.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 287.00</b>

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

Los materiales necesarios para realizar reuniones para la distribución de las citas se describen en la tabla 15.

**Tabla 16***Reuniones*

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Personal	2	C\$ 0	C\$ 0
Impresión	6	C\$ 6.00	C\$ 36.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 36.00</b>

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

En la tabla 16 se especifica el costo de impresiones y personal como son los jefes de consulta externa tanto médico como enfermería, necesarios para la elaboración de reuniones para la distribución de citas.

**Tabla 17***Total gastos Distribución*

Concepto	Costo total
Materiales	C\$ 287.00
Reuniones	C\$ 36.00
<b>Total de Gastos</b>	<b>C\$ 323.00</b>

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

En la tabla 17 se muestran el total de gastos para realizar la planificación de las citas.

**4. Conocer la percepción del usuario.****Tabla 18***Papelería*

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Impresión	4	C\$ 1.00	C\$ 4.00
Fotocopias	3360	C\$ 0.50	C\$ 1,680.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 1,684.00</b>

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

El costo total de la papelería a utilizar para realizar los formatos para conocer la percepción de usuarios de consulta externase se muestran en la tabla 18.

Se indican la cantidad de 3,360 fotocopias de formatos, los cuales se aplicaran 2 veces al mes en todas las clínicas.

### Presentación de presupuesto de la investigación.

**Tabla 19**

*Presupuesto para realizar la investigación en consulta externa*

<b>Costos personales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Costo</b>
Transporte	50	C\$ 10.00	C\$ 500.00
Uso de internet para investigación	45	C\$ 12.00	C\$ 540.00
Refrigerios	40	C\$ 30.00	C\$ 1,200.00
Impresión de encuesta	6	C\$ 5.00	C\$ 30.00
Fotocopias de encuesta	150	C\$ 2.50	C\$ 375.00
Impresión documento final	1	C\$ 120.00	C\$ 120.00
Fotocopias del trabajo	2	C\$ 70.00	C\$ 140.00
Encolochado	3	C\$ 50.00	C\$ 150.00
Empastado	1	C\$ 350.00	C\$ 350.00
<b>Total córdobas</b>			<b>C\$ 3,405.00</b>

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

En la tabla 19, el presupuesto de investigación incluyen todos los costos de elementos necesarios para realizar la investigación en el área de consulta externa, en donde el total de gastos córdobas es de C\$ 3,405.00

Donde las fotocopias e impresiones se muestran en la cantidad no por unidad si no por juego de cinco páginas, ya que se realiza la encuesta en consulta externa un total de dos veces, en diferentes horarios, para conocer diferentes percepciones de los usuarios.

#### **IV. Conclusiones.**

Al culminar la presente investigación, se logró alcanzar los objetivos propuestos describiendo la situación actual de consulta externa, conociendo los diferentes tipos de servicio que ofrece a los usuarios y observando el proceso que deben seguir para ser atendidos, en donde se encontraron puntos críticos que causan deficiencias en el proceso de atención y también se origina insatisfacción del servicio recibido por parte del usuario.

Se elaboró un análisis de los procesos que interviene en el servicio de atención a los usuarios del área consulta externa, en donde se identificó las áreas que están relacionadas y las personas que intervienen para que se pueda brindar el servicio, se identificó que esta área realiza el mismo proceso en cada una de las catorce clínicas que brindan consulta al usuario. También se observó que el proceso de atención cuenta con un tiempo aproximado de 125 minutos y un promedio por persona de tiempo de espera de 90 minutos.

Mediante la aplicación de la herramienta de calidad servqual, se conocieron las expectativas y percepciones de los usuarios acerca del servicio de atención recibida en el área consulta externa, obteniendo como resultado un rango de satisfacción del usuario de 72% lo que representa que los usuarios se encuentran satisfechos con el servicio recibido. De las cinco dimensiones que establece servqual las brechas negativas fueron en aspectos tangibles, fiabilidad y seguridad y se obtuvo brechas positivas en capacidad de respuesta y empatía.

Se elaboró una propuesta de plan de acción a la mejora continua, con el objetivo de disminuir el tiempo de espera por la consulta proponiendo un rediseño del proceso con respecto al tiempo que se establece para cada actividad, obteniendo como resultado que el nuevo proceso tendrá la duración de 75 minutos aproximado y un promedio en el tiempo de espera por la consulta de 45 minutos por persona. Dicho plan contribuirá con la buena imagen de la institución.

## V. Bibliografía

- Sánchez Almanza , A. (2016). *Ginecología y obstetricia* .
- Álvares, A. (2014). *Calidad de la tención médica en 20 minutos*. Medellín.
- Cabello, E., & Chirinos, J. (2012). *Validación y aplicabilidad de encuestas*. Lima.
- Cervantes , H. (2014). *Macro y micro procesos*. Madrid.
- Csendes Juhasz, A. (2016). *Cirugia general*. Valdivia.
- Davila, C. (2013). *Procesos*. México: LIMUSA.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México.
- González Fernández, A. (2010). *Análisis de Riesgos, Identificación y Control de Puntos Críticos*. México.
- Hernandez Córdoba, C. (2014). *Gerencia de procesos*. México.
- Hernández Rodríguez, M. (1994). *Pediatría*. Madrid: Díaz de santos.
- Jaramillo, I. (2011). *Evaluacion de los hospitales publicos*. Managua.
- Minsa.gob. (s.f.). *Normas tecnicas de estandares de calidad para hospitales*. Obtenido de [apps.who.int/medicinedocs/documents/s16603s/s16603s.pdf](http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s16603s/s16603s.pdf)
- Montero , J. (2012). *Revista médica de Chile*. Recuperado el 02 de septiembre de 2016, de scielo: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872012000800019](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872012000800019)
- Outomuro, D., & Actis, A. (2013). Estimación del tiempo de consulta ambulatoria en clínica médica. *Revista médica de Chile*.
- Ramos, L. (2013). *Ramas de la medicina*.
- Restrepo Betancourt, A. (2013). *Definiciones básicas en ortopedia*.
- Ruiz , M. I. (2012). *eumed.net* . Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)
- Ruiz de Adana, R. (2011). *Medición y seguimiento de procesos*. México.
- Sampieri, R. H. ('2010). En E. Exploratorio, *Metodología de la Investigacion*. (pág. 79). Mexico D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

*Super salud.* (s.f.). Obtenido de Satisfacción y Calidad Percibida en la Atención de Salud Hospitalaria : [www.supersalud.gob.cl/documentacion/569/articulos-9005\\_recurso\\_1.pdf](http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/569/articulos-9005_recurso_1.pdf)

Taccone, G. (2016). *Procesos y Procedimientos*. Bogota.

Valencia , E. (2015). *Modelo SERVQUAL*. Guayaquil.

Varo , J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid.

Vázquez, G. (Mayo de 2008). *Contribuciones a las ciencias sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>

Wigodski , J. (2016). *¿Qué es SERVQUAL?*

Wolff, K., Goldsmith , L., & Katz , S. (2003). *Dermatología En Medicina General* . Buenos aires.

**Anexos.**

**Tabla 20**

*Análisis FODA*

	<b>Fortalezas</b>		<b>Amenazas</b>
1	Atención gratuita	1	Alta demanda por el servicio
2	Accesibilidad del hospital en cuanto a su ubicación geográfica	2	Política del Ministerio de Salud (MINSA) con el Gobierno, la cual es “No se puede rechazar ningún paciente”
3	Enfoque en la atención integral y especializada	3	Pacientes no proveniente de la zona de cobertura de la institución
4	Experiencia acumulada propositiva	4	Aumento de las consultas para los especialistas
5	Planta medica de alto nivel	5	Alta afluencia de personas en la sala de espera
6	Ética y responsabilidad en la atención	6	centralización de fondos
7	Administración participativa	7	baja asignación presupuestal
8	Centro de referencia departamental	8	Fenómenos Naturales a que está expuesto
9	Atención medica de varias especialidades		

10	Privacidad para los pacientes		
11	Buena imagen de la institución		
11	Docencia		
11	Amabilidad por parte de los trabajadores		
11	Buena comunicación durante el proceso de atención		
11	Trabajo en equipo		
	<b>Debilidades</b>		<b>Oportunidades</b>
1	Extenso tiempo de espera en la consulta	1	Contar con el Apoyo al Presupuesto de la Fundación Román y Reyes.
2	Pocas horas de atención	2	Apoyo del gobierno y del Ministerio de salud.
3	Poca limpieza del área	3	Apoyo a la atención por brigadas médicas internacionales, de manera sistemática
4	Poco equipo inmobiliario	4	Tecnología
5	Personal relativamente mayor	5	Cooperación externa

6	Citas médicas con especialistas prolongadas	6	capacitación y actualización
7	Falta de medios diagnósticos	7	mercado laboral altamente competitivo
8	Valoración médica de forma rápida	8	aplicación de investigaciones desarrollados por universidades y especialista externo
9	Espacio físico construido limitado para el crecimiento de los diferentes servicios.		
10	Actitudes Negativas de Algunos Trabajadores.		
10	procedimiento manuales		

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

**Tabla 21**

Matriz FODA

		<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
<b>Factores Internos</b>	F1	Atención gratuita	D1	Extenso tiempo de espera en la consulta	
	F2	Administración participativa	D2	Citas médicas con especialistas prolongadas	
	F3	Enfoque en la atención integral y especializada	D3	Poco equipo inmobiliario	
	F4	Trabajo en equipo	D4	Pocas horas de atención	
	F5	Accesibilidad del hospital en cuanto a su ubicación geográfica	D5	Poca limpieza del área	
	F6	Planta medica de alto nivel	D6	Personal relativamente mayor	
	F7	Ética y responsabilidad en la atención	D7	Valoración médica de forma rápida	
	F8	Privacidad para los pacientes	D8	Falta de medios diagnósticos	
	F9	Buena imagen de la institución	D9	Espacio físico construido limitado para el crecimiento de los diferentes servicios.	
	F10	Amabilidad por parte de los trabajadores	D10	procedimiento manuales	
	F11	Buena comunicación durante el proceso de atención	D11	Actitudes Negativas de Algunos Trabajadores.	
	F12	Centro de referencia departamental	D12	Sistema de seguridad deficiente.	
	F13	Atención medica de varias especialidades	D13	No existe plan de motivación y reconocimiento al desempeño.	
	F14	Docencia	D14	Cultura organizacional no orientada al paciente.	
	F15	Experiencia acumulada propositiva			
<b>Oportunidades</b>		<b>FO</b>		<b>DO</b>	
O1	Contar con el Apoyo al Presupuesto de la Fundación Román y Reyes.	F2, F4, O5 planificar conferencias que apoyen al mejoramiento de los proceso de atención al usuario para lograr un mayor índice de satisfacción.		D3, D8, O1 2. Solicitar apoyo al presupuesto para mejorar condiciones de la sala de espera.	
O2	Apoyo del gobierno y del Ministerio de salud.	F1, F12, O2 gestionar más apoyo en cuanto a la adquisición de		D8, D1, O8, O4, obtención de medios diagnostico modernos para brindar una	

O3	Apoyo a la atención por brigadas médicas internacionales, de manera sistemática	medicamentos para brindar un servicio de salud más eficiente y eficaz a la comunidad.	mejor evaluación y realizar procedimiento más veraz y asertivos.
O4	Adquisición de tecnología moderna	F3, F11, O6 actualizar los procesos de atención para lograr mayor rapidez y ofrecer un servicio más especializado a los pacientes que reciben este servicio.	D6, D11, O5, 1. Elabora plan de capacitación al personal de enfermería para fortalecer la calidad del servicio que se debe otorgar a los usuarios.
O5	Capacitación y actualización por parte del MINSA central		
O6	Aplicación de investigaciones desarrollados por universidades y especialista externo		
O7	Mercado laboral altamente competitivo	F7,F9,F13,O7 investigación más exhaustiva para contratar al personal más idóneo y calificado para el puesto y ofrecer un servicio de calidad	D1, D2, D7, O6 Mejorar la distribución de las citas programadas tomando en cuenta el horario de atención.
O8	Cooperación externa (adquisición de equipo)		
O9	Asistencia técnica, equipamiento y capacitación por parte de hospitales extranjeros.	F13, O9 Solicitar asistencia técnica y capacitaciones que fortalezcan la calidad de las consultas realizadas por los especialista.	D12, O2 5. Anexar la supervisión del área de consulta externa a los roles de trabajo de los agentes de seguridad para brindar a los usuarios mayor seguridad y orden.
O10	Coordinación entre la Cruz Roja y el Hospital		
<b>Amenazas</b>		<b>FA</b>	<b>DA</b>
A1	Alta demanda por el servicio	F9-A4 Mejoramiento y aprovechamiento de recursos disponible que permitan brindar una atención más personalizada y rápida	D1 - A2 mejorar la planificación de las citas en cuanto al plazo que se establece para lograr obtener un servicio rápido y eficaz.
A2	Alta afluencia de personas en la sala de espera		
A3	Política del Ministerio de Salud (MINSA) con el Gobierno, la cual es "No se puede rechazar ningún paciente"	F2 -F4- A3 Establecer métodos de mejora continua de la calidad de los servicio por parte de la administración para realizar el proceso de manera más rápido y eficaz.	D2 - A1 establecer las citas programadas por orden de prioridad y así obtener mejores resultando en la atención brindada.
A4	Baja asignación presupuestal	F7-F10 - A1-A9 Promover en los trabajadores y usuarios un compromiso participativo de la mejora continua de la calidad de la atención brindada	D5 - A2 realizar supervisiones sistemáticas para confirmar y evaluar la correcta ejecución de los planes de limpieza.
A5	Pacientes no proveniente de la zona de cobertura de la institución	F15 -F8- A2-A7 4. Conocer las expectativas del usuario externo en relación al servicio recibido.	D8 - A6 Gestionar la adquisición de nuevos equipos médicos de mayor prioridad para el área
A6	centralización de fondos		

A7	Aumento de las consultas para los especialistas	F2-F12 - A5 Realizar supervisiones directas en las clínicas para comprobar el inicio puntual de las consultas.	D7 - A7 establecer las citas programadas en relación con el tiempo de atención ofrecido y permitiendo obtener la valoración adecuada por parte del especialista
A8	Fenómenos Naturales a que está expuesto	F4-A8 actualizar los planes de evacuación, rutas y medidas para prevenir posibles desastres.	D11-D6 - A2 Implementar la distribución de dispenser para números de turno o espera en las clínicas para evitar el desorden y agilizar el proceso de atención.

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

**Tabla 22**

*Herramienta utilizada para la elaboración de servqual*

Dimensión	N	Pregunta	1	2	3	4	5
			(deficiente)	(malo)	(bueno)	(muy bueno)	(excelente)
<b>Elementos tangibles</b>	1	Como considera las condiciones de la sala de espera					
	2	Los asientos del área de consulta externa son cómodos para esperar por la consulta.					
	3	las clínicas cuentan con los equipos y materiales necesarios para su atención					
	4	La señalización de consulta externa es adecuada para orientar a los pacientes.					
<b>Fiabilidad</b>	1	El personal de consulta externa cuando promete algo en cierto tiempo lo cumple.					
	2	Cuando el paciente tiene dudas las enfermeras o el medico muestra interés en responder.					
	3	El área presta un buen servicio					
	4	El personal de consulta externa le trata con amabilidad, respeto y paciencia.					
	5	El tiempo que espera por					

		la consulta es el mínimo.					
<b>Capacidad de respuesta</b>	1	Las enfermeras ofrecen un servicio eficiente					
	2	Los enfermeras siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios					
	3	que las citas se puedan obtener con mayor facilidad					
	4	que el médico le explique a usted en palabras fáciles el resultado de la tención					
<b>Seguridad</b>	1	El comportamiento de los colaboradores transmiten confianza a los usuarios					
	2	Las enfermeras tienen conocimiento suficiente para responder las preguntas de los usuarios					
	3	durante la consulta se respetó su privacidad					
	4	se siente seguro con respecto a la limpieza de la clínica					
<b>Empatía</b>	1	El especialista se preocupa por las necesidades específicas de sus pacientes.					
	2	el personal de consulta externa ofrece una atención personalizada					
	3	el medico realizo una evaluación completa por el problema de salud por el cual fue atendido					
	4	las enfermeras son comprensivas con los usuarios					
	5	las enfermeras se interesan por sus inquietudes					

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

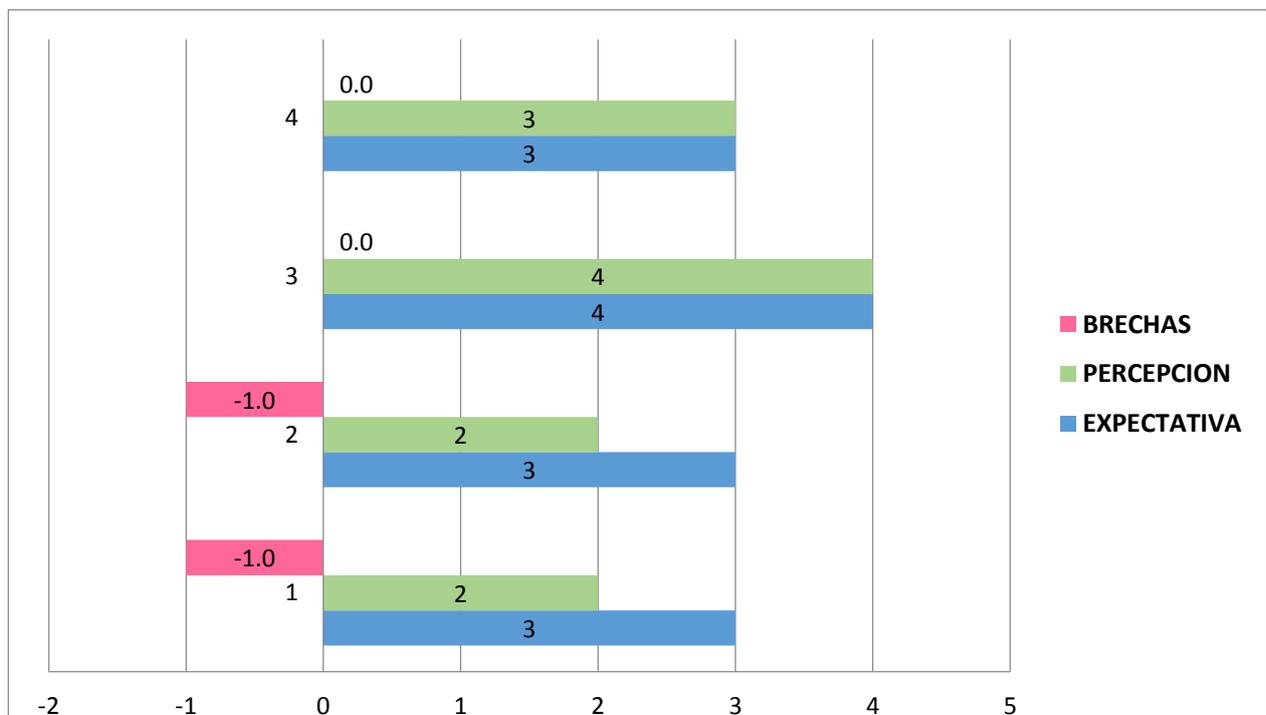
**Tabla 23**

*Elementos tangibles de las dimensiones de servqual*

ASPECTOS	EXPECTATIVA	PERCEPCION	BRECHAS
Como considera las condiciones de la sala de espera	3	2	-1,0
Los asientos del área de consulta externa son cómodos para esperar por la consulta.	3	2	-1,0
las clínicas cuentan con los equipos y materiales necesarios para su atención	4	4	0,0
La señalización de consulta externa es adecuada para orientar a los pacientes.	3	3	0,0

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

**Gráfico 3. Aspectos tangibles.**



Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

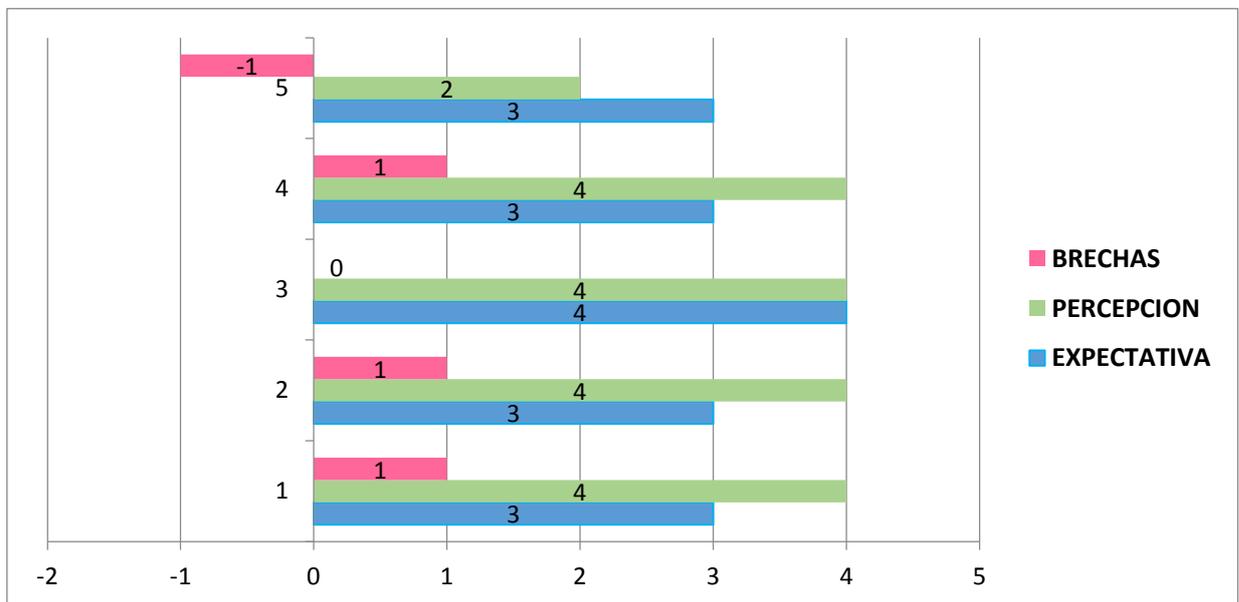
**Tabla 24**

*Fiabilidad de las dimensiones de servqual*

ASPECTOS	EXPECTATIVA	PERCEPCION	BRECHAS
El personal de consulta externa cuando promete algo en cierto tiempo lo cumple.	3	4	1
Cuando el paciente tiene dudas las enfermeras o el medico muestra interés en responder.	3	4	1
El área presta un buen servicio	4	4	0
El personal de consulta externa le trata con amabilidad, respeto y paciencia.	3	4	1
El tiempo que espera por la consulta es el mínimo.	3	2	-1

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

**Gráfico 4. Aspectos de fiabilidad.**



Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

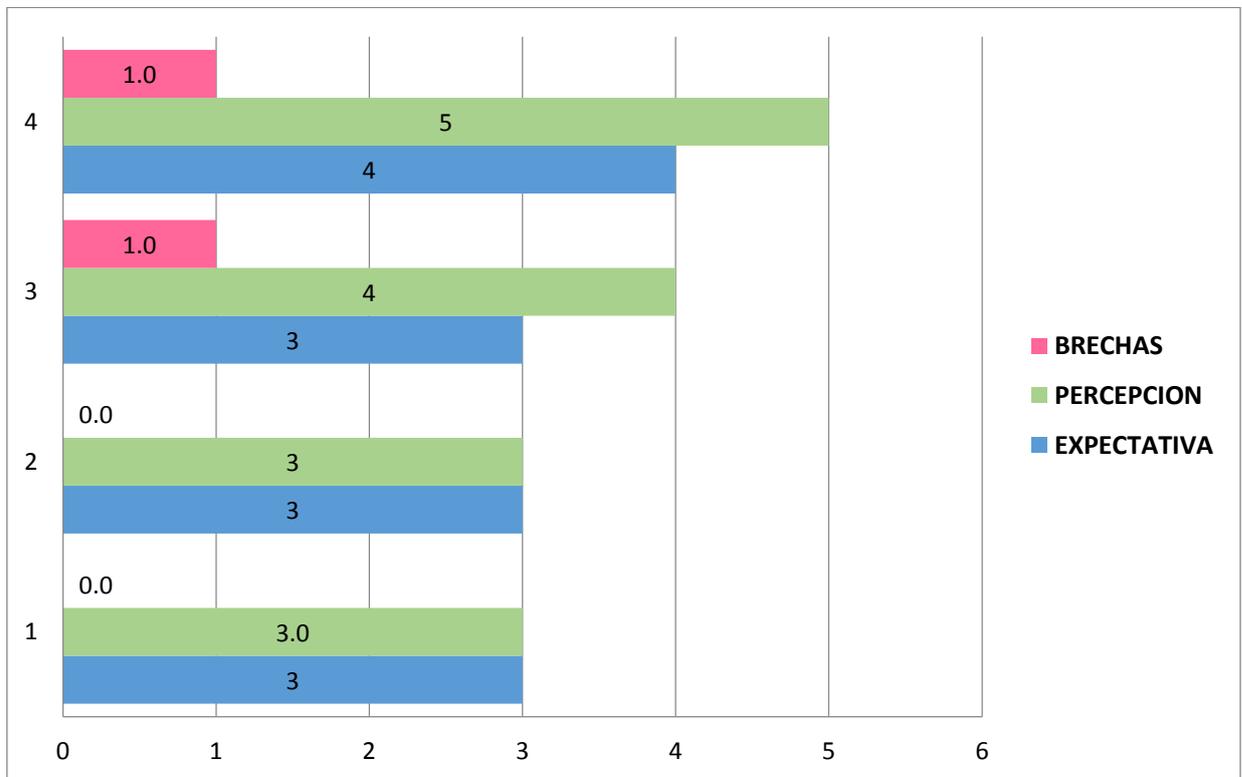
**Tabla 25**

*Capacidad de respuesta de las dimensiones de servqual*

ASPECTOS	EXPECTATIVA	PERCEPCION	BRECHAS
Las enfermeras ofrecen un servicio eficiente	3	3,0	0,0
Los enfermeras siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios	3	3	0,0
que las citas se puedan obtener con mayor facilidad	3	4	1,0
el médico le explique a usted en palabras fáciles el resultado de la consulta	4	5	1,0

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

**Gráfico 5. Capacidad de respuesta.**



Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

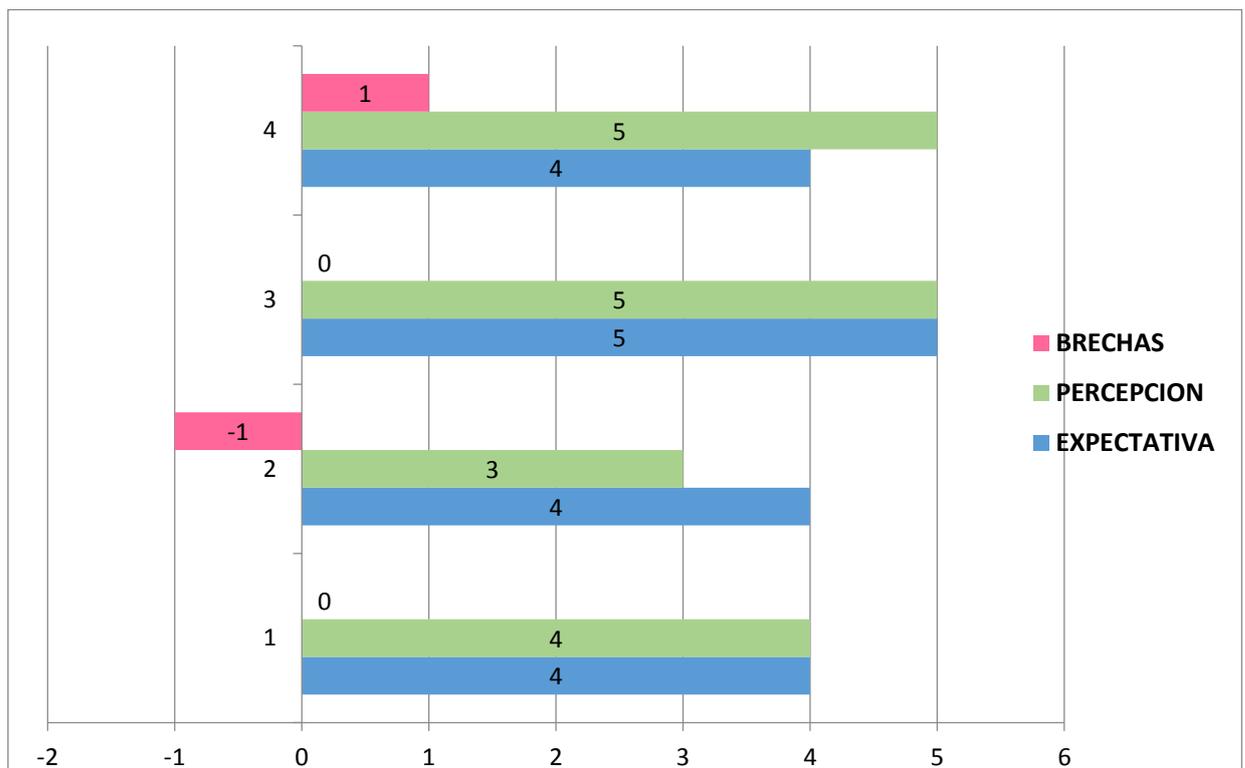
Tabla 26

*Seguridad de las dimensiones de servqual*

ASPECTOS	EXPECTATIVA	PERCEPCION	BRECHAS
El comportamiento de los colaboradores transmiten confianza a los usuarios	4	4	0
Las enfermeras tienen conocimiento suficiente para responder las preguntas de los usuarios	4	3	-1
durante la consulta se respetó su privacidad	5	5	0
se siente seguro con respecto a la limpieza de la clínica	4	5	1

Nota. Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

**Gráfico 6. Aspectos de seguridad.**



Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

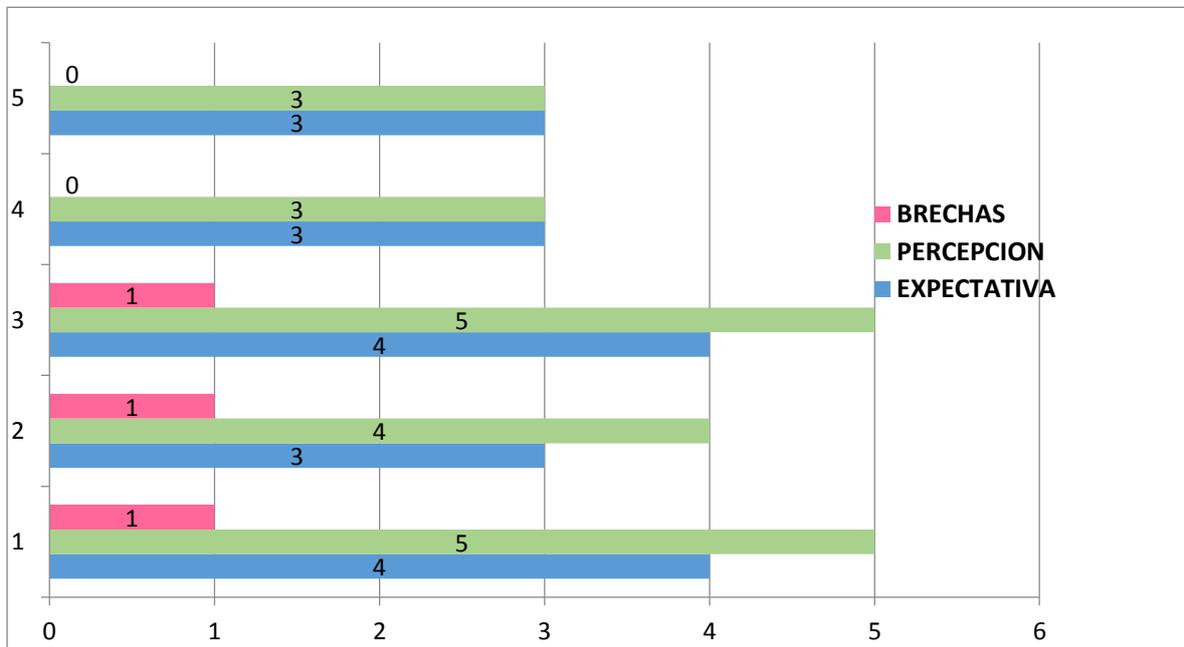
**Tabla 27**

*Empatía de las dimensiones de servqual*

ASPECTOS	EXPECTATIVA	PERCEPCION	BRECHAS
El especialista se preocupa por las necesidades específicas de sus pacientes.	4	5	1
el personal de consulta externa ofrece una atención personalizada	3	4	1
el medico realizo una evaluación completa	4	5	1
las enfermeras son comprensivas con los usuarios	3	3	0
las enfermeras se interesan por sus inquietudes	3	3	0

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

**Gráfico 7. Aspectos de Empatía.**



Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

**Tabla 28**

*Formato para la medición del proceso a clientes internos.*

<b>Preguntas</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Nulo</b>
1. La capacitación y adiestramiento que has tenido respecto de los procesos existentes en tu área de adscripción ha sido.					
2. La información con la que cuentas para realizar tu trabajo es:					
3. En cuanto a claridad y contenido, los flujos del o los procesos en los que participas, son:					
4. Los formatos que te ayudan a realizar tu trabajo son:					
5. Las herramientas con las que cuentas para realizar tu trabajo son:					
6. La información que recibes cuando existe algún cambio en los procesos es:					
7. Los tiempos establecidos en los procesos para la entrega y recepción de tareas					

correspondientes a tu actividad la institución son:					
8. La cooperación, apoyo y ayuda que recibes de otras áreas para la culminación de tu trabajo es:					
9. La oportunidad que tienes para participar en las mejoras a los procesos y el trabajo en equipo es:					
10. Los procesos establecidos contribuyen a que tu trabajo sea desarrollado de manera:					
Total					

**Nota.** Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

## **Cuestionario 1 para la medición del proceso.**

### **Encuesta a clientes externos.**

Usted es el elemento fundamental de nuestra institución y queremos atenderlo cada día mejor. Por ello le suplicamos que responda las siguientes preguntas, lo que nos permitirá brindarle un mejor servicio. Marque con una "X" el inciso que considere pertinente. Gracias por su cooperación.

**1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para recibir la consulta con el especialista?**

- a) Menos de 15 minutos
- b) 30 minutos
- c) 1 hora
- d) Más de 1 hora

**2. ¿Cuántas personas lo atendieron desde que llegó al área hasta que recibió la consulta y se retiró de la institución?**

- a) Una
- b) Dos
- c) Tres
- d) Más de tres

**3. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de las enfermeras?**

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

**4. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte del especialista?**

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

**5. ¿Cómo calificaría el proceso de atención que llevó a cabo para poder recibir la consulta?**

- a) Fácil
- b) Difícil
- c) Claro
- d) Confuso
- e) Lento
- f) Rápido

**6. ¿Qué le pareció la sala de espera del área de consulta externa para recibir a los usuarios?**

- a) Adecuada
- b) inadecuada

**7. Cuáles de los siguientes aspectos usted aprecia en el momento de ingresar al área de consulta externa**

- a) Limpieza del centro
- b) Señalización del centro
- c) Comodidad y confort de la sala de espera
- d) Nada

**8. ¿Porque motivo usted acudió a este hospital?**

- a) Fue referido a este hospital
- b) Es el más cercano a su domicilio
- c) Brindan buena atención
- d) Atención gratuita

**9. En general, ¿cómo calificaría el proceso de atención recibido en el área de consulta externa?**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

**10. ¿Tiene usted alguna sugerencia que hacerle a esta área?**

Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

## **Diseño Metodológico.**

### **Tipo de investigación.**

El estudio será de tipo exploratorio ya que según Sampieri (2010) afirma que estudios exploratorios “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o Problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.”

A través de investigación exploratoria se obtendrán información veraz, datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y situaciones identificadas en un contexto teórico y práctico del área de estudio, a través de la identificación de los principales problemas encontrados en la institución.

El estudio exploratorio primeramente se dirige a investigar variables que se encuentran en el entorno interno y externo de la institución. También permite conocer la relación de la problemática existente con la satisfacción del usuario en cuanto a la atención brindada en consulta externa, así analizar la información obtenida a través del instrumento y formatos aplicados.

Después de haber realizado la búsqueda de información que soporte al estudio, se hará uso de la investigación descriptiva, donde se mostrara las situaciones que se presentan, enfocándose en las variables de estudio las cuales ya han sido determinadas a lo largo del documento, describiendo y detallando elementos importantes que corresponden a la satisfacción del usuario del área de consulta externa relacionado a la gestión estratégica de la institución.

### **Técnicas.**

Se utilizan las técnicas cualitativas para obtener información acerca de opinión de los usuarios en cuanto al área de consulta externa tomando en cuenta las variables proporcionadas y los parámetros que se establecen según lo que los usuarios han expresado en relación con la calidad de la atención brindada.

En cuanto a la técnica cuantitativa se necesitan los datos estadísticos cuantitativos proporcionados por medio del instrumento aplicado a los usuarios de consulta externa que igual proporcionar información pero dicha información es refleja en datos estadísticos introducidos en el programa SPSS para un mayor análisis comprensible.

### **Tipos de fuentes de información**

En opinión de Rodríguez Peñuelas (2008) los tipos de fuentes de información son “los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas”.

Las fuentes primarias utilizadas en la investigación son la observación donde se percibirán información importante para el planteamiento del problema y también la encuesta que se aplicara en el área de consulta externa del Hospital Escuela Regional Santiago Jinotepe, donde se obtendrán datos para su análisis y explicación.

Las fuentes secundarias son los libros de donde se adquirieron conocimientos teóricos para validación de la investigación y páginas web donde se obtuvieron datos importantes para la elaboración del instrumento.

### **Universo**

Carrasco (2009) señala que universo es “el conjunto de elementos –personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otras- finitos e infinitos, a los pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las variables y el fragmento problemático de la realidad, que es materia de investigación”.

**26,820 promedio anual de consultas en el área de consulta externa.**

### **Población.**

Según Tamayo y Tamayo (1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (P.114).

**2,235 promedio mensual de consultas en el área de consulta externa.**

### **Muestra.**

Según Tamayo y Tamayo (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Siendo:

“Z” = 1.96 es el nivel de confianza del 95%;

“N” tamaño de la población

p y q son probabilidades complementarias de 0.5 c/u,

“e” es el error de estimación aceptable del 5%

“n” es el tamaño calculado de la muestra.

**n= 327**

### **Procesamiento de la información.**

Según Ruiz (2012) “La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva”.

La información obtenida a través del instrumento aplicado en el área de consulta externa en el Hospital Escuela Regional Santiago Jinotepe (HERSJ), se procesara en el programa PASW STADISTIC 18.

### **Imágenes del área consulta externa.**



Grupo investigador (2016). Foto tomada en el área de Consulta externa [Foto].



Grupo investigador (2016). Foto tomada en el área de Consulta externa Foto].



Grupo investigador (2016).  
Foto tomada en el área de  
Consulta externa [Foto].





Grupo investigador (2016). Foto tomada en el área de Consulta externa [Foto].