

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

**Título del trabajo**

Factores determinantes en la calidad de atención al usuario en una empresa de salud

ADMI-991

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Nombre de la titulación**

Licenciatura en Administración de Empresas

**Presentado por:**

Lucia Joan Vínces Saltos

Jonathan Antonio Veliz Romero

Guayaquil - Ecuador

Año: 2024

## **Dedicatoria**

A Dios por su fiel compañía y amor al darme vida y salud, a mis padres por su apoyo incondicional, sacrificio y esfuerzo, a mis hijos Leonardo y Milena porque los amo y son mi fuente de motivación e inspiración, a mis hermanos por acompañarme en todo tiempo con su alegría y palabras, a mis amigos y todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido al logro de mis objetivos.

*Lucia Joan Vinces Saltos*

El presente proyecto está dedicado a toda mi familia, a mis amigos que creen en mí y que siempre han estado pendientes de mi trayecto estudiantil y académico dándome los mejores consejos y guiándome hacia una persona de bien, esto es solo el principio de las metas que tengo que cumplir Gracias.

*Jonathan Antonio Veliz Romero*

## **Agradecimientos**

Agradecida primeramente a Dios por haberme dado la oportunidad de terminar el trabajo de tesis, me ha guiado y me ha dado fortaleza para seguir adelante, a mis padres Elvis Vinces y Rita Saltos por sus consejos, valores y principios que me han inculcado, y la confianza que han depositado en mí, gracias a cada docente que con su apoyo y enseñanzas constituyen la base de mi vida profesional.

*Lucia Joan Vinces Saltos*

Agradezco a Dios por darme las fuerzas, la inteligencia y sabiduría, también por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y cumplir uno más de mis objetivos, agradezco a toda mi familia a mi tío Walter Romero que siempre me ha dicho que si puedo y me ha dado ánimos para seguir en la lucha cuando eh querido darme por vencido, a mi madre Gloria Romero que ha vivido todo mi progreso estudiantil, agradezco a todos mis profesores que con sus enseñanzas me han ayudado mucho para aprender y fortalecer mi negocio Muchas gracias.

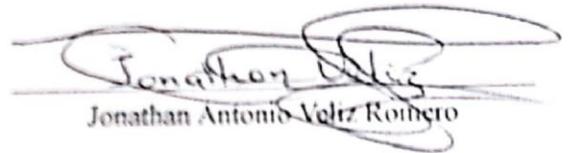
*Jonathan Antonio Veliz Romero*

## Declaración Expresa

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Lucia Joan Vinces Saltos* y *Jonathan Antonio Veliz Romero* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”.



Lucia Joan Vinces Saltos



Jonathan Antonio Veliz Romero

## Evaluadores



---

Profesor Materia

Ivonne Martin Moreno, MBA

## Resumen

El desarrollo de la investigación del proyecto integrador se centra por las implicaciones de los factores, el problema que afecta al nivel de la calidad de atención brindada a los usuarios de la empresa de salud, quienes denotan insatisfacción del servicio de salud, incumpliendo las expectativas de la atención recibida. El objetivo planteado fue diseñar estrategias que promuevan la satisfacción del usuario basado en los factores determinantes en la calidad de atención en una empresa de salud de Guayaquil, en el año 2023. La metodología aplicada tuvo un enfoque mixto, con diseño descriptivo-observacional, tipo de investigación descriptiva y explicativa, la necesidad del estudio requirió de recurrir a la herramienta innovadora llamada Design Thinking, aportando en identificar las soluciones de calidad de atención al usuario. Los principales resultados denotaron una afectación importante en los factores determinantes de la atención al usuario, siendo el respeto al usuario, eficiencia y efectividad del servicio, accesibilidad, seguridad del usuario y desempeño laboral. El estudio permitió concluir la necesidad del diseño de estrategias que promuevan la satisfacción del usuario basado en los factores determinantes que incidan en la calidad de atención de una empresa de salud de Guayaquil, sede Portete.

*Palabras Clave:* Calidad de atención, desempeño laboral, Estrategias, Políticas y procedimientos, Satisfacción del cliente.

## Abstract

The development of the research of the integrative project is focused on the implications of the factors, the problem that affects the level of quality of care provided to the users of the health company, who denote dissatisfaction with the health service, failing to meet the expectations of the attention received. The objective set was to design strategies that promote user satisfaction based on the determining factors in the quality of care in a health company in Guayaquil, in the year 2023. The applied methodology had a mixed approach, with a descriptive-observational design, type of descriptive and explanatory research, the need for the study required resorting to the innovative tool called Design Thinking, contributing to identifying quality solutions for user service. The main results denoted a significant impact on the determining factors of user service, being respect for the user, efficiency and effectiveness of the service, accessibility, user safety and job performance. The study allowed us to conclude the need to design strategies that promote user satisfaction based on the determining factors that affect the quality of care of a health company in Guayaquil, Portete headquarters.

Keywords: Quality of care, job performance, Strategies, Policies and procedures, Customer satisfaction.

## Índice General

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Índice General.....	III
Abreviaturas.....	VI
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Tablas.....	VIII
Índice de Apéndices.....	IX
Capítulo 1.....	1
1.1.    Introducción.....	2
1.2.    Descripción del problema.....	4
1.3.    Justificación del problema.....	5
1.4.    Objetivos.....	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.5.    Marco Teórico.....	6
1.5.1. Calidad de atención al cliente.....	6
1.5.2. Factores determinantes en calidad de atención al usuario.....	7
Capítulo 2.....	12
2.    Metodología.....	13
2.1.    Introducción de metodología.....	13
2.2.    Enfoque de investigación.....	13
2.3.    Diseño de investigación.....	14

2.4.	Tipos de investigación.....	15
2.4.1.	Investigación descriptiva.....	15
2.4.2.	Investigación explicativa.....	15
2.5.	Instrumentos de investigación.....	16
2.5.1.	Design thinking.....	16
2.5.2.	Análisis FODA-matriz DAFO.....	20
2.5.3.	Encuesta.....	20
2.6.	Población, muestra y muestreo.....	21
2.6.1.	Población.....	21
2.6.2.	Muestra y muestreo.....	23
2.7.	Tratamiento estadístico de la información.....	24
2.8.	Elaboración de prototipo de propuesta.....	25
2.9.	Validación de prototipo de propuesta.....	25
Capítulo 3.....		26
3.	Resultados y Análisis.....	27
3.1.	Mapa de Actores.....	27
3.2.	Entrevistas Preliminares.....	27
3.3.	Observación.....	28
3.4.	Lluvia de Ideas.....	30
3.5.	Matriz de Impacto-Importancia.....	31
3.6.	Matriz FODA.....	31
3.7.	Encuesta.....	33
3.7.1.	Factor Determinante de Respeto al Usuario.....	34

3.7.2. Factor Determinante de Eficiencia y Efectividad de Servicio .....	34
3.7.3. Factor Determinante de Accesibilidad .....	35
3.7.4. Factor Determinante de Seguridad del Usuario .....	36
3.7.5. Factor Determinante de Desempeño Laboral.....	36
3.8. Resultados General de Encuesta .....	37
3.9. Prototipo.....	38
3.10. Validación del Prototipo.....	39
Capítulo 4.....	40
4.1. Conclusiones .....	41
4.2. Recomendaciones.....	48
Referencias Bibliográficas .....	50
Apéndices.....	54

### **Abreviaturas**

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
FCSH	Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas
MSP	Ministerio de Salud Pública
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud

## Índice de Figuras

Figura 1 Fases del Design Thinking .....	17
Figura 2 Matriz de impacto/importancia.....	19
Figura 3 Mapa de actores.....	27
Figura 4 Lluvia de ideas.....	30
Figura 5 Matriz de Impacto-Importancia.....	31
Figura 8 Respeto al usuario.....	34
Figura 9 Eficiencia y efectividad de servicio.....	35
Figura 10 Accesibilidad .....	35
Figura 11 Seguridad del usuario .....	36
Figura 12 Desempeño laboral .....	37
Figura 13 Matriz Feedback .....	39
Figura 14 Procedimiento para el manejo de quejas y reclamos.....	84
Figura 15 Formato de quejas o reclamos .....	85
Figura 16 Procedimiento de atención al cliente.....	88
Figura 17 Fotos de entrevista con la administradora de una empresa de salud .....	103
Figura 18 Fotos de recopilación de datos del personal .....	104

**Índice de Tablas**

Tabla 1 Matriz Guayaquil sede Portete de personal administrativo-operativo.....	22
Tabla 2 Población de usuarios de la empresa de salud-Sede Portete.....	22
Tabla 3 Detalle de muestra, muestreo e instrumento.....	24
Tabla 4 Resultados de entrevista.....	28
Tabla 5 Ficha de observación.....	29
Tabla 6 Matriz FODA de una empresa de salud.....	32
Tabla 7 Resultados generales de la encuesta a usuarios.....	33
Tabla 8 Resultados generales de la encuesta a personal.....	33
Tabla 9 Estrategias para mejorar la calidad de atención al usuario.....	38
Tabla 10 Resultados de dimensión de carga laboral.....	77
Tabla 11 Resultados de dimensión de motivación.....	77
Tabla 12 Resultados de dimensión de clima laboral.....	78
Tabla 13 Resultados de dimensión de políticas y procedimientos.....	78
Tabla 14 Actividades del procedimiento para el manejo de quejas y reclamos.....	83
Tabla 15 Actividades del procedimiento de atención al usuario.....	87
Tabla 16 Aspectos para tomar en cuenta en la comunicación efectiva.....	90
Tabla 17 Capacitación del personal.....	93

## Índice de Apéndices

Apéndice A Modelo de Ficha de Observación .....	54
Apéndice B Modelo de Encuesta a Usuarios .....	55
Apéndice C Modelo de encuesta a personal .....	57
Apéndice D Datos de la Encuesta a Usuarios/ Expectativa .....	58
Apéndice E Datos de la Encuesta a Usuarios/Percepción .....	66
Apéndice F Datos de la Encuesta a Personal .....	75
Apéndice G Resultados de dimensiones de desempeño laboral .....	77
Apéndice H Desarrollo de Prototipo de Propuesta .....	79
Apéndice I Validación de Prototipo de Propuesta .....	94
Apéndice J Evidencia de fotos de recolección de datos de entrevista .....	102
Apéndice K. Evidencia de fotos de recolección de datos de la encuesta a usuarios.....	106

## Capítulo 1

## 1.1. Introducción

De acuerdo con la OPS (2021):

La calidad de la atención en la prestación de servicios de salud se define como la atención centrada en las personas, las familias y las comunidades, con niveles óptimos de seguridad, efectividad, oportunidad, eficiencia y acceso equitativo como atributos. El logro de estos atributos viene determinado por la disponibilidad de los servicios y su adecuada organización y gestión. Mejorar la calidad de la atención en la prestación de servicios de salud exige la transformación y el fortalecimiento de los sistemas de salud.

Mientras que, la OMS (2023) indicó, “la calidad de la atención es el grado en que los servicios de salud para las personas y las poblaciones aumentan la probabilidad de resultados de salud deseados”.

Las citas anteriores aportan sobre la calidad de atención en las empresas de salud, centrados en superar las expectativas de los usuarios continuamente. Sin embargo, los resultados son contraproducentes cuando existe aspectos, denominados factores determinantes, que no siempre son identificados y potencializados para su aprovechamiento en el crecimiento empresarial.

En relación con, los administradores indicaron no conocer sobre la participación de los factores determinantes que definen la calidad de atención, entre los cuales se encuentran: capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad, desempeño laboral y satisfacción del usuario.

Cuando la atención al usuario no se centra en aquellos factores que determinan el nivel de calidad, repercute negativamente al perder usuarios por interrupción de tratamientos médicos, midiéndose en bajos ingresos y llegando a dificultar la captación de potenciales usuarios que necesiten de atención médica.

En lo concerniente, al estudio actual se desarrolla en una empresa de salud con 15 años en el mercado con dificultades para obtener los resultados de salud adecuados, encontrándose en una constante búsqueda de mejorar la calidad de la atención de servicios médicos ofertados.

El eje central del problema se encuentra en la dificultad de los usuarios para obtener los resultados de salud deseados, existiendo una perspectiva negativa del servicio de salud recibido, dejando en evidencia una problemática que necesita ser abordada, a través de la investigación, buscando comprender los factores determinantes que inciden en la disminución de la calidad de atención al usuario.

## 1.2. Descripción del problema

La empresa de salud es objeto de estudio denotando situaciones preocupantes que encaminaron una baja tendencia en la satisfacción de los usuarios, identificada a través de una disminución de los ingresos en los últimos dos años. Las debilidades en los procesos de atención al usuario muestran una falta de prioridad de mejorar los aspectos vinculados con los factores determinantes que definen la calidad de atención brindada.

La compañía se enfrenta a desafíos constantes, donde puntos negativos asociados con la accesibilidad a los servicios, ambiente físico, seguridad, clima organizacional, la competencia de los profesionales, la satisfacción de los usuarios y atención humanizada denotan deficiencias a la hora de maximizar su calidad de atención de salud.

Entre los patrones de comportamiento que están afectando negativamente en la calidad de atención al usuario que tiene un impacto negativo se encuentra aspectos asociados con las condiciones de las instalaciones que no se encuentran en un estado óptimo, inadecuada atención del personal, dejando entrever un bajo desempeño laboral cuyas causales son: alta rotación del personal, desmotivación, baja productividad e inadecuado clima laboral, falta de políticas y procedimientos de atención al usuario que empeora la situación antes expuesta.

Las implicaciones de los factores impactantes son relevantes de investigar porque es un problema que afecta a la calidad de atención, cuyos resultados de salud de los usuarios no tienen una alta satisfacción. Por tanto, se pretende identificar los puntos críticos que direccionen a proponer soluciones que promuevan una mayor adherencia y fortalecimiento de la calidad de servicios.

### **1.3. Justificación del problema**

Entender las necesidades de los usuarios de la salud resulta inminente abordar sobre calidad de atención, donde el rol del personal es importante al tratarse de los responsables de contribuir en suplir aquellas necesidades basadas en factores determinantes. La relevancia de disponer de un personal altamente capacitado que tenga un adecuado desempeño laboral, motivado e incentivado, centrado en mejorar los resultados de calidad de atención a los usuarios, reflejando un compromiso en el cumplimiento de la misión y visión empresarial, representando un punto que debe reforzarse a través de políticas y procedimientos que aporte un direccionamiento de la forma en que deben laborar cuando se trata de atención al usuario.

Para dar una mejora en la calidad de atención es indispensable que se empiece con aspectos internos que aporte en fidelizar y promover la captación de nuevos usuarios, donde sin duda mediante sus experiencias basadas en la eficiencia se evidencie su satisfacción, siendo la mejor carta de presentación en la empresa de salud.

La solución efectiva radica en entender los factores determinantes que definen el nivel de calidad de atención, contribuyendo positivamente en una continua mejora donde el personal, las políticas y procedimientos representan un eje esencial al momento de aportar en los resultados de satisfacción del usuario.

En cuenta a, el uso eficiente de los recursos, así como la comprensión de las necesidades de los pacientes, reviste gran importancia tanto para la empresa de salud, traduciéndose en el uso óptimo de sus recursos. Por ende, el objetivo principal radica en mejorar la utilización de recursos, priorizando el talento humano, políticas y procedimientos. Al mismo tiempo, impactar positivamente en la calidad de vida de los pacientes, al mejorar sus experiencias, hace que la competitividad empresarial mejore continuamente.

Para culminar este punto se determinó exponer la justificación metodológica que tiene el diseño descriptiva-correlacional, enfoque cuantitativo y tipos de investigación descriptiva y documental, donde se evaluará la calidad de atención al usuario de la empresa objeto de estudio en el año 2023, para medir la afectación de factores determinantes.

## **1.4. Objetivos**

### ***1.4.1. Objetivo general***

Diseñar estrategias que promuevan la satisfacción del usuario basado en los factores determinantes que incidan en la calidad de atención de una empresa de salud de Guayaquil, en el año 2023.

### ***1.4.2. Objetivos específicos***

- Identificar las causas y efectos de los factores impactantes en la calidad de atención al usuario en una empresa de salud.
- Establecer un diagnóstico de la situación actual en la atención al cliente a través del análisis FODA.
- Identificar la percepción de los usuarios respecto al servicio de atención recibido por los colaboradores de una empresa de salud de Guayaquil.

## **1.5. Marco Teórico**

### ***1.5.1. Calidad de atención al cliente.***

La calidad es definida como un fenómeno centrado en promover y mantener continuamente el interés, de ahí, surge la calidad de atención al usuario. De acuerdo con Donabedian citado por Pedraza et al. (2014), la calidad de atención está caracterizada por optimizar los recursos disponibles, enfocándose en promover el progreso de la salud de los usuarios. Es decir, para lograr una calidad de atención al usuario es indispensable que exista una

responsabilidad, pertinencia y colaboración de parte de los actores intervinientes en la atención de salud.

La calidad de atención al usuario debe ser eficiente, donde los servicios estén centrados en proporcionar una atención médica que requiere potencializar todos los recursos disponibles, para contribuir en altos estándares de calidad que satisfaga las necesidades de sus clientes, quienes son denominados pacientes, al tratarse de un tipo de actividad económica asociada con la salud (Vargas & Benalcázar, 2022).

### ***1.5.2. Factores determinantes en calidad de atención al usuario***

Cuando se trata de calidad de atención óptima en la prestación de servicios médicos los factores determinantes están enmarcados en varios ejes específicos, estableciendo en proveer un servicio de salud con altos atributos que promuevan la continuidad de tratamientos.

Desde la perspectiva empresarial en este modelo de negocio, identificar los factores determinantes, encontrándose: respeto al usuario, efectividad de servicio, eficiencia de servicio, accesibilidad, seguridad, desempeño laboral, satisfacción del usuario, que determinan la calidad de atención hace que se maximice los beneficios económicos, logren los objetivos definidos en la misión y visión.

**1.5.2.1. Respeto al usuario.** Es un factor determinante que define el nivel de calidad de atención al usuario, siendo parte esencial en el ámbito de la salud, relacionándose al respeto que recibe como paciente, disponiendo de una atención individualizada que satisfaga sus necesidades fisiológicas y que integre la empatía. Cabe mencionar que, el respeto es el lenguaje que debe ser integrado en los procedimientos que encamina a repercutir positivamente en la calidad de atención en el ámbito de salud (Boada et al., 2019).

Las acciones deben ser coordinadas para la satisfacción de las necesidades prioritarias centradas en el cuidado de salud. De modo que, el respeto al usuario hace referencia a un pilar indispensable en la calidad de atención, donde el respeto representa un punto primordial donde como cliente tiene derecho a ser tratado de manera cordial, objetiva, imparcial y priorizando la privacidad.

**1.5.2.2. Eficiencia de servicio.** Esto eleva gradualmente la salud de los usuarios, incidiendo en el nivel de satisfacción que las empresas de salud dan a sus clientes. También puede mencionarse que la eficiencia define la cantidad de usuarios que han recibido un buen trato o maltrato, cuando recibieron el servicio de salud (Amaro, 2019).

Es decir, hace referencia a la eficiencia de servicio de salud es igual a calidad de atención al usuario, siendo un componente esencial que incluye el desempeño de personal, integrándose todo para reducir los riesgos propios de la atención de salud, donde existe un impacto en los riesgos de la integridad del paciente y los beneficios que pueden recibir.

**1.5.2.3. Efectividad de servicio.** Para contribuir con este factor determinante se cita lo indicado por la OMS (2023) “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

Mientras que, efectividad es el grado en que la atención de una empresa de salud ha contribuido con el principal cometido de la definición de salud, brindando mejoras física, mental y socialmente, implicando una estrecha relación entre los resultados que obtiene la empresa con los costos incurridos (George et al., 2017).

Un punto a considerar respecto a efectividad es reconocer que este supera a la eficiencia, esto sucede porque su alcance es mayor cuando se trata de efectuar los procedimientos de

atención de salud al usuario, priorizando la coordinación para la continuidad de tratamientos médicos que brinden resultados notorios en las mejoras que den bienestar.

**1.5.2.4. Accesibilidad.** Según Buttazzoni et al. (2019) es un factor determinante en el campo de la salud, donde se cumple el cometido de proveer el acceso a atención al sistema de salud, donde especialistas superan los obstáculos varios que pueden reducir las probabilidades de recibir atención médica.

De manera que, cuando se hace referencia a la accesibilidad en el ámbito de salud se enfoca a superar todo aspecto cultural, legal, administrativa o económicas que hacen que no pueda recibir este servicio. Por ende, los usuarios tienden a presentar diversas situaciones que son condicionantes para acceder a la atención médica pública o privada. Para posibilitar a los usuarios a la accesibilidad debe identificarse los principales riesgos que vinculan a que no reciba atención de parte de los profesionales de la salud, representando uno de los actores de la salud privada.

**1.5.2.5. Seguridad del usuario.** El MSP (2011) en sus estatutos menciona que, como parte de las políticas, deben integrarse potencializar la calidad de atención del usuario como parte de las responsabilidades del personal, integrando una seguridad del paciente.

Para integrar sobre la importancia de la seguridad del usuario, también denominado como paciente, la OMS (2023) determina que este es un principio básico que está integrado cuando una empresa oferta un servicio asociado con la salud, donde prevalece mantener la integridad de la persona, no haciendo daño ante todo. Por el contrario, debe contar con actividades que reduzcan riesgos continuos y constantemente, mitigando cualquier efecto a través de procesos y procedimientos que garanticen la realización de cada actividad durante la atención al usuario.

De modo que, la OMS es un ente regulador del sistema de salud, que incluye a las empresas de salud privada, define la relevancia de la disponibilidad de procedimientos, implementa actividades sistemáticas que incluyen el monitoreo y evaluación de cumplimiento de altos estándares de calidad de atención al usuario, centrándose continuamente en promover el mejoramiento continuo.

**1.5.2.6. Desempeño laboral.** Para que la calidad de atención al usuario sea óptima debe estar sustentada en el desempeño del personal acertado, donde las actividades estén enfocadas en priorizar las condiciones laborales basado en un adecuado clima laboral, condiciones, oportunidades que mantengan una estabilidad e integre los ámbitos físicos, emocionales y laborales, como ejes rectores que potencializa las habilidades del personal desde un enfoque de equipo (Lauracio & Lauracio, 2020).

El desempeño laboral tiene un efecto directo en la calidad de atención, debido a que cuando existe un deterioro, falencias o debilidades en las actividades y responsabilidad del personal de acuerdo con su perfil del cargo, originando un aumento en el riesgo de maltrato a los pacientes. El bajo desempeño laboral surge por diversas causales, siendo: sobrecarga laboral, desmotivación, mal clima laboral, falta de políticas y procedimientos, desmotivación, absentismo laboral y falta de cooperación.

Por tanto, los causales del bajo desempeño laboral son abordados para maximizar la comprensión de cada uno:

**Carga laboral:** Es el estrés laboral que mayormente sufre el personal que trabaja en el sector de la salud por exceso de trabajo (Morales et al., 2020). La sobrecarga laboral imposibilita tener un óptimo desempeño del personal, reduciendo su capacidad de actuar y cumplir exigencias

propias de su perfil de puesto. La sobrecarga laboral constituye reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y de conducta que reduce el desempeño laboral.

**Motivación:** La afectación en la calidad de atención al usuario es un factor determinante porque el desempeño laboral del personal se reduce cuando se encuentra desmotivado, representando una falta de motivos para efectuar las actividades (Quintana & Targui, 2020). La motivación tiene como características que dejan entrever en los trabajadores un comportamiento característico de importancia en los resultados, permitiendo la identificación de riesgos y seguridad del paciente.

**Clima laboral:** El clima laboral son aquellas actividades sistemáticas que forman parte diaria de una empresa que se asocia estrechamente con el entorno que se proporciona al personal (Toapanta et al., 2020). No obstante, cuando existe un mal clima laboral se debe por varios aspectos que incide la estabilidad del entorno de los colaboradores, percibiendo una afectación donde los procesos y procedimientos son fuertemente afectados, promoviendo insatisfacción laboral que incide en el crecimiento empresarial, percibido por los clientes o también denominados como usuarios en el caso del ámbito de la salud.

**Políticas y procedimientos:** Tanto las políticas y procedimientos se definen en un documento que describe la forma en que los usuarios son atendidos, direccionando la forma en que deben ser realizadas las actividades para brindar un servicio de salud de alta calidad (Delgado, 2020). Por ende, aporta en el direccionamiento conductual para la atención al usuario, incidiendo en el nivel de desempeño laboral, al no tener medidas alineadas con el principal propósito para una calidad de servicio, promover el bienestar y las necesidades de atención de salud.

## Capítulo 2

## **2. Metodología**

### **2.1. Introducción de metodología**

Para definir la situación de la calidad de atención a los usuarios por una empresa de salud en su sede Portete, requiriendo de la aplicación de un proceso metodológico, para tener un criterio de la realidad en la empresa objeto de estudio fue necesario conocer sobre los aspectos conductuales del personal.

### **2.2. Enfoque de investigación**

Para la investigación se empleó el enfoque mixto, debido a su aporte para la recopilación de datos asociados con la calidad de atención al usuario facilitó el desarrollo del estudio, cuya relevancia fue significativa desde una el punto de vista científico, representando el punto de partida de los preceptos metodológicos aplicados.

Por tanto, la particularidad de este tipo de enfoque estuvo enmarcada en facilitar la recopilación de información numérica. Por medio de un procesamiento estadístico y otros desde la perspectiva empleada en cualidades específicas para profundizar el estudio sobre ciertos aspectos que incidieron en la satisfacción del usuario, admitiendo una óptima exploración y explotación a través de la recopilación de datos.

A propósito, con el enfoque mixto tuvo como caracterización combinar el enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo, los cuales favorecieron a profundizar la problemática, buscando definir los factores determinantes sobre el nivel de calidad de atención al usuario en una empresa de salud de Guayaquil, centrándose en la forma en que brindan el servicio, direccionado a plantear una propuesta para mejorar los puntos más críticos identificados, durante el proceso de investigativo.

### **2.3. Diseño de investigación**

El diseño descriptivo-observacional constituyó una combinación para este precepto metodológico. De ahí que, el diseño descriptivo aportó en el estudio, el cual se centró en la realización meramente de la descripción de hechos y eventos identificados, de la calidad de atención al usuario, favoreciendo en la comprensión de la situación ocurrida en la empresa de salud.

Por otra parte, el diseño observacional fue seleccionado como parte del proceso investigativo por la facilidad que dio para la realización de la observación y registro de los datos recopilados para precisar sobre aquellos factores determinantes que precisan el nivel de la calidad de atención al usuario, conduciendo a conocer hechos y eventos ocurridos en un periodo específico, sin ningún tipo de intervención como investigadores.

Cabe mencionar que, el diseño fue de corte transversal para cumplir con los objetivos planteados, seleccionado con el propósito de la realización de un análisis de las variables definidas durante la investigación, admitiendo la aproximación a la realidad actual a través de la aplicación de varias técnicas e instrumentos.

Es decir, este tipo de diseño facilitó la realización de un diagnóstico de la situación que define el nivel de satisfacción del usuario desde su ingreso hasta salida del centro médico, mismo que determina la calidad de atención que recibieron durante el año 2023.

Por ende, se concluye que la realización de una evaluación de los factores determinantes mediante el diseño observacional-descriptivo de corte transversal, lo cual facilitó reconocer como influye en el nivel de calidad de atención al usuario en una empresa de salud de Guayaquil.

## **2.4. Tipos de investigación**

La selección de los tipos de investigación como investigadores, estos estuvieron enfocados en tres características: primero fue necesario tener claro y conciso el aporte para la comprensibilidad del problema; segundo, pertinencia para cumplir con el propósito de los objetivos planteado y el establecimiento del aporte con viabilidad para profundizar el estudio de los factores determinantes en la calidad de atención al usuario en una empresa de salud.

En relación con, el desarrollo del estudio se aplicó los siguientes tipos de investigación:

### ***2.4.1. Investigación descriptiva***

La selección de la investigación descriptiva estuvo orientada a buscar correlatos que permitieron definir los factores determinantes que caracterizaron la forma en que los usuarios han recibido la atención de salud, proporcionando información para la realización de una descripción que aporta en la exposición exacta de los puntos críticos identificados desde la perspectiva de la ocurrencia de hechos y eventos en la empresa de salud.

Por tanto, la aplicación de este tipo de investigación fue seleccionada como parte del proceso investigativo porque se centró en determinar la situación en una empresa de salud de Guayaquil, desde caracterizaciones existentes hasta el aporte que dado mediante aquellos factores determinantes que han influido en el establecimiento del nivel de calidad de atención al usuario.

### ***2.4.2. Investigación explicativa***

Otro tipo de investigación seleccionado fue la explicativa, debido a que es un tipo de estudio centrado en ir más allá de describir la situación en la empresa de salud, aportando en el establecimiento de la realización de la correlación fundamentada en el paradigma deductivo. De

modo que, resultó necesario la medición de las variables de factores determinantes como variable independiente y la calidad de atención al usuario como variable dependiente.

De modo que, los direccionamientos de la aplicación de mejoras centradas debieron ser validadas de forma rigurosa y controladas según la situación actual, denotando una insatisfacción de la atención de salud recibida, constituyendo el conflicto que debió ahondarse necesariamente para conocer los resultados de forma precisa de las causas y efectos que dieron origen al problema central en el objeto de estudio, siendo en la empresa de salud de Guayaquil, en el año 2023.

Es decir, por el requerimiento de establecer las causas y efectos entre los factores determinantes con la calidad de atención al usuario en una empresa de salud, se determinó la aplicación de este tipo de investigación, siendo favorable su aplicación porque permitió realizar un análisis, síntesis e interpretación de la información recopilada, aportando con resultados idóneos de las manifestaciones a través de condiciones específicas.

## **2.5. Instrumentos de investigación**

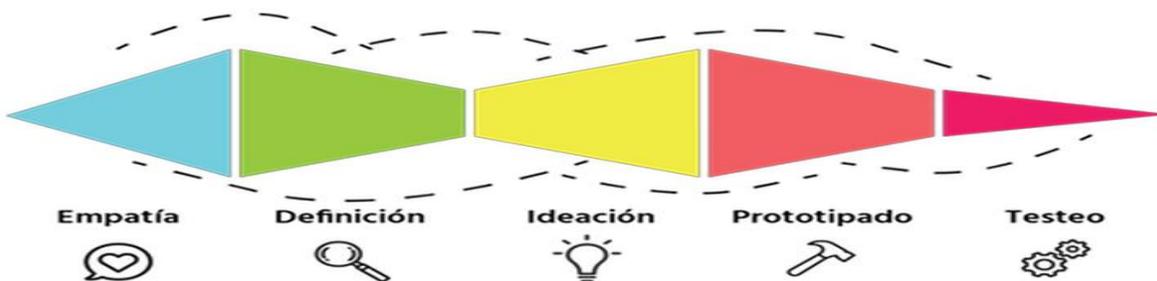
### ***2.5.1. Design thinking***

El método Design Thinking, también conocido como pensamiento de diseño forma parte de la metodología aplicada en el actual estudio por ser característicamente innovador para abordar las necesidades actuales de la investigación, donde estructuralmente el problema connota en la baja calidad de atención al usuario, direccionando a identificar los requerimientos claves en la empresa de salud, a fin de tener claro el proceso de creación de la solución mediante el prototipo de propuesta que se centró en el establecimiento de los diversos factores determinantes que influyen en la gestión interna para cumplir con características óptimas que superen las expectativas de los usuarios.

A continuación, se expone las fases de este método aplicado:

### Figura 1

#### *Fases del Design Thinking*



*Nota.* Tomado de *Desing Thinking en Español (2018)* citado por Galindo (2019)

Por tanto, el método Design Thinking tuvo un aporte importante en el desarrollo del estudio actual al contribuir en diagnosticar la situación en una empresa de salud, cuyos factores determinantes tuvieron una importante influencia en el nivel de calidad de atención al usuario, precisando describir las soluciones que deben formar parte del prototipo de propuesta.

A continuación, se detalla las herramientas utilizadas como parte de la técnica de Design Thinking que a partir de la información expuesta en el marco teórico aportaron a obtener las soluciones innovadoras para mejorar la calidad de atención al usuario:

**2.5.1.1. Mapa de Actores.** Este tipo de herramienta forma parte de la fase de empatizar de método Design Thinking, misma que proporciona una visión general de los sujetos de estudio, representados por diversas personas vinculadas de forma directa e indirecta con la empresa de salud, quienes se asocian con el problema de la actual baja calidad de atención.

Es así que, primero, se determinó el diseño de un mapa de actores o también denominados como stakeholders. Debido a que, el fin radicó en exponer los participantes de la calidad de atención al usuario, donde se definieron como intervinientes directos e indirectos del estudio actual.

**2.5.1.2. Entrevistas Preliminares.** La entrevista consta 10 preguntas abiertas, proporcionó datos valiosos de parte de la dirección administrativa, aportando con información asociada con situación crítica actual, evaluando los factores determinantes: respeto al usuario, eficiencia y efectividad de servicios, accesibilidad, seguridad de usuario y desempeño laboral, obteniendo resultados acertados para el diseño de mejoras, mediante el prototipo de propuesta.

Al igual que el mapa de actores, esta herramienta forma parte de la fase de empatizar, lo cual contribuyó a tener mayor comprensión sobre la situación actual en una empresa de salud, se determinó recurrir a la entrevista preliminar dirigida a la administradora, siendo la persona idónea para la realización del testeo sobre la situación estudiada.

**2.5.1.3. Observaciones.** La observación forma parte de la técnica Design Thinking, a fin de conocer aspectos esenciales sobre la calidad de atención al usuario, aportando satisfactoriamente cuando se trata de los comportamientos de los sujetos del estudio definidos conforme con el mapa de actores.

Por otra parte, se estableció aplicar la observación para determinar los aspectos esenciales que forma parte de los factores determinantes en la calidad de atención al usuario, logrando reconocer los puntos críticos que inciden en la atención brindada por una empresa de salud, definido mediante una ficha de observación.

**2.5.1.4. Lluvia de Ideas.** La lluvia de idea al tratarse de una herramienta que estableció una discusión de los participantes del estudio, a propósito de llegar a analizar sobre los factores determinantes que definen el nivel de calidad de atención, encaminado a diseñar un prototipo de propuesta para la empresa de salud que requiere mejoras en la atención médica para los usuarios.

En cuenta a, la aplicación de esta herramienta fue facilitada al recurrir al diseño por medio de una página web de Canva, presentándola con un diseño dinámico para un mejor

entendimiento sobre las ideas expuestas, aportando favorablemente por el alto nivel de libertad que proporcionó, encaminadas a identificar las acciones que darán soluciones que aporten en mejorar el nivel de calidad de atención al usuario de una empresa de salud.

**2.5.1.5. Matriz de Impacto – Importancia.** Ahora se determinó diseñar una matriz de impacto- importancia, donde se detalló categóricamente la relación entre el esfuerzo y el impacto de las acciones que deben tomarse para mejorar la calidad de atención al usuario en una empresa de salud. Tomando en cuenta la siguiente valoración:

**Figura 2**

*Matriz de impacto/importancia*

Impacto (Influencia x Importancia)		Importancia de las partes interesadas en las decisiones de la organización			
		Sin importancia	Poca importancia	Alguna importancia	Mucha importancia
Influencia de las partes interesadas en las actividades de la organización	Sin influencia	1	2	3	4
	Poca influencia	2	4	6	8
	Alguna influencia	3	6	9	12
	Mucha influencia	4	8	12	16

*Nota.* Tomado de Qualyteam (2019)

De acuerdo con la valoración a través de la matriz anterior, surge el diseño de las acciones se presentaron mediante dos ejes: el eje X y el eje Y. A continuación, se detalla las principales opciones a tomar en cuenta de cada uno de los cuadrantes de la matriz:

- El primer cuadrante denota un alto esfuerzo con un bajo impacto de las estrategias que definen la calidad de atención al usuario. No obstante, cuando se trata de recompensas, estas no son adecuadas.

- El segundo cuadrante tiene como particularidad ser de poco impacto y esfuerzo, con mínima inversión de recursos, dejando entrever que no son consideradas relevantes.
- El tercer cuadrante, este tiene como particularidad un alto impacto, pero con bajo esfuerzo, representando la mejor opción para contribuir en la mejora de calidad de atención al usuario, aportando con excelentes resultados a baja inversión.
- El cuarto cuadrante, constituye aquel que requiere de estrategias que tienden a requerir de mayor esfuerzo y alta inversión; sin embargo, por los altos requerimientos no se establece como adecuado para el estudio actual.

### ***2.5.2. Análisis FODA-matriz DAFO***

El análisis FODA representa un instrumento que fue empleado para indagar en la situación actual de una empresa de salud, enlistando aspectos internos y externos que favorecieron diagnosticar sobre la calidad de atención al usuario, enmarcado desde el ámbito estratégico.

Recurrir al análisis FODA, proporcionó datos importantes para el diseño de estrategias presentadas en la matriz DAFO, siendo un cuadrante donde se combinan los aspectos integrados: el análisis interno de debilidades y fortalezas y los aspectos externos, las amenazas y oportunidades.

### ***2.5.3. Encuesta***

El propósito de la encuesta fue disponer de datos que aporten en el diseño de alternativas para cumplir con los objetivos planteados, siendo logrado mediante la caracterización-diagnóstico, representando un instrumento que posibilitó disponer de información asociada con los factores determinantes de la calidad de atención al usuario de una empresa de salud, abordando cada uno de los factores que perfilaron sobre los resultados obtenidos de la

experiencia de los usuarios de la Sede Portete, siendo la sucursal de la empresa donde existe mayor incidencia en la calidad de atención que reciben.

La encuesta tuvo dos enfoques analizados, la perspectiva y la experiencia de los usuarios, evaluando la calidad de atención del usuario, a través de 12 preguntas que aborda los factores de respeto al usuario, eficiencia y efectividad de servicios, accesibilidad y seguridad de usuario, siendo una encuesta que. Pero en el caso del desempeño laboral, que es otro factor, también constó de 12 preguntas dirigidas al personal, analizando la carga laboral, motivación, clima laboral y políticas y procesamientos.

Los datos de la encuesta fueron categorizados según la escala de valoración donde Nunca=1, Casi nunca=2, A veces=3, Casi siempre=4 y Siempre=5 para cada factor determinante, cuya valoración fue excelente cuando el rango de respuestas de 11 a 15; regular de 6 a 10 y pésimo en el rango de 1 a 5.

## **2.6. Población, muestra y muestreo**

### **2.6.1. Población**

La población tuvo como participantes aquellos que tuvieron relevancia para aportar con información respecto al tema estudiado, a fin de recopilar datos que favoreció ahondar efectivamente sobre los factores determinantes que influye en la calidad de atención, considerando varios aspectos que incluye la satisfacción de los usuarios de la empresa de salud.

Según lo antes expuesto, se expone detalle de la población, siendo el personal de la empresa y usuarios de la sede Portete de la empresa de Salud:

**Tabla 1**

*Matriz Guayaquil sede Portete de personal administrativo-operativo*

<b>Cargo</b>	<b>Número</b>
Presidente	1
Gerente general	1
Administrador	1
<b>Área de Caja y servicio al cliente</b>	
Jefe de caja y servicio al cliente	1
Cajeros y servicio al cliente	5
<b>Área Contable</b>	
Contador	1
Financiero	1
Asistentes contable-financiero	4
<b>Área Operativa</b>	
Doctores	30
Enfermeros	3
Auditoría médica	1
<b>Área de laboratorio</b>	
Jefe de laboratorio	1
Persona de laboratorio	3
<b>Totales</b>	<b>54</b>

*Fuente:* Autores de esta investigación

Se estableció incluir como parte de la población a los usuarios atendidos por a la empresa de salud, detallado a continuación:

**Tabla 2**

*Población de usuarios de la empresa de salud-Sede Portete*

<b>Detalle</b>	<b>Número</b>
Usuarios	1650
<b>Total</b>	<b>1650</b>

*Fuente:* Autores de esta investigación

Basado en lo antes expuesto, se determinó que la población para el desarrollo de la investigación como sujetos de estudio, el personal de la empresa de salud, así como los usuarios que fueron atendidos en la sucursal de Portete, definidos con los siguientes criterios de inclusión y exclusión, detallados a continuación:

**Criterio de Inclusión:** Personal que tenga un año de antigüedad laborando en la sede Portete de la empresa de salud y los usuarios atendidos.

**Criterio de Exclusión:** Personal que tenga menos de un año de antigüedad laborando en la sede Portete de la empresa de salud, personal y los usuarios de otras sedes.

### 2.6.2. Muestra y muestreo

Para definir la muestra no fue necesario realizar el cálculo de la fórmula estadística para estimar el total de los sujetos de estudios, al aplicar la fórmula de muestra finita:

Donde:

**Nivel de confianza:** 95%

**Z (nivel de confiabilidad):** 1.96

**p (probabilidad de ocurrencia):** 0.95

**q (probabilidad de no ocurrencia):** 1-p (en este caso 5% = 0.05)

**N (población):** 1605 usuarios

**d (precisión):** 5%

Aplicación de fórmula de muestra finita, se obtuvo:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1605 * 1,96^2 * 0,95 * 0,05}{0,05^2 * (1605 - 1) + 1,96^2 * 0,95 * 0,05}$$

$$n = 311 \text{ usuarios}$$

La información anterior, aportó en definir los sujetos de estudios integrado por el personal de la empresa de salud de la sede Portete y sus usuarios, quienes cumplieron con los criterios de inclusión expuestos anteriormente. Adicionalmente, para conocer sobre la situación

actual en la empresa de salud respecto a los factores determinantes que incide en el nivel de calidad de atención, se aplicó un muestreo, donde los integrantes de la muestra fueron seleccionados a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, detallándose a continuación:

**Tabla 3**

*Detalle de muestra, muestreo e instrumento*

<b>Detalle</b>	<b>Muestra</b>	<b>Muestreo</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Alta dirección</b>			
Presidente	1	No probabilístico	Encuesta
Administradora	1	Por conveniencia	Entrevista
Gerente general	1	No probabilístico	Encuesta
<b>Área Contable</b>			
Contador	1	No probabilístico	Encuesta
Financiero	1	No probabilístico	Encuesta
Asistentes contable-financiero	4	No probabilístico	Encuesta
<b>Área de caja</b>			
Jefe de caja y servicio al cliente	1	No probabilístico	Encuesta
Cajeros y atención de servicio al cliente	5	No probabilístico	Encuesta
<b>Área Operativa</b>			
Doctores	30	No probabilístico	Encuesta
Enfermeros	4	No probabilístico	Encuesta
Auditoría médica	1	No probabilístico	Encuesta
<b>Área de laboratorio</b>			
Jefe de laboratorio	1	No probabilístico	Encuesta
<b>Usuarios</b>			
Usuarios	311	Probabilístico	Encuesta
<b>Totales</b>	<b>362</b>		

*Fuente:* Autores de esta investigación

## 2.7. Tratamiento estadístico de la información

Posterior a establecer los diversos métodos e instrumentos de investigación se recopiló datos con ayuda de medios digitales que aportaron a facilitar la recopilación de datos. Para la recolección de información se realizó una entrevista previa, efectuada mediante una reunión vía zoom con la administradora de la empresa de salud, quien proporcionó datos cualitativos para conocer sobre la situación actual.

Los resultados generales de la encuesta fueron presentados por factor determinante de forma individual respecto a la calidad de atención al usuario, se empleó la encuesta con ayuda de la herramienta Google Forms para realizar presentación de información según las dimensiones que constituyeron los factores determinantes, incluyendo: respeto al usuario, efectividad de servicio, eficiencia de servicio, accesibilidad, seguridad, desempeño laboral.

## **2.8. Elaboración de prototipo de propuesta**

Los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos facilitaron conocer la situación actual en la empresa de salud. Consecuentemente, el aporte del diagnóstico sobre los puntos críticos que se identificaron, facilitaron el diseño de las estrategias que promovieron la mejorar la experiencia de los usuarios, partiendo de los factores determinantes de la calidad de atención para los usuarios.

## **2.9. Validación de prototipo de propuesta**

Para tener una perspectiva clara sobre la validación de prototipo de la propuesta, centrada en el diseño de estrategias que contribuyan a mejorar la calidad de atención al usuario de una empresa de salud, mediante los actores, siendo idóneo posteriormente abordar sobre la herramienta de la matriz de resultados.

### **Capítulo 3**

### 3. Resultados y Análisis

#### 3.1. Mapa de Actores

El actual proyecto definió cuales son los participantes directos e indirectos al ejecutar el prototipo de propuesta de estrategias, a fin de superar la experiencia de los usuarios durante la atención médica recibida la empresa de salud. Los actores involucrados fueron la empresa de salud, personal, usuarios; los parcialmente involucrados fueron los familiares del personal al mejorar las condiciones por el crecimiento financiero de la empresa; los menos involucrados estuvieron las entidades financieras al ser acreedores de la empresa y el Estado desde el ámbito tributario, por el aporte a la economía del país, presentados gráficamente a continuación:

**Figura 3**

*Mapa de actores*

## Mapa de actores

**Presentado por:**

Lucía Joan Vínces Saltos  
Jonathan Antonio Veliz Romero



*Nota.* Mapa de procesos muestra aquellos involucrados con el proyecto. *Fuente:* Autores de esta investigación

#### 3.2. Entrevistas Preliminares

La entrevista preliminar constituyó un aspecto elemental para indagar sobre el problema estudiado, mediante preguntas abiertas sobre cada factor determinante de la calidad que los

usuarios en la empresa de salud, obteniendo información sobre la situación existente, expuesta a continuación:

**Tabla 4**

*Resultados de entrevista*

N°	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuál es el proceso que debe seguir los usuarios para ser atendidos?	El usuario recibe información de la atención que requiere, luego cancela y separa la consulta en la fecha. El día de consulta va directamente a enfermería para la toma de signos vitales, espera la atención del médico, quien diagnostica y emite orden de exámenes de ser necesario, siendo agendada y luego visita nuevamente al doctor para la revisión de los resultados.
2	¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de los usuarios con la atención médica brindada actualmente?	La calificaría como regular.
3	¿Cómo calificaría la atención de parte del personal para satisfacer las necesidades de los usuarios?	Califico la atención del personal hacia los usuarios con excelente.
4	¿Cómo es la coordinación entre las áreas al brindar la atención a los usuarios?	Cada área tiene su jefe, quien tiene definida sus actividades diarias, no amerita una comunicación continua, excepto cuando es necesario.
5	¿Ha existido situaciones vinculadas con quejas o reclamos de parte de los usuarios? Explique lo más relevante	Sí, ha existido reclamos de clientes por falta de turnos en las fechas u horarios y por agilidad en la atención.
6	¿Los usuarios concretan sus tratamientos médicos al recibir atención médica en la empresa?	No, los pacientes no culminan sus tratamientos médicos con mucha frecuencia.
7	¿Los usuarios pueden concertar una cita médica de seguimiento?	No, generalmente recurren una sola vez a la cita médica cuando requieren una atención ambulatoria de urgencia o emergencia.
8	¿El personal recibe capacitación para ofrecer a los usuarios una atención de calidad?	El personal no recibe ninguna capacitación.
9	¿La empresa dispone de políticas y procedimientos de atención al cliente?	No se dispone de políticas y procedimientos.
10	¿La empresa cuenta con estrategias para incrementar las perspectivas que superen sus expectativas de los usuarios al recibir una atención de calidad?	No

*Fuente:* Autores de esta investigación

### 3.3. Observación

La empresa de salud es el sitio donde se brinda la atención médica, razón por la cual, se visitó el sitio para observar sobre la interacción del personal con los usuarios, evaluando cada factor determinante empleando ocho criterios, siendo: respeto al usuario, eficiencia y efectividad, accesibilidad, seguridad del usuario, desempeño laboral, presentado a continuación:

**Tabla 5**

*Ficha de observación*

Nº	Criterios	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
1	<b>Respeto al usuario:</b> La atención es integral y completa para la mejoría de la salud de los usuarios			X		
2	<b>Eficiencia y efectividad:</b> El personal está atento a contribuir con los requerimientos médico de los usuarios de forma eficiente y ágil	X				
3	<b>Accesibilidad:</b> El usuario dispone de profesionales especializados y servicio de exámenes médicos para cumplir con un tratamiento completo					X
4	<b>Seguridad del usuario:</b> El riesgo de peligros es mínimo al brindar atención médica					X
5	<b>Desempeño laboral/carga laboral:</b> Personal recibe capacitación respecto a brindar una calidad de atención al usuario.	X				
6	<b>Desempeño laboral/motivación:</b> El personal tiene habilidades asertivas, comunicativas y conocimiento al brindar los servicios médicos a los usuarios				X	
7	<b>Desempeño laboral/clima laboral:</b> Personal cuenta con una comunicación acertada para cumplir con las peticiones de los usuarios			X		
8	<b>Desempeño laboral/Políticas y procedimientos:</b> Existen políticas y procedimientos que favorezcan el superar las expectativas de los usuarios y sus necesidades de atención médica	X				

*Fuente:* Autores de esta investigación

Los principales hallazgos obtenidos de la observación fue la existencia de acciones poco coordinadas que no aportan a satisfacer las necesidades de los usuarios, interrumpido por la falta de eficiencia y agilidad donde no se aporta con soluciones integrales, donde la no existencia de

lineamientos específicos que incluya conocer aspectos esenciales como son las quejas y reclamos, basado en políticas y procedimientos, haciendo que en múltiples ocasiones los tratamientos médicos no sean completados exitosamente por los usuarios.

### 3.4. Lluvia de Ideas

La lluvia de ideas fue diseñada por medio de la página Web de Canva. Esta favoreció la ideación que tuvo un aporte importante en presentar cada idea que se vincula con la calidad de atención al cliente de una empresa de salud ubicada en Guayaquil, abordando la mayor cantidad de ideas que direccionen a encontrar las soluciones para impulsar mejoras de la experiencia de los usuarios. A continuación, se expone la lluvia de ideas:

**Figura 4**

*Lluvia de ideas*



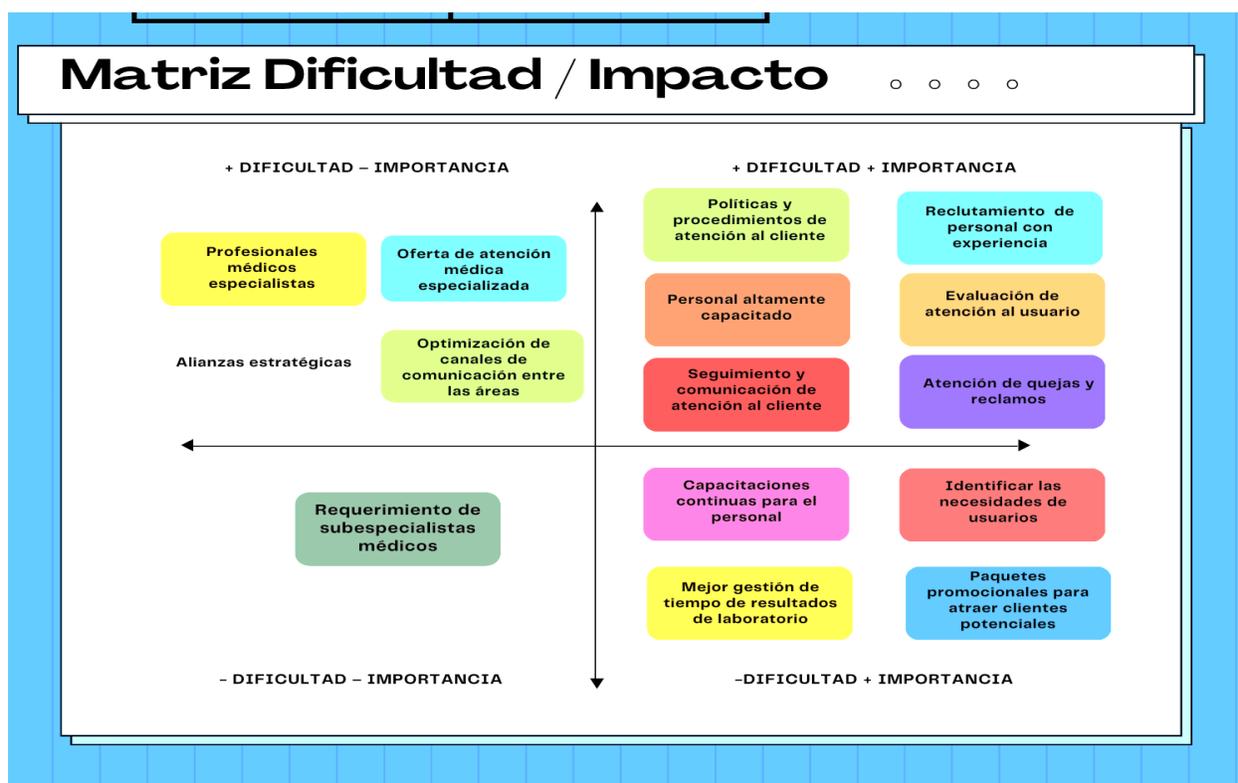
*Fuente:* Autores de esta investigación

### 3.5. Matriz de Impacto-Importancia

El diseño de la matriz de impacto-importancia, también es conocido como matriz de dificultad/impacto, siendo clave para abordar los problemas específicos característicos que inciden en la calidad de atención que brinda la empresa de salud, expuesto a continuación:

**Figura 5**

*Matriz de Impacto-Importancia*



*Fuente:* Autores de esta investigación

### 3.6. Matriz FODA

El diagnóstico situaciones para el desarrollo de las estrategias del prototipo de propuesta son claves para evaluar el entorno de la empresa de salud, reconociendo los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos del proyecto de investigación. Por ende, surgió la

necesidad de la realización de un análisis interno, exponiendo las fortalezas y debilidades; así como el análisis externo que abordó las oportunidades y amenazas.

**Tabla 6**

*Matriz FODA de una empresa de salud*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>F1:</b> 14 años de experiencia en el mercado ofreciendo 31 especialidades médicas a disposición de los usuarios acompañado de amplio servicio de laboratorio y variedad de medicamentos en su farmacia para una atención médica integral.	<b>O1:</b> Colapso de sistema de salud pública genera que los usuarios busquen atención médica privada
<b>F2:</b> La estructura organizacional facilita establecer políticas y procedimientos que aporte en mejorar la calidad de atención al usuario	<b>O2:</b> Alianzas estratégicas con aseguradoras que atrae clientes potenciales
<b>F3:</b> Disponibilidad de equipos de última tecnología para contribuir con los diagnósticos médico	<b>O3:</b> Personal profesional orientado a priorizar el cuidado de la salud de los usuarios
<b>F4:</b> Disponibilidad de instalaciones amplias que brinda seguridad a los usuarios que promueve la calidad de atención de servicio de salud	<b>O4:</b> Incremento de demanda de atención de salud privada en los últimos cinco años en el país
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>D1:</b> Dificultad en la comunicación entre las áreas para tener un proceso efectivo durante la atención a los usuarios.	<b>A1:</b> Recesión económica que repercute en el poder adquisitivo de los usuarios para invertir en tratamientos médicos con atención de empresas privadas
<b>D2:</b> Falta de políticas y procedimientos de atención al usuario	<b>A2:</b> Efecto negativo de la pandemia en la economía nacional
<b>D3:</b> Incremento de la participación de nuevos competidores en el mercado	<b>A3:</b> Incremento de la inflación tiene repercusión en el aumento de los costos operativos
<b>D4:</b> Alta rotación del personal incide en el empoderamiento de la cultura organizacional afectando en las operaciones de la empresa incidiendo en el éxito empresarial	<b>A4:</b> Falta de profesionales en subespecialidades para cubrir demanda del mercado

*Fuente:* Autores de esta investigación

### 3.7. Encuesta

Se recopiló datos mediante dos encuestas que constó de 12 preguntas cada una, una dirigido a 311 usuarios que dieron a conocer su expectativa y percepción de la atención al usuario, presentado de forma resumida, a continuación:

**Tabla 7**

*Resultados generales de la encuesta a usuarios*

Factores determinantes	Expectativa			Perspectiva		
	Excelente	Regular	Pésima	Excelente	Regular	Pésima
Respuesta al usuario	58%	42%	0%	67%	26%	7%
Eficiencia y Efectividad de Servicio	63%	37%	0%	38%	53%	9%
Accesibilidad	63%	37%	0%	32%	0%	68%
Seguridad del Usuario	60%	40%	0%	25%	72%	3%

*Nota. Fuente: Autores de esta investigación Ver Apéndice D*

La otra encuesta constó de 12 preguntas, dirigida a 50 personas para evaluar el desempeño laboral como parte de los factores determinantes de calidad de atención, presentado de forma resumida, a continuación:

**Tabla 8**

*Resultados generales de la encuesta a personal*

Desempeño laboral	Excelente	Regular	Pésima
Carga laboral	38%	56%	6%
Motivación	40%	60%	0%
Clima laboral	66%	34%	0%
Políticas y procedimientos	20%	68%	12%

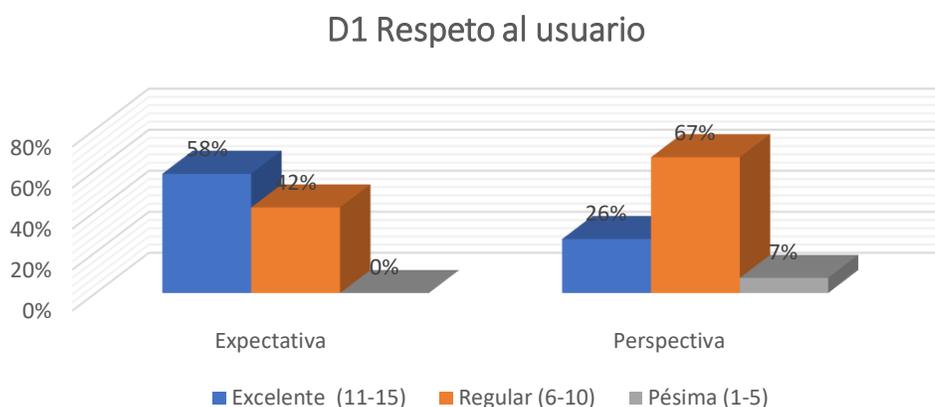
*Nota. Fuente: Autores de esta investigación Ver Apéndice E*

### 3.7.1. Factor Determinante de Respeto al Usuario

Los resultados denotaron que tenían expectativas de recibir una excelente atención basada en el respeto al usuario, según el 58% y regular según el 42%. Luego, al recibir la atención cambió la perspectiva, indicando que fue regular el 67%, excelente el 26% y pésima el 7%, presentado a continuación:

**Figura 6**

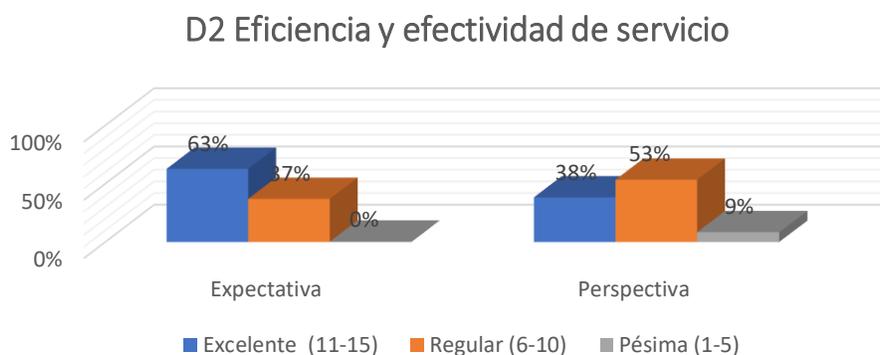
*Respeto al usuario*



*Nota.* Datos provistos por los usuarios de una empresa de salud. *Fuente:* Autores de esta investigación

### 3.7.2. Factor Determinante de Eficiencia y Efectividad de Servicio

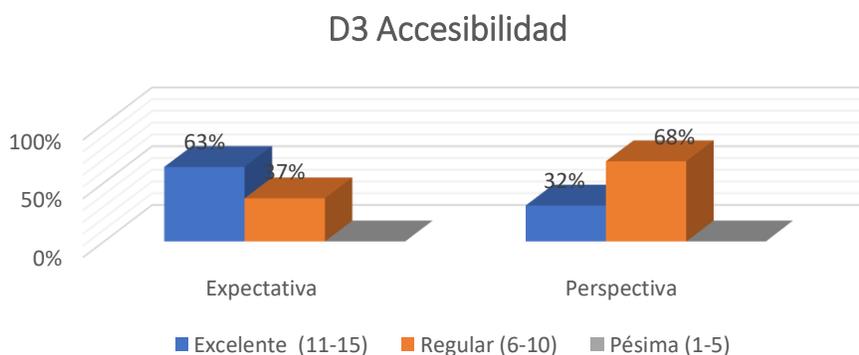
Los resultados denotaron que los usuarios tenían expectativa excelente atención basada en la eficiencia y efectividad de servicio, según el 63%, pero el 37% regular. Paralelamente, al recibir la atención esta opinión cambió, valorándola como regular el 53%, excelente el 38% y pésimo el 9%, presentado a continuación:

**Figura 7***Eficiencia y efectividad de servicio*

*Nota.* Datos provistos por los usuarios de una empresa de salud. *Fuente:* Autores de esta investigación

### 3.7.3. Factor Determinante de Accesibilidad

Los resultados denotaron que los usuarios tenían expectativa excelente sobre la accesibilidad a la atención, según el 63% y regular el 37%. Más adelante, al recibir la atención los encuestados calificándolo como regular 68% y pésima el 32%, presentado a continuación:

**Figura 8***Accesibilidad*

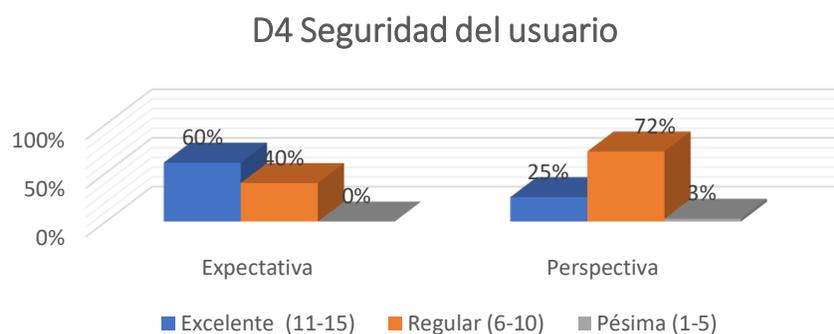
*Nota.* Datos provistos por los usuarios de una empresa de salud. *Fuente:* Autores de esta investigación

### 3.7.4. Factor Determinante de Seguridad del Usuario

Los resultados denotaron que los usuarios tenían expectativa excelente respecto a la seguridad de la atención, según el 60% y regular el 40%. Luego de recibir la atención fue calificado como regular el 72%, excelente el 25% y pésima el 3%, presentado a continuación:

**Figura 9**

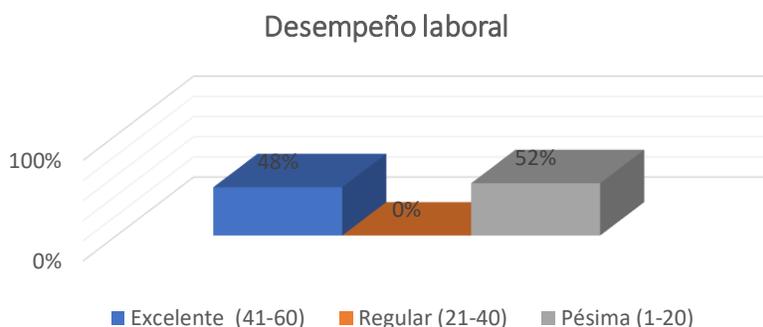
*Seguridad del usuario*



*Nota.* Datos provistos por los usuarios de una empresa de salud. *Fuente:* Autores de esta investigación

### 3.7.5. Factor Determinante de Desempeño Laboral

Los resultados en este punto abordaron puntos clave para definir el desempeño laboral, siendo la carga laboral, motivación, clima laboral y políticas y procedimientos, recopilando datos del personal de la empresa de salud, valorado como pésima el 52% y excelente el 48%, presentado a continuación:

**Figura 10***Desempeño laboral*

*Nota.* Datos provistos por el personal de la empresa de salud. *Fuente:* Autores de esta investigación. *Ver Apéndice G*

**3.8. Resultados General de Encuesta**

La encuesta requirió de una revisión de los factores determinantes, cuyo propósito fue disponer de un instrumento que conste de preguntas presentadas de forma clara, pertinente y coherente, estableciendo una categorización de acuerdo a los datos de las tres preguntas cerrada con opciones múltiples mediante la escala de Likert que representaron los datos ordinales, a fin de cumplir los objetivos establecidos en el actual proyecto integrado. Entre los principales hallazgos de la encuesta fueron:

El factor determinante de respeto al usuario denotó que no reciben una atención integral que prioriza la satisfacción de las necesidades de salud por inconvenientes durante la atención.

El factor determinante de eficiencia y efectividad del servicio mostró la falta de una ágil atención del personal, orientada en aspectos claves que aporten en cumplir con la misión de la empresa de salud.

El factor determinante de seguridad al usuario fue regular por la afectación en la comunicación entre las áreas.

El factor determinante de desempeño laboral dejó entrever que existe afectaciones que deben considerar mejoras, ya que el personal mostró una alta carga laboral, desmotivación, inadecuado clima laboral y falta de políticas y procedimientos.

### 3.9. Prototipo

El desarrollo del prototipo de propuesta aborda estrategias enfocadas en promover la satisfacción de los clientes, priorizando los factores determinantes que tienen un efecto directo en la mejora de la experiencia de usuarios cuando reciben el servicio de salud, teniendo un impacto directo en la calidad de atención brindada a los usuarios atendidos y aportar en captar clientes potenciales. A continuación, se expone las estrategias:

**Tabla 9**

*Estrategias para mejorar la calidad de atención al usuario*

Factores determinantes	Objetivo estratégico	Objetivo organizacional	Actores	Prioridad de gestión
Respeto al usuario	Promover altos estándares de calidad de atención a través de la respuesta a los requerimientos del usuario mediante sus quejas y reclamo.	Establecer la oportunidad de mejora continua a través de la identificación de la insatisfacción de los usuarios y sus requerimientos de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Profesional de salud</li> </ul>	Alta
Eficiencia y efectividad de servicio	Disponer de políticas y procedimientos de atención al usuario para efectuar las actividades de forma eficiente y efectivo.	Definir aspectos conductuales del personal dentro de la empresa de salud al brindar atención a los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Profesional de salud</li> <li>• Paciente</li> </ul>	Alta
Seguridad del usuario	Promover la comunicación entre el personal para mejorar la gestión de los requerimientos de los usuarios.	Fomentar la comunicación entre las diversas áreas de la empresa de salud de forma clara y accesible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Profesional de salud</li> <li>• Paciente</li> </ul>	Media
Desempeño laboral	Realizar capacitación y motivación del personal que promueva una atención de calidad al usuario	Incrementar el desempeño laboral a través de la adquisición de conocimiento que mejore la capacidad de respuesta en la atención al usuario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Profesional de salud</li> </ul>	Alta

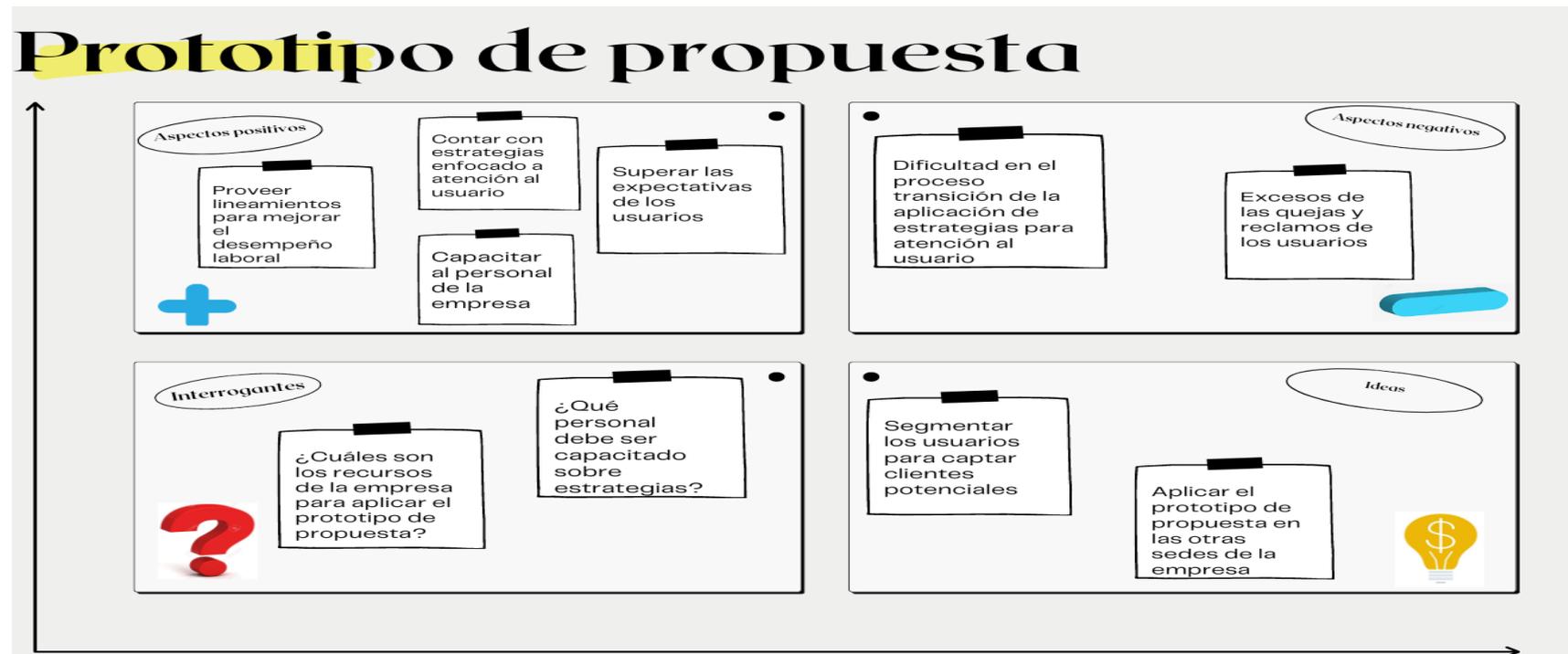
*Nota. Fuente:* Autores de esta investigación. Ver *Apéndice H*

### 3.10. Validación del Prototipo

El prototipo de propuesta fue validado por varios actores, cuya experticia del tema permitió la revisión de las estrategias propuestas, en búsqueda de promover la satisfacción de los usuarios basado en los factores determinantes abordados a lo largo del estudio, presentado mediante el Feedback:

**Figura 11**

*Matriz Feedback*



*Fuente:* Autores de esta investigación

## Capítulo 4

#### 4.1. Conclusiones

El desarrollo de la investigación del presente proyecto integrador tuvo como objeto de estudio una empresa de salud domiciliada en la ciudad de Guayaquil, pero enfocada específicamente en la sede Portete, donde se identificaron circunstancias que ameritaron la identificación de las causas y efectos a través de los factores determinantes que definen el nivel de la calidad de atención al usuario.

Los puntos críticos que incentivaron al estudio fue la interrupción de los tratamientos médicos, donde los usuarios llegan prioritariamente por recibir una atención ambulatoria de emergencia y urgencia, por múltiples causas no reciben los beneficios de completar la atención médica integral, abandonando el proceso de recuperación pertinente donde el profesional médico diagnostica para suplir las necesidades de cada usuario de forma individual, mucho menos llegar a una atención médica familiar.

Se debió ahondar durante el desarrollo del estudio identificar cada uno de los factores determinantes que integran y definen puntos relevantes para altos estándares de calidad de atención ofrecida a los usuarios de la empresa de salud, integrada por respeto al usuario, eficiencia y efectividad del servicio, accesibilidad a la atención médica, seguridad del usuario y desempeño laboral.

La implicación de cada uno de los factores determinantes son aspectos esenciales que deben estar óptimamente aplicados en las empresas de salud, acompañado por tener personal listo para responder de forma oportuna, integral y presto a atender los requerimientos de los usuarios, lo cual no se ha dado en el objeto de estudio, incentivando a incrementar los tiempos de espera, no cumplir con las necesidades de atención adecuada, representando algo contraproducente para la imagen de la empresa, afectando al nivel de ingresos que percibe, el

cual se ha reducido al no disponer de estrategias que representen acciones preventivas y correctivas que acapare la solución ante la problemática que fue necesaria abordar.

Pero durante la investigación se encaminó a recopilar datos de forma objetiva para identificar aquellas características que definen la calidad de atención al usuario de la empresa de salud, donde cada objetivo del estudio sea cumplido a cabalidad y describa de forma sistemática la situación conflicto en la sede Portete.

Los lineamientos de la metodología definida aportaron en disponer datos acertados para tener noción de la realidad actual en la empresa de salud, empleando fue mixto, enfoque cualitativo y cuantitativo, seleccionado por el tipo de información que se buscó recopilar, siendo estadístico y no estadístico, pero priorizando que los preceptos metodológicos aporten en tener resultados desde un punto de vista científico.

El desarrollo del proceso investigativo aplicó el diseño descriptivo-observacional, una combinación oportuna donde se empleó el método Design Thinking, cuya característica fue la innovación del aporte en el diagnóstico de la situación en la empresa de salud. El cual permitió emplear un mapa de actores para definir los intervinientes según el grado en que estos se encuentran involucrados, representando los participantes principales del proyecto de investigación, siendo la empresa de salud, personal y usuarios, quienes proporcionaron información para ahondar mayormente sobre la problemática de la deficiencia en la atención.

Como parte del resultado de los datos recopilados mediante la observación a través de una ficha que denotó los puntos más críticos, reconocidos cuando se visitó para ahondar mayormente sobre los eventos ocurridos, con la ayuda de esta técnica metodológica seleccionada para la investigación. Cabe aclarar que, como investigadores, no se realizó ninguna intervención que altere los fenómenos ocurridos en la operatividad durante la visita a la empresa, siendo algo

que representaría contraproducente para el estudio, pues únicamente se reconoció la situación mediante una mirada que distinga los aspectos elementales, que son evaluados conforme con los factores determinantes de la calidad de atención al usuario.

Es así que, durante la observación se pudo identificar que los puntos más significativos al ser calificada con la menor puntuación, según la escala de valoración de la ficha de observación, estuvo centrada mayormente en el desempeño laboral. Es decir, pudo determinarse la existencia de un incremento en la carga laboral en el personal, al no tener claro los lineamientos al brindar una atención, lo cual generó mayor demanda en cada solicitud de los usuarios durante su jornada de trabajo, siendo desfavorable para la gestión del servicio de salud que se caracterizó por no efectuarse de forma eficiente y eficaz.

Así mismo, durante la aplicación de la técnica de la observación, favoreció la identificación de los cambios de percepción de los usuarios respecto al servicio de atención recibido por los colaboradores de una empresa de salud de Guayaquil, registrando que la carga laboral aumenta en el personal como consecuencia de no disponer de políticas y procedimientos específicamente para garantizar altos estándares de calidad de atención.

De manera que, las altas expectativas que tuvo cada usuario sobre los servicios médicos para el cuidado de la salud, se ven afectada cuando reciben oficialmente la atención médica. Es decir, se genera cambios en la percepción inicial a causa de un nuevo criterio, ahora negativo, que a menudo tienen por una mala experiencia que deja efectos negativos que influyen en el cambio de impresión al recibir el servicio médico.

Como parte de la intervención del diagnóstico situacional, misma que proporcionó de resultados que abordaron establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mediante la matriz FODA, donde se definió el análisis internos y externo de la empresa de salud,

aportando en definir aquellos puntos críticos de acuerdo a cada factor determinante que de forma conjunta establecen el nivel de calidad de atención que brinda la empresa a los usuarios.

El punto relevante en cada matriz facilitó diseñar las estrategias según las necesidades de la empresa de salud, en aspectos internos o externos, así como la disponibilidad de recursos disponibles que son esenciales para poner en marcha cada estrategia con base en los factores determinantes, priorizando mejoras en la respuesta del usuario, eficiencia y efectividad de servicio, seguridad del usuario y desempeño laboral, donde es mayormente determinado conforme con las necesidades que potencialicen la calidad de atención al usuario.

Adicional a los resultados de las técnicas antes presentadas, se recurrió a recopilar el criterio tanto de los usuarios, como del personal de la empresa de salud, sede Portete, mediante dos cuestionarios que integró evaluar los factores determinantes de la calidad de atención al usuario.

Los datos recopilados dirigidos a los usuarios en el primer cuestionario incluyeron preguntas que aportaron conocer el criterio desde la expectativa y perspectiva. Los resultados en los ítems que evaluaron el factor determinante de respeto del usuario fue valorado como excelente, según el 42% desde la expectativa; cambiando la valoración a regular, según el 66%. En este factor se concluyó que no recibir una adecuada solución a los problemas de salud cuando asiste a solicitar el servicio a la empresa de salud es generada por un inadecuado proceso de atención que incluye al personal operativo, desde el personal de atención al cliente hasta el personal médico, incluyendo también a los profesionales médicos y enfermeras, constituyendo que no hay una atención de salud integral.

De forma que, las causas y dificultades en el grado de satisfacción de los usuarios que llega incluso a las expectativas que integra la eficiencia y efectividad del servicio, fue calificado

como excelente, según el 63% y pasó a regular, según el 53% en la percepción de los usuarios. De manera que, la atención que reciben los usuarios al no estar centrada en resolver apropiadamente los requerimientos según sus necesidades, concluido por los resultados obtenidos que definieron que la atención médica no es ágil y oportuna. Adicionalmente, el personal responsable de la atención al usuario no brinda opciones que representen alternativas para las necesidades de atención médica, dejando una brecha abierta donde la falta de orientación no está encaminada por procedimientos acertados.

Los resultados en los ítems que evaluaron el factor determinante de accesibilidad fue valorado como excelente, según el 63% desde la expectativa, cambiando la valoración a regular según el 68% desde la percepción. Los cambios de criterios se debieron a que al evaluar aspectos vinculados como las condiciones del centro médico fue catalogado como favorable, pero lo crítico se centró en la falta de oportunidad de hablar con el profesional médico cuando tiene dudas durante la atención, pues la información no es satisfactoria.

Del mismo modo, cuando se evaluó sobre la facilidad para obtener citas médicas de especialidades de forma oportuna, teniendo dificultad de darle continuidad a los tratamientos médicos según el diagnóstico de forma oportuna, aunque hay un aspecto que debe tomarse en cuenta y es la falta de subespecialidades en la empresa de salud, lo cual no permite cubrir esa demanda insatisfecha en el mercado, tomando en cuenta que hay escasez de este tipo de profesionales.

Los resultados en los ítems que evaluaron el factor determinante de seguridad al usuario fue valorado como excelente desde la expectativa, cambiando la valoración a regular con un 72% desde la percepción, siendo el resultado de evaluar la forma en que el profesional médico maneja la información de cada usuario, siendo satisfactorio por el usuario. Por el contrario, cuando se

trató del trato del profesional médico durante la consulta y la forma en que informa al usuario sobre su estado de salud, no es percibida como apropiada por los usuarios, así como la forma en que aclara las dudas, sin embargo, esta se daba por personal que fue solucionado mediante la conversión de la administradora con el personal médico. En definitiva, esta secuela de la perspectiva aún está en los usuarios.

A diferencia de los factores determinantes anteriormente presentados, ahora se presenta los resultados de la encuesta realizada al personal de la empresa, abordando varios puntos que facilitaron esta conclusión al evaluar la carga laboral, motivación, clima laboral, políticas y procedimientos. En síntesis, los resultados en los ítems que evaluaron el factor determinante de desempeño laboral fue valorado como excelente, según el 48% y pésimo según el 52%.

Pero, entre los aspectos evaluados como parte del desempeño laboral se identificó que existe carga laboral en el personal, evidencia un desequilibrio al efectuar las actividades durante su jornada laboral, estresándolo y sobrecargando de trabajo, teniendo un impacto negativo en el rendimiento del personal, limitándolo en las respuestas de los usuarios. Mientras que, evaluar la motivación denotó un desinterés durante la realización de las actividades, provocando una disminución en el rendimiento del personal.

En el caso de la evaluación del clima laboral como parte del análisis del desempeño laboral, permitió conocer que es favorable, identificando que el personal es percibido como un elemento importante de la empresa de salud, promoviendo la comunicación. Por otra parte, se definió que cuando se evaluó sobre políticas y procedimientos, pero se identificó que no cuenta con políticas de desempeño laboral, así como políticas y procedimientos para la atención al usuario.

La empresa debe cumplir con un alto nivel de exigencia que supere las expectativas, a tal grado que se maximice la satisfacción de los usuarios, por ello se determinó la necesidad de diseñar estrategias que promuevan la satisfacción del usuario basado en los factores determinantes que incidan en la calidad de atención de una empresa de salud de Guayaquil, en el año 2023. Las estrategias del prototipo de propuesta estuvieron diseñadas de acuerdo con cada factor determinante de calidad de atención al usuario, con una estructura donde se define los objetivos estratégicos, objetivo organizacional, definiendo los actores y la prioridad de gestión.

La primera estrategia estuvo centrada en el respeto al usuario, como acciones de detección de anomalías en la atención al usuario, donde se establece una medida de conocer el criterio de los usuarios de quejas y reclamos, promoviendo la gestión de inconformidades e insatisfacción posterior al recibir el servicio de salud.

La segunda estrategia estuvo centrada en la eficiencia y efectividad del usuario, efectuada por medio del establecimiento de políticas y procedimientos de atención al usuario, que promueva la forma en que el personal debe efectuar las actividades organizadas y promoviendo mejoras en los aspectos conductuales que reduzca la carga laboral y consecuentemente el personal mejore su desempeño laboral, a pesar de centrarse en otro factor determinante.

La tercera estrategia estuvo enfocada en la seguridad del usuario para promover una comunicación en el personal desde la perspectiva, mejorando la calidad de atención al usuario y gestionar adecuadamente cualquier requerimiento en la mayor prontitud posible, una acción que, a pesar de que, exista una comunicación actual favorable, pero el aporte de esta estrategia es adecuado a las necesidades netamente centradas a la satisfacción de los usuarios.

La cuarta y última estrategia está centrada en la implementación del prototipo de propuesta, efectuando una capacitación para compartir cada una de las estrategias diseñadas y

motivar a su aplicación, donde se expone la forma en que cada una favorecerá tanto a los usuarios, pero también facilita la labor del personal al tener lineamientos adecuados para la calidad de atención en pro mejora de la satisfacción y expectativas de actuales usuarios y potenciales usuarios.

## **4.2. Recomendaciones**

Las recomendaciones actuales servirán de aporte a futuras investigaciones, siendo adecuadas para contribuir con estudios encaminados a lograr la maximización de la calidad de atención al usuario de la empresa de salud. A continuación, se expone las siguientes recomendaciones que formarán parte esencial del estudio:

- Los actores involucrados deben estar informados sobre el prototipo de la propuesta, teniendo claro los objetivos a cumplir, donde la satisfacción de los usuarios de la atención recibida en los procesos de la empresa, teniendo claro que cada área aporta en mejoras organizacionales, requiriendo de una estructura organizacional y los perfiles de cada cargo deben incluir responsabilidades del personal en aportar en fomentar la calidad de atención al cliente.
- La implementación del prototipo de propuesta debe considerar de controles de parte la alta gerencia, cuyo fin sea disponer de acciones que garanticen la aplicación de cada estrategia, donde la labor conjuntamente con los jefes de cada área, quienes trabajaran de forma continuamente con la administración, será encaminada al cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos, así como la misión y valores que están enfocados en la calidad de atención al usuario.
- Es importante que la administración realice una revisión continua del cumplimiento de las estrategias que forman parte del prototipo de propuesta, pero efectúe una revisión

periódica de los resultados obtenidos de forma trimestral en el primer año y en el segundo año este pase a ser semestral, así podrá identificar la necesidad de mejoras, integración o eliminación de alguna estrategia.

- En la gestión de las quejas y reclamos que son recopiladas, debe tener una persona responsable para gestionarla, pero también debe revisar el progreso de obtener peticiones y sugerencias que faciliten conocer el criterio de los usuarios sobre la atención brindada por la empresa de salud. Pero para contribuir en integrar otros indicadores de medición, se sugiere que la incorporación de monitores de calificación de atención recibida en cada caja, favoreciendo tener un continuo conocimiento de la satisfacción de los usuarios, en este caso es relevante la inversión que puede requerir en adquirir estos equipos tecnológicos, el área financiera debe evaluar la capacidad financiera para cubrir este rubro.

### Referencias Bibliográficas

- Amaro, M. (2019). La ética de la gestión, uno de los factores determinantes de la calidad de los servicios de salud. *Revista de Información para la Dirección en Salud*, 29(3), 1-10.  
Obtenido de [https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es\\_E](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_E)
- Boada, A., Barbosa, A., & Cobo, E. (2019). Percepción de los usuarios frente a la calidad de atención en salud del servicio de consulta externa según el modelo SERVQUAL. *Revista Investig. Salud Univ. Boyacá*, 6(1), 55-71. doi:<https://doi.org/10.24267/23897325.408>
- Buttazzoni, I., Conci, M., Quarleri, M., Rodríguez, M., & Tisera, C. (2019). Babel. *Revista Argentina De Psiquiatría*, 30(146), 267-271. Obtenido de <https://revistavertex.com.ar/ojs/index.php/vertex/article/view/171>
- Delgado, R. (2020). Políticas de calidad para mejorar la atención al usuario en los hospitales públicos del Callao 2016 –2018. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 7(2), 81 - 90.  
doi:<https://doi.org/10.24265/iggp.2020.v7n2.08>
- Galindo, G. (2019). El Design Thinking: una técnica que conquista nuevos mercados. *Revista de estudios en comunicación*(5), 1-19. Obtenido de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/4817>
- George, R., Laborí, R., Bermúdez, L., & González, I. (2017). Aspectos teóricos sobre eficacia, efectividad y eficiencia en los servicios de salud. *Revista Información Científica*, 96(6), 1153-1163. Obtenido de <https://revinfcientifica.sld.cu/index.php/ric/article/view/1795/3387#:~:text=costos%20y%20resultados-,Es%20el%20grado%20en%20que%20el%20sistema%20de%20salud%20efect%C3%B>  
Aa,costos%20de%20los%20recursos%20empleados.

- Lauracio, C., & Lauracio, T. (2020). Síndrome de Burnout y desempeño laboral en el personal de salud. *Revista Innova Educación*, 2(4), 543-554. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8054554>
- Levesque, J.-F., & Harris, M. (2013). Acceso a la atención de salud centrado en el paciente: conceptualizando el acceso en la interfaz de los sistemas de salud y las poblaciones. *International Journal for Equity in Health*.
- McDonald, K. M., Schultz, E., Albin, L., & Pineda, N. (2007). Care coordination measures atlas update. *Agency for Healthcare Research and Quality*.
- Mezzadri, J., Campero, Á., & Tauro, N. (2023). La educación de postgrado actual en la neurocirugía de Argentina. Estrategias para su mejoramiento a partir de un análisis FODA. *Revista Argentina de Neurocirugía*, 37(1), 1-9. doi:10.59156/revista.v37i01.497
- Morales, E., Amigo, C., & Bustamante, M. (2020). Falta de Competencia y Sobrecarga Laboral como Estresores en Prácticas Clínicas Intrahospitalarias. *Revista Empresarial*, 14(1), 30-37. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7527546>
- MSP. (2011). *Estatuto Orgánico Sustitutivo de gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública*. Ministerio de Salud Pública. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/ESTATUTO-SUSTITUTIVO-MSP-ALCANCE-REFORMA-ABRIL17.pdf>
- OMS. (2023). *Calidad de la atención*. Obtenido de [https://www.who.int/es/health-topics/quality-of-care#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/quality-of-care#tab=tab_1)
- OMS. (2023). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/about/frequently-asked->



- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa* Un método efectivo para las ciencias empresariales. Lima : Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humano. Obtenido de [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net) 4
- Vargas, L., & Benalcázar, M. (2022). Factores determinantes del nivel de satisfacción de los usuarios en emergencias del hospital Dr. Carlos del pozo melgar de Muisne. *Más Vita. Revista de Ciencias de Salud*, 3(3), 33–41. doi:<https://doi.org/10.47606>

## Apéndices

### Apéndice A Modelo de Ficha de Observación



**Escuela Superior Politécnica del Litoral**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**  
**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**Evaluado:** Atención al cliente

**Observadores:** Lucía Vinces; Jonathan Veliz

N°	Criterios	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
1	<b>Respeto al usuario:</b> La atención es integral y completa para la mejoría de la salud de los usuarios					
2	<b>Eficiencia y efectividad:</b> El personal está atento a contribuir con los requerimientos médico de los usuarios de forma eficiente y ágil					
3	<b>Accesibilidad:</b> El usuario dispone de profesionales especializados y servicio de exámenes médicos para cumplir con un tratamiento completo					
4	<b>Seguridad del usuario:</b> El riesgo de peligros es mínimo al brindar atención médica					
5	<b>Desempeño laboral/carga laboral:</b> Personal recibe capacitación respecto a brindar una calidad de atención al usuario.					
6	<b>Desempeño laboral/motivación:</b> El personal tiene habilidades asertivas, comunicativas y conocimiento al brindar los servicios médicos a los usuarios					
7	<b>Desempeño laboral/clima laboral:</b> Personal cuenta con una comunicación acertada para cumplir con las peticiones de los usuarios					
8	<b>Desempeño laboral/Políticas y procedimientos:</b> Existen políticas y procedimientos que favorezcan el superar las expectativas de los usuarios y sus necesidades de atención médica					

*Nota.* Escala de valoración: 1=Nunca; 2=Casi Nunca; 3. A veces; 4. Casi siempre; 5. Siempre.

*Fuente:* Autores de esta investigación



	8	Tuvo la oportunidad de hablar con el profesional médico para aclarar sus dudas durante la atención médica											
	9	Para dar continuidad a su tratamiento médico pudo obtener cita para los especialistas y exámenes médicos de forma oportuna											
Seguridad del usuario	10	El profesional médico cuando le da asistencia médica hace manejo adecuado de su pronóstico basado en la reserva de información											
	11	El profesional médico durante la consulta le informó sobre su estado de salud											
	12	El profesional médico le brinda la oportunidad de realizar preguntas sobre sus dudas y preocupaciones durante la consulta médica											

*Nota.* **Link de encuesta:** <https://forms.gle/p8qfGST5qzLKyvSbA>. *Fuente:* Autores de esta

investigación

## Apéndice C Modelo de encuesta a personal



**Escuela Superior Politécnica del Litoral**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**  
**ENCUESTA A PERSONAL DE EMPRESA**

**Consigna:** Primero un cordial saludo y bienvenida, para conocer sobre calidad de atención al usuario brindada por la empresa de salud, se desarrolló la presente encuesta está dirigida a los usuarios que han recibido atención médica. El propósito radica en disponer de información sobre su experiencia.

**Instrucciones:** Estimados participantes, es importante mencionar que su aporte es fundamental para abordar sobre la Factores determinantes en la calidad de atención al usuario en una empresa de salud. Por ello, se solicita cordialmente leer cada pregunta de forma concisa y honesta, seleccionado una respuesta para cada pregunta:

	N°	Ítems	ESCALA DE RESPUESTA				
			1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
<b>Desempeño laboral</b>	<b>Carga laboral</b>	1	La administración provee opciones para solucionar problemas que provoquen alto nivel de estrés laboral durante su jornada de trabajo				
		2	Recibe ayuda de sus compañeros de otras áreas para atender requerimiento de los usuarios				
		3	Recibe capacitación para priorizar la calidad de atención al usuario				
	<b>Motivación</b>	4	Considera que la empresa le hace sentir importante con su trabajo				
		5	Tiene oportunidades de crecimiento profesional y laboral				
		6	Siente que su trabajo es valorado por la empresa				
	<b>Clima laboral</b>	7	Considera que su trabajo es importante para contribuir con los objetivos de la empresa				
		8	Su jefe de área estimula y promueve su labor para hacerla más amena				
		9	Existe una comunicación fluida, efectiva y amigable que mejora la atención brindada de forma eficaz y efectiva a los usuarios				
	<b>Políticas y procedimientos</b>	10	Dispone de los recursos necesarios para efectuar sus actividades según su cargo				
		11	Dispone de políticas de desempeño laboral que contribuya a mejorar la calidad de atención al usuario				
		12	La empresa cuenta con políticas y procedimientos para atender a los usuarios				

*Nota.* Link de encuesta: <https://forms.gle/xd7doamn7MzopDhr9>. *Fuente:* Autores de esta

investigación

### Apéndice D Datos de la Encuesta a Usuarios/ Expectativa

Expectativa		Factores determinantes de calidad de atención																				VD	Nivel
		D1 Respeto al usuario					D2 Eficiencia y efectividad de servicio					D3 Accesibilidad					D4 Seguridad del usuario						
Items		1	2	3	D1	Nivel	4	5	6	D2	Nivel	7	8	9	D3	Nivel	10	11	12	D4	Nivel		
MUESTRA	1	1	3	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	1	5	Regular	29	Regular
	2	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	26	Regular
	3	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	1	3	6	Regular	31	Excelente
	4	2	1	2	5	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	1	3	1	5	Regular	25	Regular
	5	3	2	2	7	Regular	2	1	1	4	Pésima	1	3	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	22	Regular
	6	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	4	9	Excelente	3	4	3	10	Excelente	34	Excelente
	7	2	4	2	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	4	2	2	8	Excelente	30	Regular
	8	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	2	4	9	Excelente	34	Excelente
	9	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	4	2	8	Excelente	29	Regular
	10	2	4	2	8	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	4	3	4	11	Excelente	38	Excelente
	11	2	4	4	10	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	33	Excelente
	12	3	2	2	7	Regular	3	4	3	10	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
	13	4	2	4	10	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	32	Excelente
	14	2	4	4	10	Excelente	3	4	3	10	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	34	Excelente
	15	2	4	2	8	Excelente	2	4	2	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	3	4	10	Excelente	33	Excelente
	16	3	2	2	7	Regular	4	2	4	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	32	Excelente
	17	2	4	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	34	Excelente
	18	3	4	2	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	5	4	2	11	Excelente	3	3	2	8	Excelente	36	Excelente
	19	3	3	4	10	Excelente	2	2	4	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	35	Excelente
	20	4	2	2	8	Excelente	3	4	4	11	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	2	4	8	Excelente	35	Excelente
	21	2	4	2	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	29	Regular
	22	3	2	3	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	4	3	9	Excelente	34	Excelente
	23	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	4	3	4	11	Excelente	32	Excelente
	24	4	3	2	9	Excelente	2	4	4	10	Excelente	4	3	2	9	Excelente	2	4	2	8	Excelente	36	Excelente
	25	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	4	9	Excelente	3	4	3	10	Excelente	34	Excelente
	26	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	4	2	2	8	Excelente	29	Regular
	27	3	3	3	9	Excelente	4	2	4	10	Excelente	2	4	2	8	Excelente	4	2	4	10	Excelente	37	Excelente
	28	2	3	2	7	Regular	2	2	4	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	2	4	2	8	Excelente	31	Excelente
	29	3	4	2	9	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	4	4	12	Excelente	45	Excelente
	30	2	3	2	7	Regular	4	2	4	10	Excelente	4	2	2	8	Excelente	4	4	2	10	Excelente	35	Excelente
	31	3	3	2	8	Excelente	4	2	4	10	Excelente	4	2	2	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	34	Excelente
	32	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	4	2	8	Excelente	4	4	2	10	Excelente	30	Regular
	33	3	3	2	8	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	2	2	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	36	Excelente
	34	2	3	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	2	3	2	7	Regular	3	3	1	7	Regular	26	Regular
	35	3	4	2	9	Excelente	1	2	3	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	30	Regular
	36	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente

37	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	5	4	2	11	Excelente	3	3	2	8	Excelente	36	Excelente
38	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	33	Excelente
39	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	1	5	Regular	31	Excelente
40	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
41	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	33	Excelente
42	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	3	1	7	Regular	29	Regular
43	1	2	3	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	29	Regular
44	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	31	Excelente
45	2	2	2	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	27	Regular
46	3	3	3	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	3	2	1	6	Regular	29	Regular
47	2	2	2	6	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	27	Regular
48	3	4	2	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	1	3	1	5	Regular	32	Excelente
49	2	1	2	5	Regular	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	27	Regular
50	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	35	Excelente
51	2	3	1	6	Regular	3	1	3	7	Regular	1	3	3	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	29	Regular
52	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	35	Excelente
53	2	3	3	8	Excelente	3	1	3	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	1	7	Regular	31	Excelente
54	3	4	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	36	Excelente
55	3	4	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	37	Excelente
56	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	5	4	3	12	Excelente	3	3	2	8	Excelente	38	Excelente
57	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	36	Excelente
58	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	35	Excelente
59	2	4	4	10	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	3	2	9	Excelente	43	Excelente
60	3	4	4	11	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	3	3	10	Excelente	45	Excelente
61	2	4	2	8	Excelente	4	2	4	10	Excelente	4	2	2	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	33	Excelente
62	3	4	2	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	4	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	29	Regular
63	2	4	4	10	Excelente	4	2	2	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	4	2	3	9	Excelente	35	Excelente
64	2	4	2	8	Excelente	2	4	4	10	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	30	Regular
65	3	4	4	11	Excelente	4	2	4	10	Excelente	2	4	2	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	37	Excelente
66	2	4	2	8	Excelente	2	2	4	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	30	Regular
67	3	4	2	9	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	4	4	12	Excelente	2	3	2	7	Regular	40	Excelente
68	2	4	2	8	Excelente	4	2	4	10	Excelente	4	2	2	8	Excelente	4	3	2	9	Excelente	35	Excelente
69	3	4	2	9	Excelente	4	2	4	10	Excelente	4	2	2	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	35	Excelente
70	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	4	2	8	Excelente	4	3	2	9	Excelente	29	Regular
71	3	4	2	9	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	2	2	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	37	Excelente
72	2	4	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	4	2	8	Excelente	4	3	2	9	Excelente	31	Excelente
73	3	4	2	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	31	Excelente
74	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente
75	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	5	4	2	11	Excelente	3	3	2	8	Excelente	35	Excelente
76	3	3	2	8	Excelente	2	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	32	Excelente
77	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	32	Excelente
78	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
79	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	32	Excelente

80	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	29	Regular
81	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
82	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	30	Regular
83	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
84	3	3	4	10	Excelente	4	2	4	10	Excelente	2	4	2	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	36	Excelente
85	2	3	2	7	Regular	2	2	4	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	29	Regular
86	3	4	2	9	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	4	4	12	Excelente	2	4	2	8	Excelente	41	Excelente
87	2	3	2	7	Regular	4	2	4	10	Excelente	4	2	2	8	Excelente	4	4	2	10	Excelente	35	Excelente
88	3	3	2	8	Excelente	4	2	4	10	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	33	Excelente
89	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	4	2	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	28	Regular
90	3	3	2	8	Excelente	4	4	4	12	Excelente	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	38	Excelente
91	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	27	Regular
92	3	4	2	9	Excelente	2	2	4	8	Excelente	2	4	2	8	Excelente	4	3	3	10	Excelente	35	Excelente
93	3	4	4	11	Excelente	4	2	4	10	Excelente	2	4	4	10	Excelente	3	2	2	7	Regular	38	Excelente
94	3	3	2	8	Excelente	4	2	4	10	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	4	3	10	Excelente	35	Excelente
95	3	3	2	8	Excelente	2	2	4	8	Excelente	4	4	4	12	Excelente	2	4	4	10	Excelente	38	Excelente
96	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	32	Excelente
97	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
98	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	32	Excelente
99	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	29	Regular
100	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
101	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	32	Excelente
102	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
103	3	4	4	11	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	4	2	3	9	Excelente	38	Excelente
104	4	3	4	11	Excelente	3	4	3	10	Excelente	3	4	4	11	Excelente	4	3	2	9	Excelente	41	Excelente
105	3	3	4	10	Excelente	4	4	4	12	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	37	Excelente
106	4	3	3	10	Excelente	3	4	4	11	Excelente	2	4	2	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	37	Excelente
107	4	3	4	11	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	39	Excelente
108	3	3	3	9	Excelente	3	4	3	10	Excelente	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	33	Excelente
109	4	3	4	11	Excelente	4	4	3	11	Excelente	2	4	2	8	Excelente	4	3	3	10	Excelente	40	Excelente
110	3	3	4	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	4	4	10	Excelente	3	2	2	7	Regular	36	Excelente
111	4	3	4	11	Excelente	3	4	4	11	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	4	3	10	Excelente	39	Excelente
112	3	4	4	11	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	4	2	3	9	Excelente	38	Excelente
113	4	3	4	11	Excelente	3	4	3	10	Excelente	3	4	4	11	Excelente	4	3	2	9	Excelente	41	Excelente
114	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
115	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	30	Regular
116	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
117	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
118	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
119	3	4	2	9	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	2	7	Regular	35	Excelente
120	2	3	2	7	Regular	3	2	4	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	32	Excelente
121	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	30	Regular
122	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	28	Regular

123	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
124	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	28	Regular
125	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	32	Excelente
126	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
127	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	32	Excelente
128	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	30	Regular
129	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	4	2	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	30	Regular
130	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	33	Excelente
131	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	29	Regular
132	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	4	2	8	Excelente	4	3	3	10	Excelente	35	Excelente
133	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	2	4	4	10	Excelente	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
134	3	4	2	9	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	4	3	10	Excelente	36	Excelente
135	2	3	2	7	Regular	3	2	4	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	32	Excelente
136	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	30	Regular
137	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	28	Regular
138	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
139	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	32	Excelente
140	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
141	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	32	Excelente
142	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	29	Regular
143	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
144	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	30	Regular
145	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
146	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
147	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
148	3	4	2	9	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	2	7	Regular	35	Excelente
149	2	3	2	7	Regular	3	2	4	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
150	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	4	2	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	32	Excelente
151	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	30	Regular
152	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	31	Excelente
153	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	4	2	8	Excelente	4	3	3	10	Excelente	31	Excelente
154	3	4	2	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	2	4	4	10	Excelente	3	2	2	7	Regular	33	Excelente
155	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	4	3	10	Excelente	35	Excelente
156	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	32	Excelente
157	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
158	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	32	Excelente
159	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	29	Regular
160	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
161	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	30	Regular
162	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
163	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
164	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	32	Excelente
165	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular

166	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	32	Excelente
167	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	4	4	11	Excelente	36	Excelente
168	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	4	4	4	12	Excelente	4	3	3	10	Excelente	36	Excelente
169	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	4	3	10	Excelente	3	4	3	10	Excelente	35	Excelente
170	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	4	3	4	11	Excelente	4	4	3	11	Excelente	37	Excelente
171	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	3	3	10	Excelente	39	Excelente
172	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	4	4	4	12	Excelente	3	4	4	11	Excelente	37	Excelente
173	3	4	2	9	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	4	4	11	Excelente	3	4	3	10	Excelente	40	Excelente
174	2	3	2	7	Regular	3	2	4	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	32	Excelente
175	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	30	Regular
176	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	28	Regular
177	3	3	2	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	29	Regular
178	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	3	2	8	Excelente	26	Regular
179	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	29	Regular
180	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	26	Regular
181	2	2	2	6	Regular	2	2	3	7	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	27	Regular
182	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	29	Regular
183	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	25	Regular
184	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	32	Excelente
185	2	3	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	31	Excelente
186	2	3	3	8	Excelente	2	2	3	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	32	Excelente
187	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	32	Excelente
188	3	2	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	33	Excelente
189	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	4	3	3	10	Excelente	32	Excelente
190	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	30	Regular
191	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	4	3	3	10	Excelente	30	Regular
192	2	3	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	34	Excelente
193	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	29	Regular
194	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	27	Regular
195	2	2	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	30	Regular
196	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	25	Regular
197	2	2	2	6	Regular	2	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	29	Regular
198	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	26	Regular
199	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	25	Regular
200	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	29	Regular
201	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	24	Regular
202	3	3	2	8	Excelente	2	2	3	7	Regular	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	29	Regular
203	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	25	Regular
204	2	2	2	6	Regular	2	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	2	3	2	7	Regular	29	Regular
205	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	4	3	3	10	Excelente	31	Excelente
206	3	4	4	11	Excelente	3	4	4	11	Excelente	3	4	4	11	Excelente	3	3	3	9	Excelente	42	Excelente
207	2	4	4	10	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	3	4	11	Excelente	4	3	3	10	Excelente	43	Excelente
208	2	3	4	9	Excelente	4	3	4	11	Excelente	4	4	4	12	Excelente	3	3	3	9	Excelente	41	Excelente

209	2	3	4	9	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	3	4	11	Excelente	3	3	3	9	Excelente	41	Excelente
210	3	4	4	11	Excelente	4	4	3	11	Excelente	4	4	3	11	Excelente	4	3	3	10	Excelente	43	Excelente
211	2	4	4	10	Excelente	3	3	4	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	4	3	3	10	Excelente	39	Excelente
212	2	4	4	10	Excelente	3	4	4	11	Excelente	3	4	4	11	Excelente	4	3	3	10	Excelente	42	Excelente
213	2	4	4	10	Excelente	4	4	3	11	Excelente	4	3	3	10	Excelente	4	3	3	10	Excelente	41	Excelente
214	2	4	4	10	Excelente	4	4	4	12	Excelente	3	4	4	11	Excelente	4	3	3	10	Excelente	43	Excelente
215	2	4	4	10	Excelente	4	4	3	11	Excelente	4	3	4	11	Excelente	4	3	3	10	Excelente	42	Excelente
216	2	3	3	8	Excelente	4	4	4	12	Excelente	3	4	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	39	Excelente
217	3	4	3	10	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	3	4	11	Excelente	4	2	2	8	Excelente	41	Excelente
218	2	2	3	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	28	Regular
219	2	2	3	7	Regular	2	2	3	7	Regular	2	2	3	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	29	Regular
220	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	30	Regular
221	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	30	Regular
222	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	27	Regular
223	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	27	Regular
224	2	3	3	8	Excelente	2	2	3	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	31	Excelente
225	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	30	Regular
226	2	2	2	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	30	Regular
227	2	3	3	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	30	Regular
228	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	30	Regular
229	2	3	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	31	Excelente
230	4	3	2	9	Excelente	4	2	3	9	Excelente	3	4	2	9	Excelente	3	3	4	10	Excelente	37	Excelente
231	2	4	2	8	Excelente	2	2	4	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	32	Excelente
232	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	33	Excelente
233	4	3	2	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	33	Excelente
234	2	4	2	8	Excelente	3	4	3	10	Excelente	3	2	4	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	33	Excelente
235	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	4	3	9	Excelente	34	Excelente
236	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	31	Excelente
237	3	3	3	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	2	4	9	Excelente	34	Excelente
238	3	2	4	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	2	4	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente
239	2	3	3	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	31	Excelente
240	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	29	Regular
241	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	27	Regular
242	3	2	2	7	Regular	4	3	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente
243	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	30	Regular
244	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	29	Regular
245	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	28	Regular
246	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	30	Regular
247	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	28	Regular
248	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	2	7	Regular	33	Excelente
249	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
250	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	32	Excelente
251	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	29	Regular

252	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	27	Regular
253	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	32	Excelente
254	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	28	Regular
255	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	33	Excelente
256	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	28	Regular
257	3	4	2	9	Excelente	4	3	2	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	36	Excelente
258	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	31	Excelente
259	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	31	Excelente
260	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	28	Regular
261	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
262	3	3	3	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	2	4	2	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	33	Excelente
263	3	4	2	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	2	3	2	7	Regular	30	Regular
264	2	3	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	30	Regular
265	2	3	2	7	Regular	4	4	2	10	Excelente	3	4	2	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	34	Excelente
266	3	3	3	9	Excelente	4	3	4	11	Excelente	2	3	3	8	Excelente	2	2	3	7	Regular	35	Excelente
267	2	3	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	2	4	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	34	Excelente
268	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	2	3	4	9	Excelente	2	3	2	7	Regular	31	Excelente
269	3	3	2	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	4	3	10	Excelente	32	Excelente
270	2	3	2	7	Regular	2	3	4	9	Excelente	4	2	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	30	Regular
271	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	4	3	9	Excelente	3	4	3	10	Excelente	37	Excelente
272	3	3	2	8	Excelente	3	2	4	9	Excelente	3	4	2	9	Excelente	4	3	4	11	Excelente	37	Excelente
273	3	3	3	9	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	37	Excelente
274	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	4	2	9	Excelente	3	3	4	10	Excelente	35	Excelente
275	3	3	2	8	Excelente	2	2	3	7	Regular	2	2	2	6	Regular	3	4	4	11	Excelente	32	Excelente
276	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	4	3	4	11	Excelente	32	Excelente
277	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	4	10	Excelente	36	Excelente
278	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	4	10	Excelente	32	Excelente
279	3	4	2	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	4	10	Excelente	35	Excelente
280	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	4	10	Excelente	36	Excelente
281	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	4	10	Excelente	33	Excelente
282	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	4	3	10	Excelente	35	Excelente
283	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	30	Regular
284	3	3	2	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	4	4	4	12	Excelente	36	Excelente
285	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	4	3	10	Excelente	32	Excelente
286	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	4	3	4	11	Excelente	37	Excelente
287	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	4	10	Excelente	37	Excelente
288	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	4	4	11	Excelente	37	Excelente
289	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente
290	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	4	3	4	11	Excelente	37	Excelente
291	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	4	10	Excelente	37	Excelente
292	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	3	4	10	Excelente	37	Excelente
293	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	4	10	Excelente	37	Excelente
294	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	36	Excelente

295	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	4	10	Excelente	36	Excelente
296	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	36	Excelente
297	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	4	4	11	Excelente	3	3	4	10	Excelente	36	Excelente
298	3	2	3	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	3	4	10	Excelente	4	4	4	12	Excelente	38	Excelente
299	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	4	4	11	Excelente	3	4	3	10	Excelente	36	Excelente
300	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	4	4	4	12	Excelente	4	4	4	12	Excelente	39	Excelente
301	3	2	3	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	4	3	4	11	Excelente	3	4	4	11	Excelente	38	Excelente
302	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	4	4	11	Excelente	4	4	4	12	Excelente	37	Excelente
303	3	2	2	7	Regular	4	3	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	4	3	4	11	Excelente	37	Excelente
304	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	4	4	4	12	Excelente	4	3	4	11	Excelente	37	Excelente
305	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	4	4	11	Excelente	3	4	4	11	Excelente	36	Excelente
306	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	4	3	4	11	Excelente	4	3	4	11	Excelente	34	Excelente
307	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	4	4	4	12	Excelente	3	4	4	11	Excelente	39	Excelente
308	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	4	3	4	11	Excelente	4	3	4	11	Excelente	35	Excelente
309	3	4	2	9	Excelente	1	2	2	5	Regular	3	4	3	10	Excelente	4	3	4	11	Excelente	35	Excelente
310	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente
311	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	3	3	4	10	Excelente	34	Excelente

Fuente: Autores de esta investigación

### Apéndice E Datos de la Encuesta a Usuarios/Percepción

Perspectiva	Factores determinantes de calidad de atención/Desempeño laboral																				VD	Nivel	
	D1 Carga laboral					D2 Motivación					D3 Clima laboral					D4 Políticas y procedimientos							
Items	1	2	3	D1	Nivel	4	5	6	D2	Nivel	7	8	9	D3	Nivel	10	11	12	D4	Nivel			
MUESTRA	1	1	3	2	6	Regular	1	3	1	5	Regular	3	3	3	9	Excelente	2	2	1	5	Regular	25	Regular
	2	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	26	Regular
	3	3	2	2	7	Regular	1	3	1	5	Regular	3	3	3	9	Excelente	2	1	3	6	Regular	27	Regular
	4	2	1	2	5	Regular	3	1	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	1	3	1	5	Regular	24	Regular
	5	2	1	1	4	Pésima	1	1	1	3	Pésima	1	3	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	18	Regular
	6	1	3	3	7	Regular	2	2	1	5	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Regular	25	Regular
	7	2	1	2	5	Regular	1	2	3	6	Regular	2	2	2	6	Regular	1	2	2	5	Regular	22	Regular
	8	3	1	3	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	1	6	Regular	27	Regular
	9	1	3	2	6	Regular	1	2	2	5	Regular	3	2	1	6	Regular	2	1	2	5	Regular	22	Regular
	10	2	1	2	5	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	1	3	1	5	Regular	27	Regular
	11	2	1	1	4	Pésima	2	2	2	6	Regular	3	2	1	6	Regular	2	3	2	7	Regular	23	Regular
	12	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	29	Regular
	13	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	28	Regular
	14	3	4	3	10	Excelente	2	2	3	7	Regular	3	2	1	6	Regular	3	2	2	7	Regular	30	Regular
	15	2	2	2	6	Regular	2	3	1	6	Regular	1	2	2	5	Regular	3	3	1	7	Regular	24	Regular
	16	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	32	Excelente
	17	3	4	2	9	Excelente	3	1	3	7	Regular	1	1	2	4	Regular	3	3	3	9	Excelente	29	Regular
	18	3	3	3	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	5	2	2	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	34	Excelente
	19	3	3	3	9	Excelente	1	2	3	6	Regular	2	3	1	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	29	Regular
	20	1	2	2	5	Regular	3	1	1	5	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	2	1	5	Regular	23	Regular
	21	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	1	2	1	4	Regular	2	2	2	6	Regular	20	Regular
	22	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	1	6	Regular	2	1	3	6	Regular	26	Regular
	23	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	1	2	1	4	Regular	1	3	1	5	Regular	23	Regular
	24	1	3	2	6	Regular	2	1	1	4	Pésima	1	1	2	4	Regular	2	1	2	5	Regular	19	Regular
	25	2	3	1	6	Regular	3	3	1	7	Regular	1	2	1	4	Regular	3	1	3	7	Regular	24	Regular
	26	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	28	Regular
	27	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	4	3	9	Excelente	3	2	1	6	Regular	32	Excelente
	28	2	3	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	1	2	6	Regular	27	Regular
	29	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	3	7	Regular	1	3	1	5	Regular	25	Regular
	30	2	3	1	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	32	Excelente
	31	3	3	2	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	2	3	1	6	Regular	3	2	2	7	Regular	29	Regular
	32	2	2	1	5	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	29	Regular

33	3	3	2	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	1	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	29	Regular
34	2	3	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	2	1	2	5	Regular	3	3	1	7	Regular	24	Regular
35	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Pésima	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	23	Regular
36	1	1	1	3	Pésima	1	2	3	6	Regular	1	1	2	4	Regular	3	3	3	9	Excelente	22	Regular
37	3	1	2	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	5	2	2	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	31	Excelente
38	3	3	1	7	Regular	2	2	1	5	Regular	2	3	1	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	26	Regular
39	1	2	2	5	Regular	3	1	1	5	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	2	1	5	Regular	23	Regular
40	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	1	2	1	4	Regular	2	2	2	6	Regular	20	Regular
41	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	1	6	Regular	2	1	3	6	Regular	26	Regular
42	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	1	2	1	4	Regular	1	3	1	5	Regular	23	Regular
43	1	3	2	6	Regular	2	1	1	4	Pésima	1	1	2	4	Regular	2	1	2	5	Regular	19	Regular
44	2	1	3	6	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Regular	26	Regular
45	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	1	2	2	5	Regular	26	Regular
46	3	1	3	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	2	1	6	Regular	28	Regular
47	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	26	Regular
48	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Pésima	3	2	2	7	Regular	1	3	1	5	Regular	21	Regular
49	1	1	1	3	Pésima	1	2	3	6	Regular	1	1	2	4	Regular	2	3	2	7	Regular	20	Regular
50	3	1	2	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	5	2	2	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	30	Regular
51	3	3	1	7	Regular	2	2	1	5	Regular	2	3	1	6	Regular	2	3	2	7	Regular	25	Regular
52	1	2	2	5	Regular	3	1	1	5	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	25	Regular
53	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	1	2	1	4	Regular	3	3	1	7	Regular	21	Regular
54	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	1	6	Regular	2	3	2	7	Regular	27	Regular
55	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	1	2	1	4	Regular	3	3	3	9	Excelente	27	Regular
56	1	3	2	6	Regular	2	2	3	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	28	Regular
57	3	3	1	7	Regular	2	2	3	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	30	Regular
58	2	1	2	5	Regular	1	3	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	1	6	Regular	24	Regular
59	1	1	1	3	Pésima	1	2	2	5	Regular	2	2	3	7	Regular	1	2	2	5	Regular	20	Regular
60	3	1	2	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	1	3	7	Regular	30	Regular
61	1	3	1	5	Regular	2	3	3	8	Excelente	4	3	1	8	Excelente	3	3	1	7	Regular	28	Regular
62	1	2	1	4	Pésima	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	1	2	6	Regular	27	Regular
63	2	2	2	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	1	2	6	Regular	3	1	3	7	Regular	27	Regular
64	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	1	6	Regular	2	2	2	6	Regular	26	Regular
65	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	1	2	1	4	Pésima	23	Regular
66	1	3	2	6	Regular	2	2	1	5	Regular	1	1	2	4	Regular	2	1	2	5	Regular	20	Regular
67	3	2	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	2	3	2	7	Regular	1	3	1	5	Regular	24	Regular
68	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	28	Regular
69	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Pésima	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	23	Regular

70	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	1	1	2	4	Regular	2	3	2	7	Regular	26	Regular
71	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	28	Regular
72	3	4	3	10	Excelente	2	2	3	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	2	3	1	6	Regular	31	Excelente
73	2	2	2	6	Regular	2	3	1	6	Regular	2	4	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	29	Regular
74	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	34	Excelente
75	3	4	4	11	Excelente	3	1	3	7	Regular	2	2	3	7	Regular	1	3	2	6	Regular	31	Excelente
76	3	3	3	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente
77	3	3	3	9	Excelente	1	2	3	6	Regular	4	3	1	8	Excelente	3	2	1	6	Regular	29	Regular
78	2	3	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
79	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	1	2	6	Regular	3	1	3	7	Regular	29	Regular
80	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	1	3	1	5	Regular	27	Regular
81	3	3	2	8	Excelente	2	1	1	4	Pésima	1	3	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	23	Regular
82	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Regular	28	Regular
83	2	3	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	1	2	2	5	Regular	27	Regular
84	2	1	2	5	Regular	3	2	4	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	2	1	6	Regular	28	Regular
85	1	1	3	5	Regular	4	3	2	9	Excelente	2	3	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	26	Regular
86	3	1	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	1	2	6	Regular	1	3	1	5	Regular	23	Regular
87	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	1	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	34	Excelente
88	1	2	3	6	Regular	4	4	3	11	Excelente	1	3	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
89	2	1	3	6	Regular	3	3	2	8	Excelente	3	3	1	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	30	Regular
90	3	2	3	8	Excelente	3	3	1	7	Regular	2	3	1	6	Regular	3	2	2	7	Regular	28	Regular
91	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	1	2	1	4	Regular	3	3	1	7	Regular	25	Regular
92	1	3	2	6	Regular	2	1	1	4	Pésima	1	1	2	4	Regular	2	3	2	7	Regular	21	Regular
93	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente
94	3	3	2	8	Excelente	3	1	3	7	Regular	5	4	2	11	Excelente	3	3	2	8	Excelente	34	Excelente
95	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	32	Excelente
96	3	3	2	8	Excelente	3	2	4	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	1	5	Regular	31	Excelente
97	2	3	3	8	Excelente	4	3	2	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	31	Excelente
98	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	3	1	1	5	Regular	1	2	3	6	Regular	24	Regular
99	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	5	11	Excelente	2	2	1	5	Regular	33	Excelente
100	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	1	3	2	6	Regular	3	1	2	6	Regular	28	Regular
101	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	1	6	Regular	32	Excelente
102	2	3	3	8	Excelente	3	3	1	7	Regular	2	3	1	6	Regular	2	1	2	5	Regular	26	Regular
103	3	2	3	8	Excelente	2	1	3	6	Regular	2	3	2	7	Regular	3	1	3	7	Regular	28	Regular
104	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	3	1	6	Regular	2	1	1	4	Pésima	24	Regular
105	3	3	1	7	Regular	3	2	2	7	Regular	1	1	1	3	Pésima	1	2	2	5	Regular	22	Regular
106	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Regular	28	Regular

107	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	1	2	2	5	Regular	26	Regular
108	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	2	1	6	Regular	30	Regular
109	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Pésima	3	2	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	21	Regular
110	1	1	1	3	Pésima	1	2	3	6	Regular	1	1	2	4	Regular	2	2	1	5	Regular	18	Regular
111	3	2	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	5	2	2	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	30	Regular
112	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	28	Regular
113	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	28	Regular
114	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	24	Regular
115	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	30	Regular
116	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	26	Regular
117	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	26	Regular
118	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
119	3	4	2	9	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	2	7	Regular	35	Excelente
120	2	3	2	7	Regular	3	2	4	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	32	Excelente
121	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	26	Regular
122	2	2	2	6	Regular	2	2	3	7	Regular	2	2	2	6	Regular	4	3	2	9	Excelente	28	Regular
123	3	1	2	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	1	2	2	5	Regular	3	2	2	7	Regular	26	Regular
124	3	3	1	7	Regular	2	2	1	5	Regular	2	3	1	6	Regular	3	3	1	7	Regular	25	Regular
125	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	2	1	5	Regular	28	Regular
126	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	1	5	Regular	2	2	2	6	Regular	26	Regular
127	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	31	Excelente
128	1	3	3	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	33	Excelente
129	3	3	2	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	30	Regular
130	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	33	Excelente
131	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	28	Regular
132	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	30	Regular
133	1	3	3	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	30	Regular
134	3	3	2	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	5	2	2	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	34	Excelente
135	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	4	3	2	9	Excelente	33	Excelente
136	1	2	2	5	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	29	Regular
137	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	4	3	2	9	Excelente	31	Excelente
138	3	2	3	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
139	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	2	3	7	Regular	29	Regular
140	1	3	2	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	28	Regular
141	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	33	Excelente
142	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	1	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	27	Regular
143	3	1	2	6	Regular	2	1	3	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	26	Regular

144	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	4	1	3	8	Excelente	30	Regular
145	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	1	2	2	5	Regular	26	Regular
146	3	1	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	1	2	1	4	Pésima	25	Regular
147	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	1	2	2	5	Regular	2	1	2	5	Regular	24	Regular
148	3	2	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	1	3	1	5	Regular	28	Regular
149	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	1	3	2	6	Regular	27	Regular
150	3	3	2	8	Excelente	2	1	3	6	Regular	1	2	2	5	Regular	3	2	2	7	Regular	26	Regular
151	2	2	2	6	Regular	1	2	2	5	Regular	2	2	2	6	Regular	1	3	2	6	Regular	23	Regular
152	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	31	Excelente
153	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	3	3	1	7	Regular	27	Regular
154	3	1	1	5	Regular	3	3	3	9	Excelente	1	1	2	4	Regular	2	3	2	7	Regular	25	Regular
155	3	5	2	10	Excelente	2	3	3	8	Excelente	5	2	2	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	36	Excelente
156	1	2	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	23	Regular
157	1	2	2	5	Regular	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	27	Regular
158	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	1	2	1	4	Regular	2	1	3	6	Regular	20	Regular
159	1	2	1	4	Pésima	1	2	3	6	Regular	2	1	1	4	Regular	1	3	1	5	Regular	19	Regular
160	2	1	2	5	Regular	2	2	3	7	Regular	1	2	1	4	Regular	2	1	2	5	Regular	21	Regular
161	1	3	2	6	Regular	2	2	1	5	Regular	2	1	2	5	Regular	3	1	3	7	Regular	23	Regular
162	2	1	2	5	Regular	1	3	2	6	Regular	1	2	1	4	Regular	1	2	1	4	Pésima	19	Regular
163	1	3	1	5	Regular	3	2	1	6	Regular	2	1	2	5	Regular	3	2	1	6	Regular	22	Regular
164	3	2	2	7	Regular	2	1	3	6	Regular	2	3	1	6	Regular	2	2	1	5	Regular	24	Regular
165	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	23	Regular
166	1	2	1	4	Pésima	1	2	3	6	Regular	1	2	2	5	Regular	2	1	3	6	Regular	21	Regular
167	3	1	1	5	Regular	2	1	3	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	25	Regular
168	3	3	1	7	Regular	2	2	1	5	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	25	Regular
169	1	2	1	4	Pésima	1	1	2	4	Pésima	3	2	3	8	Excelente	1	2	1	4	Pésima	20	Regular
170	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Pésima	2	2	1	5	Regular	1	2	2	5	Regular	19	Regular
171	3	2	1	6	Regular	1	2	1	4	Pésima	2	3	2	7	Regular	3	2	1	6	Regular	23	Regular
172	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	1	2	1	4	Regular	2	1	2	5	Regular	22	Regular
173	1	3	2	6	Regular	1	1	1	3	Pésima	2	1	2	5	Regular	1	3	1	5	Regular	19	Regular
174	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	2	2	1	5	Regular	4	2	2	8	Excelente	23	Regular
175	1	2	1	4	Pésima	2	2	2	6	Regular	1	1	2	4	Regular	2	2	2	6	Regular	20	Regular
176	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Pésima	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	21	Regular
177	2	2	1	5	Regular	2	2	1	5	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	22	Regular
178	1	2	2	5	Regular	2	1	1	4	Pésima	2	2	2	6	Regular	1	2	2	5	Regular	20	Regular
179	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	1	1	1	3	Pésima	2	1	1	4	Pésima	17	Regular
180	2	2	1	5	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	1	5	Regular	1	2	2	5	Regular	21	Regular

181	1	2	1	4	Pésima	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Regular	2	1	1	4	Pésima	17	Regular
182	1	2	1	4	Pésima	2	1	1	4	Pésima	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Pésima	17	Regular
183	1	2	1	4	Pésima	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	2	1	2	5	Regular	19	Regular
184	2	2	3	7	Regular	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Regular	2	1	2	5	Regular	21	Regular
185	2	1	1	4	Pésima	1	3	1	5	Regular	2	2	2	6	Regular	1	2	2	5	Regular	20	Regular
186	1	2	1	4	Pésima	2	2	3	7	Regular	2	2	1	5	Regular	2	2	1	5	Regular	21	Regular
187	2	3	2	7	Regular	1	2	1	4	Pésima	3	2	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	23	Regular
188	1	1	1	3	Pésima	2	2	3	7	Regular	1	1	2	4	Regular	1	2	1	4	Pésima	18	Regular
189	3	1	2	6	Regular	2	3	1	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	24	Regular
190	3	3	1	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	1	1	4	Regular	2	2	2	6	Regular	23	Regular
191	1	2	2	5	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	4	2	2	8	Excelente	27	Regular
192	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	1	1	1	3	Pésima	2	2	2	6	Regular	19	Regular
193	1	2	2	5	Regular	2	2	3	7	Regular	2	3	1	6	Regular	3	3	1	7	Regular	25	Regular
194	2	1	2	5	Regular	2	1	3	6	Regular	1	2	1	4	Regular	2	3	2	7	Regular	22	Regular
195	2	1	2	5	Regular	2	1	1	4	Pésima	1	1	2	4	Regular	2	2	1	5	Regular	18	Regular
196	2	1	3	6	Regular	2	1	2	5	Regular	3	2	1	6	Regular	2	2	2	6	Regular	23	Regular
197	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Pésima	3	2	2	7	Regular	2	1	3	6	Regular	22	Regular
198	1	1	2	4	Pésima	1	3	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	1	3	1	5	Regular	21	Regular
199	3	1	2	6	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	25	Regular
200	2	3	1	6	Regular	2	2	1	5	Regular	2	1	1	4	Regular	3	1	3	7	Regular	22	Regular
201	1	2	1	4	Pésima	3	1	1	5	Regular	3	2	3	8	Excelente	1	2	2	5	Regular	22	Regular
202	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Pésima	1	2	1	4	Regular	3	2	1	6	Regular	19	Regular
203	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	1	1	4	Regular	2	1	2	5	Regular	23	Regular
204	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	1	2	1	4	Regular	1	3	1	5	Regular	23	Regular
205	1	3	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	2	3	2	7	Regular	23	Regular
206	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	28	Regular
207	2	2	2	6	Regular	2	1	2	5	Regular	2	3	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	27	Regular
208	1	3	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	1	2	2	5	Regular	3	2	2	7	Regular	25	Regular
209	2	2	2	6	Regular	1	1	2	4	Pésima	2	3	2	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	25	Regular
210	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	3	2	1	6	Regular	2	3	2	7	Regular	23	Regular
211	1	2	1	4	Pésima	1	2	3	6	Regular	1	1	2	4	Regular	2	2	1	5	Regular	19	Regular
212	3	1	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	2	2	2	6	Regular	26	Regular
213	3	3	1	7	Regular	2	2	1	5	Regular	2	3	1	6	Regular	2	1	3	6	Regular	24	Regular
214	1	2	2	5	Regular	3	1	1	5	Regular	3	2	3	8	Excelente	1	3	1	5	Regular	23	Regular
215	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	23	Regular
216	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	1	6	Regular	3	1	3	7	Regular	27	Regular
217	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	1	2	1	4	Regular	2	2	2	6	Regular	24	Regular

218	1	3	2	6	Regular	2	1	1	4	Pésima	1	1	2	4	Regular	3	2	3	8	Excelente	22	Regular
219	1	2	3	6	Regular	1	2	3	6	Regular	2	2	3	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	27	Regular
220	2	3	2	7	Regular	1	2	1	4	Pésima	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	25	Regular
221	1	1	2	4	Pésima	1	3	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	27	Regular
222	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Pésima	2	2	2	6	Regular	1	3	3	7	Regular	22	Regular
223	2	3	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	2	3	2	7	Regular	2	3	1	6	Regular	25	Regular
224	2	3	3	8	Excelente	1	2	3	6	Regular	1	1	1	3	Pésima	1	2	3	6	Regular	23	Regular
225	2	1	2	5	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	1	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	26	Regular
226	2	2	2	6	Regular	3	1	3	7	Regular	3	3	1	7	Regular	2	2	3	7	Regular	27	Regular
227	2	1	2	5	Regular	1	2	1	4	Pésima	1	2	2	5	Regular	3	1	2	6	Regular	20	Regular
228	1	1	1	3	Pésima	1	2	3	6	Regular	2	1	2	5	Regular	1	2	3	6	Regular	20	Regular
229	3	1	2	6	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	2	1	6	Regular	3	2	2	7	Regular	27	Regular
230	3	3	1	7	Regular	2	2	1	5	Regular	2	3	1	6	Regular	3	3	4	10	Excelente	28	Regular
231	1	2	2	5	Regular	3	1	1	5	Regular	3	2	3	8	Excelente	4	3	2	9	Excelente	27	Regular
232	2	1	2	5	Regular	1	2	2	5	Regular	1	2	1	4	Regular	3	2	2	7	Regular	21	Regular
233	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	1	6	Regular	2	2	1	5	Regular	25	Regular
234	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	1	2	1	4	Regular	2	2	2	6	Regular	24	Regular
235	1	3	2	6	Regular	2	1	1	4	Pésima	1	1	2	4	Regular	2	4	3	9	Excelente	23	Regular
236	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	31	Excelente
237	3	3	3	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	2	4	9	Excelente	34	Excelente
238	3	2	4	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	2	4	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente
239	2	3	3	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	31	Excelente
240	1	3	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	28	Regular
241	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	1	2	2	5	Regular	2	3	2	7	Regular	26	Regular
242	3	2	2	7	Regular	4	3	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente
243	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	30	Regular
244	3	3	1	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	28	Regular
245	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	4	3	2	9	Excelente	28	Regular
246	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	30	Regular
247	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	28	Regular
248	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	2	7	Regular	33	Excelente
249	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	27	Regular
250	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	32	Excelente
251	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	29	Regular
252	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	3	3	2	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	27	Regular
253	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	32	Excelente
254	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	2	7	Regular	28	Regular

255	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	33	Excelente
256	2	3	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	28	Regular
257	3	4	2	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente
258	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	3	2	8	Excelente	30	Regular
259	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	31	Excelente
260	1	2	2	5	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	25	Regular
261	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	1	2	2	5	Regular	29	Regular
262	3	3	3	9	Excelente	2	3	3	8	Excelente	2	4	2	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	33	Excelente
263	3	4	2	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	2	3	2	7	Regular	30	Regular
264	2	3	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	30	Regular
265	2	3	2	7	Regular	4	4	2	10	Excelente	3	4	2	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	34	Excelente
266	3	3	3	9	Excelente	4	3	4	11	Excelente	2	3	3	8	Excelente	2	2	3	7	Regular	35	Excelente
267	2	3	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	32	Excelente
268	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	29	Regular
269	3	3	2	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	3	4	3	10	Excelente	32	Excelente
270	2	3	2	7	Regular	2	3	4	9	Excelente	4	2	2	8	Excelente	1	2	2	5	Regular	29	Regular
271	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	4	3	9	Excelente	3	2	3	8	Excelente	35	Excelente
272	3	3	2	8	Excelente	3	2	4	9	Excelente	3	4	2	9	Excelente	2	3	2	7	Regular	33	Excelente
273	2	3	3	8	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	36	Excelente
274	3	3	2	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	3	4	2	9	Excelente	3	1	2	6	Regular	31	Excelente
275	3	2	2	7	Regular	2	2	3	7	Regular	2	2	2	6	Regular	3	2	1	6	Regular	26	Regular
276	2	2	2	6	Regular	2	2	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	29	Regular
277	3	3	2	8	Excelente	1	3	1	5	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	30	Regular
278	2	3	2	7	Regular	2	2	2	6	Regular	3	3	2	8	Excelente	3	3	1	7	Regular	28	Regular
279	3	4	2	9	Excelente	2	2	3	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	33	Excelente
280	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	1	6	Regular	32	Excelente
281	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	31	Excelente
282	3	2	2	7	Regular	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	1	3	7	Regular	32	Excelente
283	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	3	3	3	9	Excelente	30	Regular
284	3	3	2	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	2	1	2	5	Regular	29	Regular
285	1	3	3	7	Regular	1	2	2	5	Regular	2	2	1	5	Regular	3	1	3	7	Regular	24	Regular
286	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	1	3	2	6	Regular	32	Excelente
287	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	1	7	Regular	34	Excelente
288	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	1	2	6	Regular	32	Excelente
289	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	35	Excelente
290	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	4	3	2	9	Excelente	35	Excelente
291	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	35	Excelente

292	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	4	3	3	10	Excelente	3	3	2	8	Excelente	35	Excelente
293	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	35	Excelente
294	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	36	Excelente
295	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	2	8	Excelente	34	Excelente
296	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	3	3	3	9	Excelente	36	Excelente
297	2	3	2	7	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	3	4	10	Excelente	32	Excelente
298	3	2	3	8	Excelente	2	3	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	2	2	1	5	Regular	29	Regular
299	2	3	3	8	Excelente	3	2	2	7	Regular	3	2	1	6	Regular	3	1	3	7	Regular	28	Regular
300	2	3	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	2	2	2	6	Regular	1	2	2	5	Regular	26	Regular
301	3	2	3	8	Excelente	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	3	2	1	6	Regular	29	Regular
302	2	1	2	5	Regular	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	1	2	5	Regular	24	Regular
303	1	2	1	4	Pésima	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	2	3	2	7	Regular	28	Regular
304	2	3	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	2	2	1	5	Regular	4	3	2	9	Excelente	28	Regular
305	2	2	2	6	Regular	1	2	3	6	Regular	3	2	2	7	Regular	3	2	2	7	Regular	26	Regular
306	2	2	1	5	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	2	7	Regular	2	3	2	7	Regular	25	Regular
307	2	1	2	5	Regular	3	3	3	9	Excelente	1	2	2	5	Regular	3	2	2	7	Regular	26	Regular
308	2	1	2	5	Regular	2	1	2	5	Regular	2	3	2	7	Regular	1	3	1	5	Regular	22	Regular
309	2	3	1	6	Regular	1	2	2	5	Regular	3	2	3	8	Excelente	2	3	2	7	Regular	26	Regular
310	1	1	3	5	Regular	3	2	3	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	3	3	3	9	Excelente	30	Regular
311	3	2	1	6	Regular	3	2	3	8	Excelente	4	2	2	8	Excelente	3	3	2	8	Excelente	30	Regular

Fuente: Autores de esta investigación

## Apéndice F Datos de la Encuesta a Personal

Ítems	D1 Carga laboral					D2 Motivación					D3 Clima laboral					D4 Políticas y procedimientos					VD	Nivel	
	1	2	3	D1	Nivel	4	5	6	D2	Nivel	7	8	9	D3	Nivel	10	11	12	D4	Nivel			
MUESTRA	1	3	3	4	10	Excelente	3	3	4	10	Excelente	5	4	3	32	Excelente	4	5	5	14	Excelente	56	Excelente
	2	3	2	4	9	Regular	2	2	2	6	Regular	5	4	3	24	Excelente	4	5	4	13	Regular	46	Pésima
	3	3	4	5	12	Excelente	2	3	2	7	Regular	5	5	4	28	Excelente	4	4	4	12	Regular	52	Excelente
	4	2	3	4	9	Regular	3	2	2	7	Regular	4	4	3	25	Excelente	5	5	4	14	Regular	48	Excelente
	5	3	1	4	8	Regular	3	3	3	9	Excelente	4	3	3	28	Excelente	4	4	4	12	Regular	48	Excelente
	6	2	3	3	8	Regular	3	2	2	7	Regular	4	4	2	24	Excelente	5	5	5	15	Excelente	47	Pésima
	7	2	3	2	7	Regular	4	3	3	10	Excelente	5	3	3	31	Excelente	5	4	4	13	Regular	51	Excelente
	8	3	4	3	10	Excelente	2	2	3	7	Regular	4	4	4	26	Excelente	5	4	5	14	Regular	50	Excelente
	9	2	2	2	6	Pésima	2	3	1	6	Regular	5	3	3	23	Regular	5	5	4	14	Regular	43	Pésima
	10	3	3	3	9	Regular	3	3	3	9	Excelente	4	4	4	30	Excelente	5	5	5	15	Excelente	54	Excelente
	11	3	4	4	11	Excelente	3	1	3	7	Regular	4	4	5	27	Excelente	5	5	5	15	Excelente	53	Excelente
	12	3	3	3	9	Regular	2	3	3	8	Excelente	3	3	3	25	Excelente	4	4	4	12	Regular	46	Pésima
	13	3	3	3	9	Regular	1	2	3	6	Regular	4	3	4	23	Regular	3	5	4	12	Regular	44	Pésima
	14	4	3	3	10	Excelente	2	1	4	7	Regular	4	4	3	25	Excelente	5	5	5	15	Excelente	50	Excelente
	15	3	2	3	8	Regular	2	2	2	6	Regular	2	3	3	20	Regular	3	4	3	10	Pésima	38	Pésima
	16	3	4	4	11	Excelente	1	3	3	7	Regular	5	4	4	27	Excelente	5	5	4	14	Regular	52	Excelente
	17	2	3	3	8	Regular	2	2	1	5	Regular	3	4	2	19	Regular	5	5	4	14	Regular	41	Pésima
	18	3	2	4	9	Regular	1	2	2	5	Regular	4	3	2	19	Regular	4	3	4	11	Regular	39	Pésima
	19	3	3	4	10	Excelente	2	3	3	8	Excelente	5	4	3	28	Excelente	5	5	5	15	Excelente	53	Excelente
	20	3	4	3	10	Excelente	3	2	3	8	Excelente	5	5	4	30	Excelente	5	5	4	14	Regular	54	Excelente
	21	1	2	3	6	Pésima	2	3	3	8	Excelente	4	3	2	25	Excelente	4	5	5	14	Regular	45	Pésima
	22	3	3	5	11	Excelente	3	1	3	7	Regular	5	4	3	26	Excelente	5	5	5	15	Excelente	52	Excelente
	23	3	4	3	10	Excelente	2	3	2	7	Regular	4	3	2	23	Regular	4	4	4	12	Regular	45	Pésima
	24	2	2	3	7	Regular	2	1	2	5	Regular	3	3	3	19	Regular	4	5	5	14	Regular	40	Pésima
	25	3	3	3	9	Regular	2	3	3	8	Excelente	4	3	2	25	Excelente	5	4	4	13	Regular	47	Pésima
	26	3	4	5	12	Excelente	3	1	1	5	Regular	4	3	4	21	Regular	4	5	5	14	Regular	47	Pésima
	27	2	3	3	8	Regular	2	2	2	6	Regular	4	2	2	20	Regular	4	4	4	12	Regular	40	Pésima
	28	3	4	4	11	Excelente	1	2	3	6	Regular	5	4	3	24	Excelente	5	5	4	14	Regular	49	Excelente
	29	3	4	4	11	Excelente	2	3	2	7	Regular	4	5	2	25	Excelente	4	5	5	14	Regular	50	Excelente
	30	1	3	3	7	Regular	2	2	2	6	Regular	4	3	2	21	Regular	4	5	3	12	Regular	40	Pésima
	31	2	3	4	9	Regular	2	2	3	7	Regular	5	4	4	27	Excelente	4	3	5	12	Regular	48	Excelente

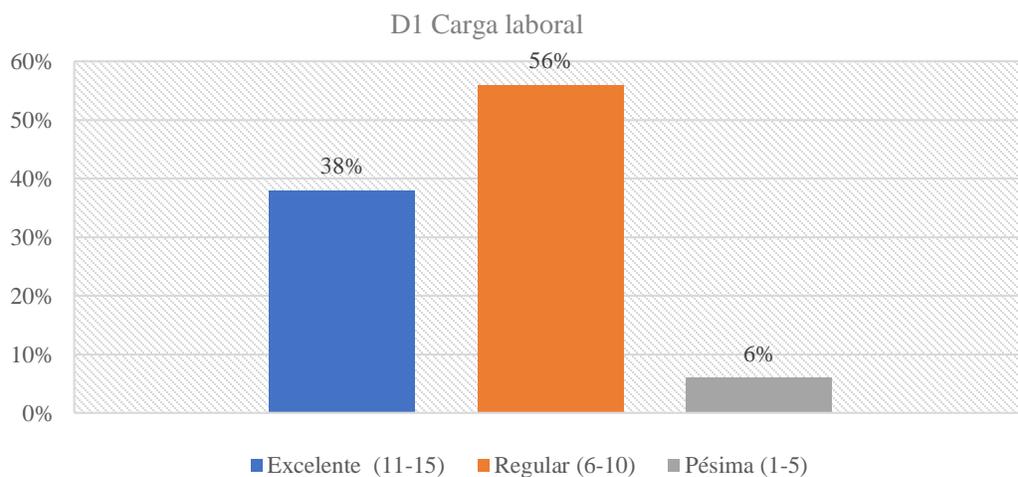
32	3	2	2	7	Regular	2	3	3	8	Excelente	4	3	2	25	Excelente	4	5	4	13	Regular	45	Pésima
33	3	3	3	9	Regular	2	3	3	8	Excelente	4	4	3	27	Excelente	5	5	5	15	Excelente	51	Excelente
34	3	3	4	10	Excelente	3	4	3	10	Excelente	5	4	3	32	Excelente	4	4	5	13	Regular	55	Excelente
35	2	2	3	7	Regular	3	2	2	7	Regular	5	2	2	23	Regular	4	3	4	11	Regular	41	Pésima
36	2	3	3	8	Regular	2	1	2	5	Regular	4	3	3	20	Regular	5	4	5	14	Regular	42	Pésima
37	3	3	4	10	Excelente	3	3	2	8	Excelente	5	4	3	28	Excelente	5	5	4	14	Regular	52	Excelente
38	2	1	2	5	Pésima	3	1	2	6	Regular	4	3	4	23	Regular	4	4	4	12	Regular	40	Pésima
39	2	2	4	8	Regular	2	2	2	6	Regular	4	3	2	21	Regular	3	4	3	10	Pésima	39	Pésima
40	3	3	4	10	Excelente	2	2	3	7	Regular	4	3	2	23	Regular	4	3	5	12	Regular	45	Pésima
41	2	3	3	8	Regular	3	2	1	6	Regular	4	4	3	23	Regular	3	3	4	10	Pésima	41	Pésima
42	2	4	3	9	Regular	3	2	3	8	Excelente	4	4	2	26	Excelente	4	5	5	14	Regular	49	Excelente
43	3	3	5	11	Excelente	4	2	5	11	Excelente	4	4	4	34	Excelente	5	5	5	15	Excelente	60	Excelente
44	2	3	3	8	Regular	3	3	2	8	Excelente	4	2	3	25	Excelente	3	3	3	9	Pésima	42	Pésima
45	2	3	3	8	Regular	2	2	3	7	Regular	5	3	2	24	Excelente	3	3	3	9	Pésima	41	Pésima
46	3	3	4	10	Excelente	3	3	3	9	Excelente	5	3	3	29	Excelente	3	5	4	12	Regular	51	Excelente
47	2	4	3	9	Regular	2	2	2	6	Regular	4	3	3	22	Regular	3	3	3	9	Pésima	40	Pésima
48	3	4	5	12	Excelente	4	4	3	11	Excelente	5	4	4	35	Excelente	5	5	5	15	Excelente	62	Excelente
49	2	4	3	9	Regular	3	3	3	9	Excelente	4	3	2	27	Excelente	3	4	4	11	Regular	47	Pésima
50	3	3	3	9	Regular	4	2	2	8	Excelente	5	5	3	29	Excelente	4	4	5	13	Regular	51	Excelente

Fuente: Autores de esta investigación

## Apéndice G Resultados de dimensiones de desempeño laboral

**Tabla 10**

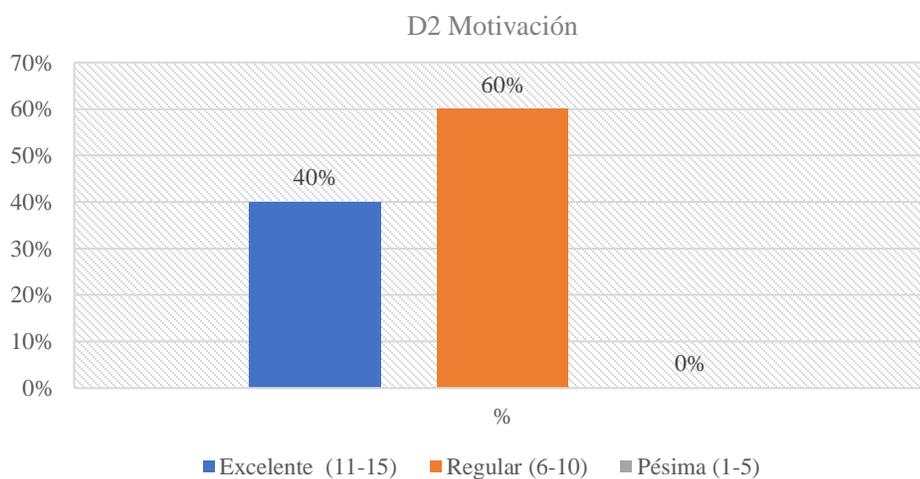
*Resultados de dimensión de carga laboral*



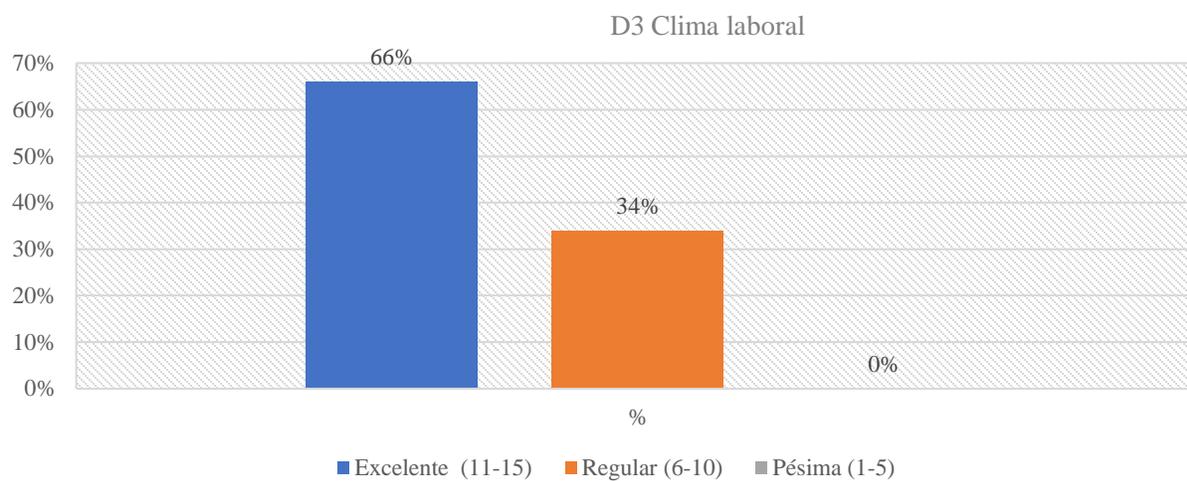
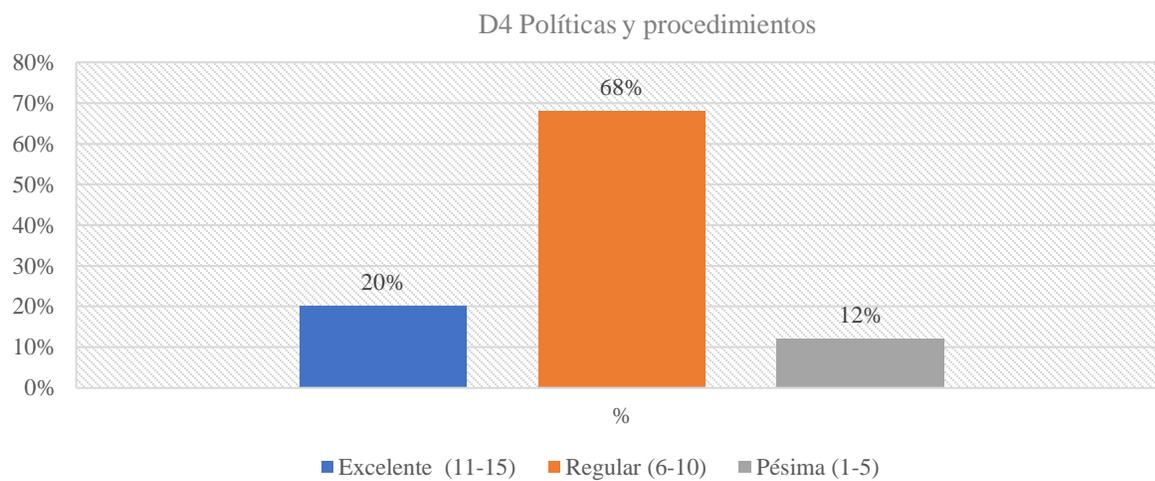
*Fuente:* Autores de esta investigación

**Tabla 11**

*Resultados de dimensión de motivación*



*Fuente:* Autores de esta investigación

**Tabla 12***Resultados de dimensión de clima laboral**Fuente: Autores de esta investigación***Tabla 13***Resultados de dimensión de políticas y procedimientos**Fuente: Autores de esta investigación*

# ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

06/01/2024



**EMPRESA DE SALUD**  
SEDE PORTETE

*Fuente:* Autores de esta investigación

### **Tema de prototipo de propuesta**

Estrategias que promuevan altos estándares de calidad de atención al satisfacer los requerimientos de los usuarios de una empresa de salud de Guayaquil, sede Portete.

### **Introducción del Prototipo de propuesta**

Las estrategias desarrolladas como parte de las acciones para la empresa de salud forman parte del prototipo de propuesta, para impulsar las mejoras en la satisfacción de sus usuarios, basado en los puntos críticos definidos durante el estudio. De manera que, la identificación de las necesidades de forma permanente de los usuarios, dotaron de información elemental para definir acciones encaminadas a mejorar la gestión del personal, pudiendo conocer las inconformidades de los usuarios, realizar una atención basada en políticas y procedimientos, mejorar la comunicación organizacional y recibir capacitación para optimizar la atención al usuario.

### **Objetivo general de Prototipo de propuesta**

Diseñar estrategias que promuevan la satisfacción del usuario basado en los factores determinantes de la calidad de atención de una empresa de salud de Guayaquil, sede Portete.

### **Objetivos específicos de Prototipo de propuesta**

- Establecer un direccionamiento de quejas y reclamos de los usuarios cuando se sienten insatisfecho en la atención recibida.
- Definir políticas y procedimientos para la atención al usuario.
- Establecer la comunicación entre las áreas de la empresa de salud.
- Determinar una capacitación del personal para brindar una calidad de atención al usuario.

## **Introducción de estrategias**

El prototipo de propuesta se enmarca en proveer una descripción de estrategias que describen acciones de aspectos esenciales que encaminan a proveer a los usuarios de la empresa de salud, una atención de calidad.

## **Misión del servicio al cliente**

Brindar una atención de calidad que exceda las expectativas de los usuarios, enmarcada en proveer alta satisfacción con los productos y servicios de atención médica de forma óptima, basada en políticas y procedimiento de servicio con principios de respeto y seguridad al usuario, eficiencia y efectividad del servicio, accesibilidad y alto desempeño laboral del personal.

## **Valores**

Respecto

Responsabilidad

Honestidad

Ética profesional

Veracidad

Confiabilidad

## **Objetivos**

- El personal proporcione atención respetuosa a los usuarios.
- Ofrecer un trato cordial y personalizado a los usuarios.
- Honestidad y ética profesional del personal
- Priorizar el compromiso profesional centrada en el respeto y seguridad al usuario

## **Estrategia 1: Gestión de quejas y reclamos de los usuarios de la empresa de salud**

### ***Objetivo de estratégico***

Mantener altos estándares de calidad de atención a través de la respuesta a los requerimientos del usuario mediante sus quejas y reclamo.

### ***Objetivo organizacional***

Promover la oportunidad de mejora continua a través de gestionar los requerimientos de usuarios.

### ***Actores***

- Personal administrativo
- Profesional de salud

### **Desarrollo de estrategia**

Como una acción que asista continuamente a la empresa de salud respecto a la calidad de atención, se desarrolla esta estrategia que aporta en incrementar la complacencia de los servicios y productos ofertados, priorizando la satisfacción y conformidad del servicio de los usuarios.

Para el logro del manejo de las quejas y reclamos a través de un formato de documento previsto por la empresa al usuario, pero este también da apertura a identificar si existe otros requerimientos como peticiones o sugerencias a tomar en cuenta.

Se detalla los siguientes aspectos para el acertado resultado de la estrategia:

- El personal debe tener clara la diferencia entre queja y reclamo, donde la queja es la informalidad de la atención recibida, mientras que, reclamo es la insatisfacción de la atención recibida por la empresa.
- Mantener un mejoramiento continuo en la calidad de atención.
- Aportar en el posicionamiento de la empresa.

- Crear acciones correctivas que capaciten al personal para mejorar la atención.

A continuación, se presenta las actividades del procedimiento que debe aplicarse para reforzando y buscando garantizar la calidad de atención al conocer el criterio de los usuarios:

**Tabla 14**

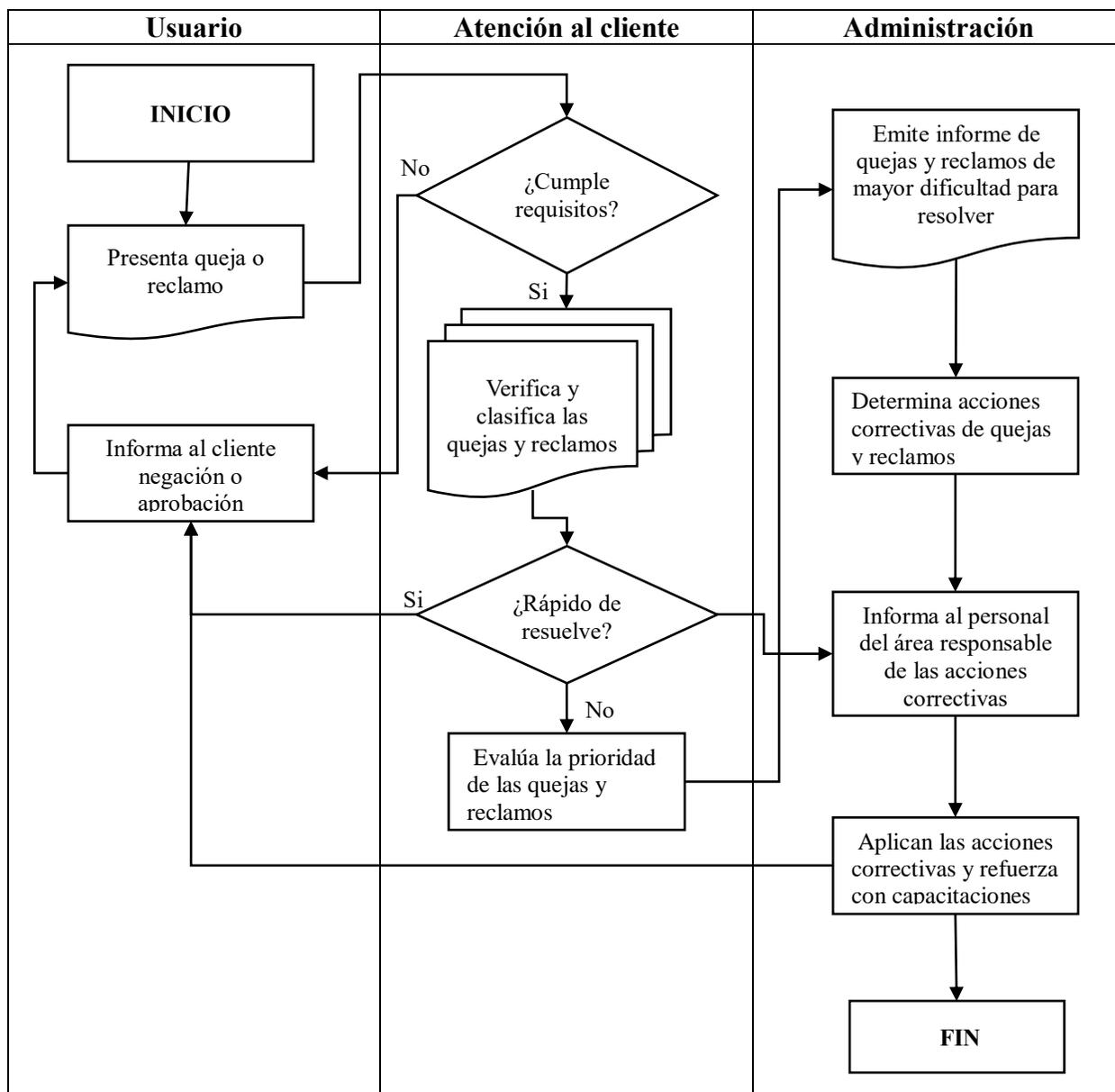
*Actividades del procedimiento para el manejo de quejas y reclamos*

Nº	Etapa del procedimiento	Actividades	Responsables
1	Diagnóstico del problema	Presenta queja o reclamo	Usuario
2		Revisa la queja y el cumplimiento de los requisitos	Atención al cliente
3	Evaluación con intervención	Se verifica y clasifica las quejas y reclamos definiendo su tiene solución inmediata	Atención al cliente
4	Comunicación con el cliente	Cliente es informado sobre solución de queja o reclamo	Usuario
5	Evaluación con intervención	Se emite informe de quejas y reclamos conforme con la dificultad de resolución de la inconformidad del usuario	Administración
6		Determina acciones correctivas de quejas y reclamos	Administración
7		Aplican las acciones correctivas y refuerza con capacitaciones	Administración
8	Comunicación con el cliente	Informa al cliente negación o aprobación	Usuario
9	Evaluación con intervención	Informa al personal del área responsable de las acciones correctivas	Jefes de áreas
10	Evaluación con intervención	Aplican las acciones correctivas y refuerza con capacitaciones	Administración

*Fuente:* Autores de esta investigación

Figura 12

Procedimiento para el manejo de quejas y reclamos



Fuente: Autores de esta investigación

**Figura 13***Formato de quejas o reclamos*

<b>Formato de peticiones, quejas, reclamos o sugerencias</b>			
<b>Tipo de requerimiento</b>			
Petición	<input type="checkbox"/>	Reclamo	<input type="checkbox"/>
Queja	<input type="checkbox"/>	Sugerencia	<input type="checkbox"/>
<b>Registro de solicitante</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>Nombres</b>			
<b>Apellidos</b>			
<b>Cédula</b>			
<b>Información de contacto</b>			
<b>Celular:</b>			
<b>Dirección:</b>			
<b>Correo:</b>			
<b>Descripción de requerimiento</b>			

*Fuente: Autores de esta investigación*

## **Estrategia 2: Políticas y procedimientos de atención al usuario**

### ***Objetivo de estratégico***

Disponer de políticas y procedimientos de atención al usuario para efectuar las actividades de forma eficiente y efectivo.

### ***Objetivo organizacional***

Definir aspectos conductuales del personal dentro de la empresa de salud al brindar atención a los usuarios.

### ***Actores***

- Personal administrativo
- Profesional de salud
- Paciente

### ***Desarrollo de estrategia***

La disponibilidad de políticas y procedimientos de atención al cliente facilita describir detalladamente las acciones y actividades que debe efectuar el personal, imprescindible para favorecer la maximización de la satisfacción de los usuarios. Además de superar las expectativas de los usuarios actuales, encaminando a captar clientes potenciales que requiere de una atención de salud privada.

#### **Políticas de atención al cliente**

Entre las políticas establecidas para proveer a los usuarios de una atención de calidad se encuentran:

- Conocer las inconformidades e insatisfacción del usuario respecto a la atención recibida por el personal de la empresa de salud.

- Emplear acciones correctivas permanentes de acuerdo con la recopilación de las informidades e insatisfacción de los usuarios como mecanismo de respuesta para satisfacer las necesidades de forma oportuna.
- Mantener altos estándares de calidad de atención para los usuarios.
- Implementar estrategias de mejora continua para optimizar la calidad de atención al usuario.

### Actividades del procedimiento de atención al usuario

**Tabla 15**

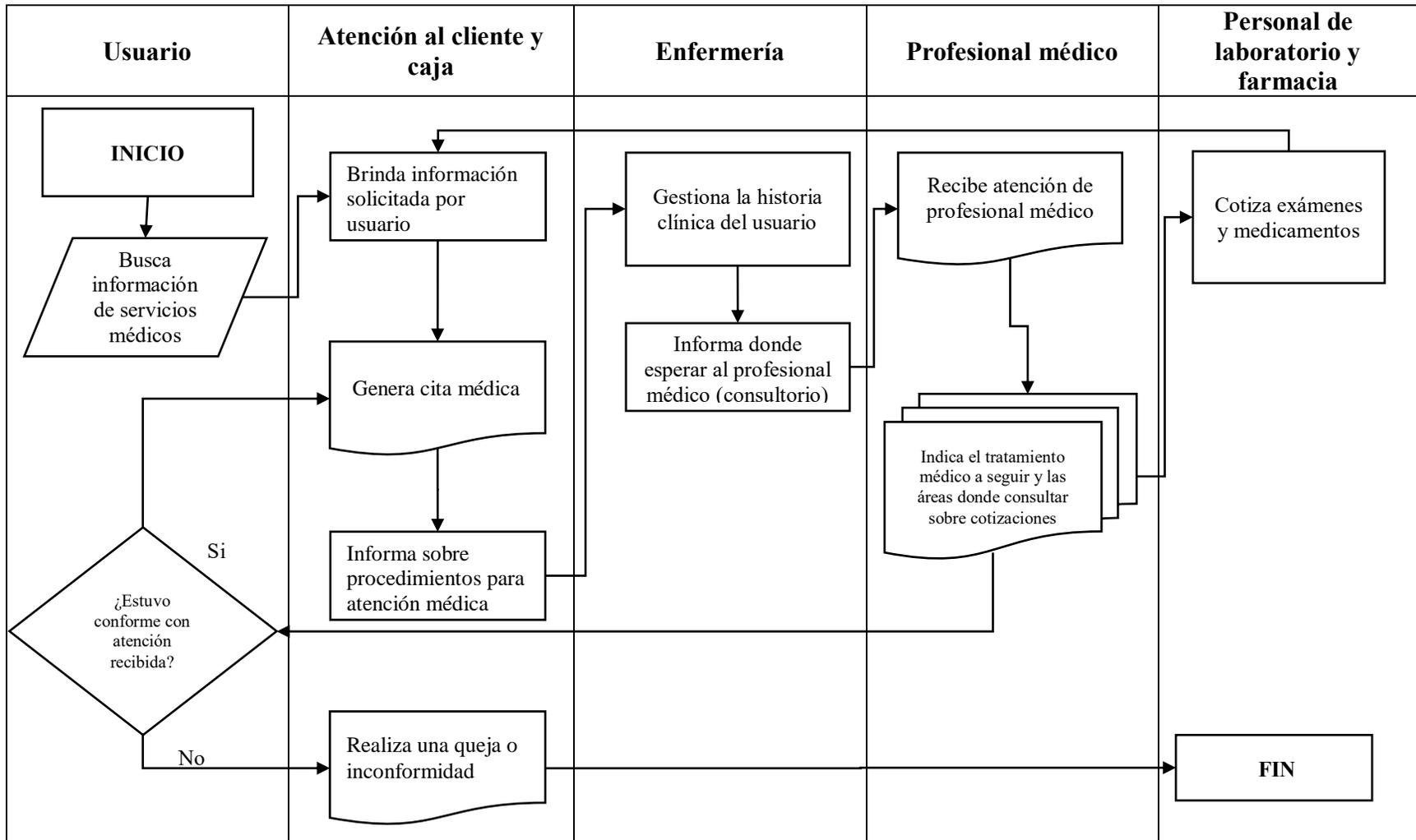
*Actividades del procedimiento de atención al usuario*

N°	Actividades	Responsables
1	Usuario requiere información sobre atención médica	Usuario
2	Informa sobre el servicio y productos de la empresa según necesidad del usuario	Personal de atención al cliente y caja
3	Define la fecha y horario de atención	Usuario
4	Emite las indicaciones sobre el procedimiento a seguir cuando llegue a cita médica	Personal de atención al cliente y caja
5	Llega a enfermería para gestionar la historia clínica del usuario	Área de enfermería
6	Informa donde esperar al profesional médico (consultorio)	Área de enfermería
7	Recibe atención de profesional médico	Personal médico
8	Indica el tratamiento médico a seguir y las áreas donde consultar sobre cotizaciones	Personal médico
9	Recibe cotizaciones de exámenes y medicamentos a adquirir	Personal de laboratorio y farmacia
10	Requiere agendar cita médica para continuar tratamiento médico	Personal de atención al cliente y caja
11	Emite queja o reclamo en caso de inconformidad de la atención recibida	Personal de atención al cliente y caja

*Fuente:* Autores de esta investigación

**Figura 14**

*Procedimiento de atención al cliente*



*Fuente: Autores de esta investigación*

### **Estrategia 3: Comunicación entre el personal**

#### ***Objetivo de estratégico***

Promover la comunicación entre el personal para mejorar la gestión de los requerimientos de los usuarios.

#### ***Objetivo organizacional***

Fomentar la comunicación entre las diversas áreas de la empresa de salud de forma clara y accesible.

#### ***Actores***

- Personal administrativo
- Profesional de salud
- Paciente

#### ***Desarrollo de estrategia***

Promover la comunicación del personal en todos los niveles jerárquicos representa una estrategia que más de ser correctiva es preventiva para garantizar a los usuarios de la empresa de salud, ya que las acciones vinculadas con la comunicación efectiva y eficaz resulta ser esencial para potencializar el uso de los recursos y maximizar la experiencia de los usuarios cuando requieren atención médica privada. A continuación, se expone las principales acciones establecidas en la comunicación para sea efectiva y aporte en el clima laboral:

**Tabla 16***Aspectos para tomar en cuenta en la comunicación efectiva*

<b>Claves</b>	<b>Receptor</b>	<b>Tipo de mensaje</b>	<b>Canal</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cuando</b>
Alta gerencia	Personal de toda la organización	Identificar el problema	Telefónico/correo	Comunicar aspectos del problema para tomar acciones preventivas o correctivas	Mantener informado al personal sobre la implementación de acciones para garantizar la calidad de atención al usuario
Personal de atención al usuario y caja	Administración	Informar sobre quejas, sugerencias, reclamo y petición	Telefónico/correo	Informar sobre aspectos claves que atentan contra el nivel de calidad de atención al usuario	No se puede brindar una atención integral al usuario
Personal de enfermería	Personal de atención al usuario y caja	Situación que impide brindar el servicio	Telefónico/correo	Informar sobre inconveniente de algún usuario	Genera un problema a que el usuario reciba la atención médica
Profesional médico	Personal de enfermería o atención al cliente	Situación que impide brindar el servicio médico	Telefónico/correo	Informar sobre inconveniente sobre la consulta médica	Genera un problema a que el usuario reciba la atención médica

*Fuente:* Autores de esta investigación

## **Estrategia 4: Capacitación y motivación del personal**

### ***Objetivo de estratégico***

Realizar capacitación y motivación del personal que promueva una atención de calidad al usuario.

### ***Objetivo organizacional***

Incrementar el desempeño laboral a través de la adquisición de conocimiento que mejore la capacidad de respuesta en la atención al usuario.

### ***Actores***

- Personal administrativo
- Profesional de salud

### ***Desarrollo de estrategia***

La capacitación fue seleccionada como parte del prototipo de propuesta por el aporte estratégico, favoreciendo el desarrollo de las actividades cuando brinde atención al cliente, promoviendo la construcción del conocimiento y habilidades del personal de todas las áreas, disponiendo de un ambiente laboral adecuado al ser orientado con acciones específicas con el propósito de superar las expectativas de los usuarios.

### **Política del desempeño laboral**

Como parte de la capacitación del personal, se incluye compartir políticas de desempeño laboral, definidas para complementar las estrategias antes expuesta. De modo que, a continuación, se define las políticas de desempeño laboral para ser compartidas con el personal de la empresa de salud:

- Las políticas de desempeño laboral están enmarcadas en proveer lineamientos de las funciones del personal respecto a la función dentro de la empresa para aportar con la maximización de satisfacción del usuario.
- Se otorgará al personal una copia de las estrategias desarrolladas para superar las expectativas de los usuarios en la calidad de atención.
- El personal de la empresa de salud de la sede Portete debe centrar su desempeño laboral con base a los valores de atención al usuario planteado en el inicio de las estrategias.
- La comunicación interna del personal debe ser respaldado con la respectiva documentación, priorizando la seguridad del usuario de la información.
- El personal que por alguna circunstancia no pueda cumplir con su jornada laboral debe informar con al menos dos días de antelación y en caso fortuito debe informar a su jefe de área en la brevedad posible para gestionar las actividades del personal ausente.
- El personal que efectúa una extensión de trabajo de su jornada habitual será reconocido como horas extras y se pagarán de acuerdo con lo establecido por el código de trabajo vigente.
- El personal tiene apertura de compartir sugerencias que aporten en maximizar la calidad de atención al usuario.

El plan de capacitación es parte de las estrategias para mejorar la calidad de atención al usuario, culminando como la última fase de mejora del prototipo de propuesta, expresando a continuación los temas abordados necesarios para cumplir con los objetivos establecidos para la empresa de salud de Guayaquil, sede Portete:

**Tabla 17***Capacitación del personal*

<b>Etapas</b>	<b>Temas a tratar</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Abordar el direccionamiento estratégico para el servicio al cliente	Misión Valores Objetivos		15 minutos
Exponer estrategias	Exponer cada estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de reuniones</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> </ul>	40 minutos
Comunicar las políticas del desempeño laboral	Exponer las políticas aplicadas para el personal en función de mejorar la calidad de atención al usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material impreso de las estrategias</li> </ul>	15 minutos
Consenso de la capacitación	Aclarar dudas y permitir comentarios del personal		30 minutos

*Fuente:* Autores de esta investigación

## Apéndice I Validación de Prototipo de Propuesta

### FICHA DE VALIDACIÓN DE PROTOTIPO

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	Si	No
El presente informe contiene instrucciones claras y precisas para mejorar la calidad de atención al usuario adecuadamente (Ver informe)	X	
El número de estrategias es excesivo		X
Las estrategias constituyen un riesgo para el personal o los usuarios (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)	X	

#### Evaluación general del informe

En una escala de 0 a 10, en la que 0 es "nulo" y 10 "excelente", ¿Cómo calificaría globalmente el cuestionario? (marcar con una x en la casilla correspondiente)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	X 9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

(En el supuesto de haber asignado una puntuación de 6 o menos, responder este recuadro)

Observaciones y recomendaciones en general del prototipo:

ADECUACIÓN Motivos por los que se considera no adecuado	<i>Exceso de los quejas y reclamo de los usuarios</i>
PERTINENCIA Motivos por los que se considera no pertinente	
PROPUESTA DE (modificación, sustitución o supresión)	<i>Proveer lineamientos para mejorar el desempeño laboral</i>

#### Identificación del Experto

Nombres y apellidos	<b>KELLY RONQUILLO RODRIGUEZ</b>
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	<b>Ocupacion: Jefe de RRHH, Grado Academico: Superior. Lugar de trabajo Guayaquil -Audiholder C. Ltda.</b>
E-mail	<b>kronquillo@audiholder.com</b>
Teléfono o celular	<b>Telef: 0982300971</b>
Fecha de la validación (día, mes y año):	<b>5 de enero-2024</b>
Firma	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo

#### Referencia:

Universidad Adventista de Chile. (2018). Guía para validar instrumentos de investigación. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile

### FICHA DE VALIDACIÓN DE PROTOTIPO

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	Si	No
El presente informe contiene instrucciones claras y precisas para mejorar la calidad de atención al usuario adecuadamente (Ver informe)	X	
El número de estrategias es excesivo	X	
Las estrategias constituyen un riesgo para el personal o los usuarios (en el supuesto de contestar SI, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)	X	

#### Evaluación general del informe

En una escala de 0 a 10, en la que 0 es "nulo" y 10 "excelente", ¿Cómo calificaría globalmente el cuestionario? (marcar con una x en la casilla correspondiente)

0	1	2	3	4	5	6	X 7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	-----	---	---	----

(En el supuesto de haber asignado una puntuación de 6 o menos, responder este recuadro)

Observaciones y recomendaciones en general del prototipo:

<b>ADECUACIÓN</b> Motivos por los que se considera no adecuado	
<b>PERTINENCIA</b> Motivos por los que se considera no pertinente	
<b>PROPUESTA DE MEJORA</b> (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del Experto

*Raquel Maridueña*

Nombres y apellidos	
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	<i>jefa de atención al cliente</i>
E-mail	<i>Administración Portete® Medical.com.ec</i>
Teléfono o celular	<i>0991772858</i>
Fecha de la validación (día, mes y año):	<i>04-01-2024</i>
Firma	<i>Raquel Maridueña S.</i>

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo

Referencia:

Universidad Adventista de Chile. (2018). Guía para validar instrumentos de investigación. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile

### FICHA DE VALIDACIÓN DE PROTOTIPO

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	Si	No
El presente informe contiene instrucciones claras y precisas para mejorar la calidad de atención al usuario adecuadamente (Ver informe)	X	
El número de estrategias es excesivo		X
Las estrategias constituyen un riesgo para el personal o los usuarios (en el supuesto de contestar Sí, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)	X	

#### Evaluación general del informe

En una escala de 0 a 10, en la que 0 es "malo" y 10 "excelente", ¿Cómo calificaría globalmente el cuestionario? (marcar con una x en la casilla correspondiente)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	X 9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

(En el supuesto de haber asignado una puntuación de 6 o menos, responder este recuadro)

Observaciones y recomendaciones en general del prototipo:

ADECUACIÓN Motivos por los que se considera no adecuado	COMPLICADA EN EL PROCESO Y TRANSICIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ATENCIÓN AL USUARIO
PERTINENCIA Motivos por los que se considera no pertinente	
PROPUESTA DE (modificación, sustitución o supresión)	CAPACITAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA

#### Identificación del Experto

Nombres y apellidos	WILLIAM FREDY TENEMAZA CARRANZA
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Ocupación: Presidente Representante Legal, Lugar de trabajo: Guayaquil - Audiholder C. Ltda.
E-mail	wtenemaza@audiholder.com
Teléfono o celular	Telef: 0997031963
Fecha de la validación (día, mes y año):	5 de enero, 2024
Firma	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo

#### Referencia:

Universidad Adventista de Chile. (2018). Guía para validar instrumentos de investigación. Chillán, Chile: Universidad Adventista de Chile

## FICHA DE VALIDACIÓN DE PROTOTIPO

### Introducción a la Investigación

**Título del Proyecto:** Factores determinantes en la calidad de atención al usuario en una empresa de salud

**Objetivo de la Investigación:** Diseñar estrategias que promuevan la satisfacción del usuario basado en los factores determinantes que incidan en la calidad de atención de una empresa de salud de Guayaquil, en el año 2023.

**Descripción del problema de la investigación:** La empresa de salud objeto de estudio denota situaciones preocupantes que encaminaron una baja tendencia baja en la satisfacción de los usuarios, identificada a través de una disminución de los ingresos en los últimos dos años. Las debilidades en los procesos de atención al usuario muestran una falta de prioridad de mejorar los aspectos vinculados con los factores determinantes que definen la calidad de atención brindada.

**Metodología de la Investigación:** El método Design Thinking forma parte de la metodología aplicada en el actual estudio por su ser característicamente innovador para la definición de las características estructurales del problema de la baja calidad de atención al usuario, la entrevista, encuesta y observación.

## FICHA DE VALIDACIÓN DE PROTOTIPO

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	Si	No
El presente informe contiene instrucciones claras y precisas para mejorar la calidad de atención al usuario adecuadamente (Ver informe)	X	
El número de estrategias es excesivo		X

Las estrategias constituyen un riesgo para el personal o los usuarios (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)

X

### Evaluación general del informe

En una escala de 0 a 10, en la que 0 es "nulo" y 10 "excelente", ¿Cómo calificaría globalmente el cuestionario? (marcar con una x en la casilla correspondiente)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	X 9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

(En el supuesto de haber asignado una puntuación de 6 o menos, responder este recuadro)

#### Observaciones y recomendaciones en general del prototipo:

<b>ADECUACIÓN</b> Motivos por los que se considera no adecuado	
<b>PERTINENCIA</b> Motivos por los que se considera no pertinente	
<b>PROPUESTA DE MEJORA</b> (modificación, sustitución o supresión)	

#### Identificación del Experto

Nombres y apellidos	Laura Chang Naviez
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Medikal Portete
E-mail	lauraruben@gmail.com
Teléfono o celular	0986052626
Fecha de la validación (día, mes y año):	5 - Enero - 2024
Firma	Laura Chang Naviez

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo

#### Referencia:

Universidad Adventista de Chile. (2018). Guía para validar instrumentos de investigación. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile

## FICHA DE VALIDACIÓN DE PROTOTIPO

### Introducción a la Investigación

**Título del Proyecto:** Factores determinantes en la calidad de atención al usuario en una empresa de salud

**Objetivo de la Investigación:** Diseñar estrategias que promuevan la satisfacción del usuario basado en los factores determinantes que incidan en la calidad de atención de una empresa de salud de Guayaquil, en el año 2023.

**Descripción del problema de la investigación:** La empresa de salud objeto de estudio denota situaciones preocupantes que encaminaron una baja tendencia baja en la satisfacción de los usuarios, identificada a través de una disminución de los ingresos en los últimos dos años. Las debilidades en los procesos de atención al usuario muestran una falta de prioridad de mejorar los aspectos vinculados con los factores determinantes que definen la calidad de atención brindada.

**Metodología de la Investigación:** El método Design Thinking forma parte de la metodología aplicada en el actual estudio por su ser característicamente innovador para la definición de las características estructurales del problema de la baja calidad de atención al usuario, la entrevista, encuesta y observación.

## **FICHA DE VALIDACIÓN DE PROTOTIPO**

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	Si	No
El presente informe contiene instrucciones claras y precisas para mejorar la calidad de atención al usuario adecuadamente (Ver informe)	X	
El número de estrategias es excesivo		X

Las estrategias constituyen un riesgo para el personal o los usuarios (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)

X

### Evaluación general del informe

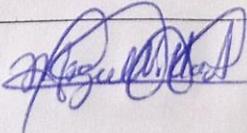
En una escala de 0 a 10, en la que 0 es "nulo" y 10 "excelente", ¿Cómo calificaría globalmente el cuestionario? (marcar con una x en la casilla correspondiente)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	X	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(En el supuesto de haber asignado una puntuación de 6 o menos, responder este recuadro)  
**Observaciones y recomendaciones en general del prototipo:**

<b>ADECUACIÓN</b> Motivos por los que se considera no adecuado	
<b>PERTINENCIA</b> Motivos por los que se considera no pertinente	
<b>PROPUESTA DE MEJORA</b> (modificación, sustitución o supresión)	

### Identificación del Experto

<b>Nombres y apellidos</b>	Miguel Angel Villas Almeida
<b>Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):</b>	Administrador de Crédito / C.P.A. Banco Pichuncha
<b>E-mail</b>	mivillas@pichuncha.com
<b>Teléfono o celular</b>	0987230157
<b>Fecha de la validación (día, mes y año):</b>	5 - Enero - 2024
<b>Firma</b>	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo

### Referencia:

Universidad Adventista de Chile. (2018). Guía para validar instrumentos de investigación. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile

## FICHA DE VALIDACIÓN DE PROTOTIPO

### Introducción a la Investigación

**Título del Proyecto:** Factores determinantes en la calidad de atención al usuario en una empresa de salud

**Objetivo de la Investigación:** Diseñar estrategias que promuevan la satisfacción del usuario basado en los factores determinantes que incidan en la calidad de atención de una empresa de salud de Guayaquil, en el año 2023.

**Descripción del problema de la investigación:** La empresa de salud objeto de estudio denota situaciones preocupantes que encaminaron una baja tendencia en la satisfacción de los usuarios, identificada a través de una disminución de los ingresos en los últimos dos años. Las debilidades en los procesos de atención al usuario muestran una falta de prioridad de mejorar los aspectos vinculados con los factores determinantes que definen la calidad de atención brindada.

**Metodología de la Investigación:** El método Design Thinking forma parte de la metodología aplicada en el actual estudio por su ser característicamente innovador para la definición de las características estructurales del problema de la baja calidad de atención al usuario, la entrevista, encuesta y observación.

## **FICHA DE VALIDACIÓN DE PROTOTIPO**

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	Si	No
El presente informe contiene instrucciones claras y precisas para mejorar la calidad de atención al usuario adecuadamente (Ver informe)	X	
El número de estrategias es excesivo		X

Las estrategias constituyen un riesgo para el personal o los usuarios (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)

X

### Evaluación general del informe

En una escala de 0 a 10, en la que 0 es "nulo" y 10 "excelente", ¿Cómo calificaría globalmente el cuestionario? (marcar con una x en la casilla correspondiente)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	X	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(En el supuesto de haber asignado una puntuación de 6 o menos, responder este recuadro)  
Observaciones y recomendaciones en general del prototipo:

#### ADECUACIÓN

Motivos por los que se considera no adecuado

#### PERTINENCIA

Motivos por los que se considera no pertinente

#### PROPUESTA DE MEJORA

(modificación, sustitución o supresión)

### Identificación del Experto

Nombres y apellidos	Melissa Margarita Merchan Garay
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Licenciada en Laboratorio Clínico, Mgs en Ciencias de Laboratorio Clínico Centro Médico Medikal Puelde
E-mail	melissa.merchan.garay.96@gmail.com
Teléfono o celular	0980 531085
Fecha de la validación (día, mes y año):	5 - Enero - 2024
Firma	Melissa Merchan Garay

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo

#### Referencia:

Universidad Adventista de Chile. (2018). Guía para validar instrumentos de investigación. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile

## Apéndice J Evidencia de fotos de recolección de datos de entrevista

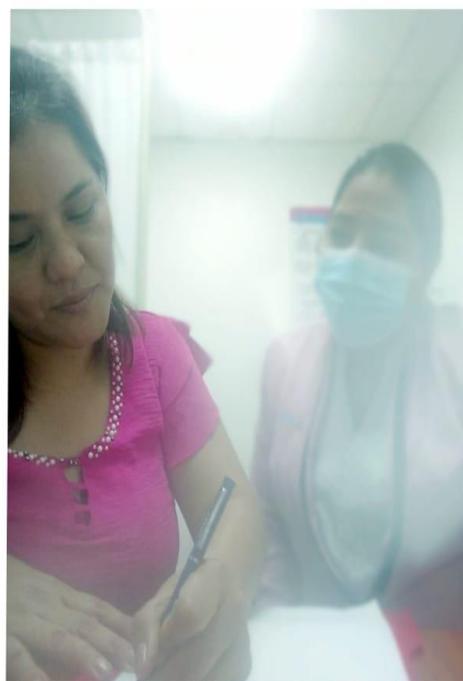
**Figura 15**

*Fotos de entrevista con la administradora de una empresa de salud*



**Figura 16**

*Fotos de recopilación de datos del personal*





**Apéndice K. Evidencia de fotos de recolección de datos de la encuesta a usuarios**

