



**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAESTRIA EN
GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE
MONITOREO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL SENASA, STO.DGO,
D.N AÑO 2017.**

Presentado por:

Escania Mayelina Navarro Urbano 2015-1846

ASESOR:

Ivelisse Y. Compres Clemente

Santo Domingo, D.N.
República Dominicana
31 de Marzo 2017

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue proponer nuevas estrategias para la implementación de un sistema de gestión de calidad de servicios más óptimo y eficiente. Para esta investigación se utilizó el tipo de investigación exploratorio-descriptivo ya que se abordó las generalidades de los sistemas de gestión para implementación del control de calidad en los servicios, así como la conceptualización y características de estos sistemas. Destacándose que fueron utilizados los métodos de observación y deductivo. La investigación se apoyó en fuentes de carácter documental, monitoreo a los servicios y la encuesta. Estas dos últimas herramientas arrojaron informaciones relevantes en relación a la calidad de los servicios prestados y a la satisfacción de los usuarios con el servicio, a florando a su vez la necesidad de incorporar nuevas estrategias para disponer de un control sistémico de la calidad de los servicios que aporte a la toma de decisiones efectiva. Ante esta realidad se buscó proponer un área dedicada a la medición y diseño de instrumentos de medición, a fin de establecer un control de calidad sistemático que incluya un sistema consustancial de la gestión de prestación de los servicios, donde evalúa el estado de la calidad de los servicios brindados vías áreas de atención y centro de contacto, Centro de Llamadas- Call Center, seguimiento de indicadores de calidad, de manera que puedan ser utilizados para fundamentar la toma de decisiones. Todos estos componentes permiten eficientizar el nivel de calidad de los servicios brindados por el Seguro Nacional de Salud SeNaSa.

SUMMARY

The objective of this research was to propose new strategies for the implementation of a system of quality management of services more optimal and efficient. This research was exploratory and descriptive, since addressed an overview of management systems for implementation of control of quality in the services, as well as the conceptualization and characteristics of these systems. Highlighting that were used the methods of observation and deductive. The research was based on documentary sources, services monitoring and the survey. These two latest tools threw information relevant in relation to the quality of the services provided and the satisfaction of users with the service, arising in turn need of to incorporate new strategies to provide a systems control of the quality of the services that contribute to effective decision making. Faced with this reality, we sought to propose an area dedicated to measurement and design of measuring instruments, in order to establish a systematic quality control that includes a specific management system for the provision of services, which assesses the State of the quality of the services through areas of attention, call center, contact center and tracking of indicators of quality, in a way that can be used to establish the decision-making. All these components can enhance the level of quality of the services provided by the Seguro Nacional de Salud SeNaSa.

INDICE

CAPITULO I PRINCIPALES PARÁMETROS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE MONITOREO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	4
1.1. Los sistemas de Monitoreo de Calidad	4
1.1.1. Antecedentes	10
1.1.2. Calidad en el servicio al cliente.....	12
1.1.3. Cultura de servicios	12
1.2. Aseguramiento de la calidad	16
1.2.1. Normas COPC.....	20
1.2.2. Descripción Norma COPC PSICS	22
1.2.3. Implementación Norma COPC PSICS.....	23
1.2.4. Indicadores de calidad	24
1.2.5. Características de los indicadores de calidad	25
1.2.6. Tipos de indicadores de Calidad.....	26
CAPITULO II SITUACION ACTUAL DEL SeNaSa Y EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS	27
2.1. Estructura organizacional de SeNaSa	27
2.1.1. Características generales del SeNaSa (ARS SeNaSa, 2017)	29
2.1.2. Objetivos estratégicos.....	31
2.1.4. Misión, visión y valores	33
2.1.5 La Política de Calidad	34
2.2 Normativas y regulaciones.....	34
2.3. Descripción actual de los sistemas de control de calidad en SeNaSa (ARS SeNaSa, 2017)	37
2.4. Modelo de gestión de calidad del Seguro Nacional de Salud	38
2.5. Gestión por procesos y modelo de normalización implementado	42
2.6. Monitoreo del desempeño (ARS SeNaSa, 2017).....	42
2.7. Tipo de Investigación	43

2.8. Tipo de Metodología	43
2.9. Herramientas.....	44
2.9.1 Objetivo de la encuesta:	44
2.9.2 Objetivo observación:	44
2.9.3. Encuestas	44
2.9.4 Monitoreo Oculto de Servicios	56
2.10 Análisis de la encuesta	57
2.11 Diagnóstico	60
CAPITULO III PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE MONITOREO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL SENASA, STO.DGO, D.N AÑO 2017	62
3.1. Introducción de la gestión de Monitoreo de calidad de los servicios en SeNaSa (Propuesta)	62
3.1.1. Propósitos estratégicos para el SeNaSa con el sistema de Monitoreo de calidad de los Servicios	64
3.1.2. Funciones del Sistema de Monitoreo y Calidad	65
3.2 Acciones del sistema de Monitoreo de Calidad de los Servicios.....	66
3.3 Identificación de Procesos del Sistema de Monitoreo de Calidad (SMC)	72
3.3.2 Proceso medición indicadores de calidad:.....	75
3.3.3 Proceso encuesta de percepción.....	75
3.3.4 Proceso Sugerencias Quejas y Reclamos SQR vía buzones.....	76
3.4 Tableros de desempeño	79
3.5. Recursos Humanos Sistema de monitoreo de calidad de los servicios.	80
3.5.2 Recursos Tecnológicos.....	85
3.5.3 Recursos Financieros	86
3.6. Alcance del sistema de monitoreo calidad de servicio.	87
3.6.1. Requisitos generales.	87
3.6.2. El procedimiento de la documentación	88
3.7 Beneficios de la implementación del Sistema de Monitoreo de Calidad de los servicios.	88

LISTA DE TABLAS

Tabla No, 1. 14 Puntos de Deming	6
Tabla No, 2. Factores determinantes de la calidad del servicio	19
Tabla No, 3 Los niveles Jerárquicos Estructura SeNaSa	28
Tabla No, 4 Es afiliado a SeNaSa	46
Tabla No, 5 Régimen en el que se encuentra afiliado.....	46
Tabla No, 6 Importancia Valores/ Procesos servicios de afiliación	47
Tabla No, 7 Motivo Última Visita realizada al SeNaSa.....	49
Tabla No, 8 Satisfacción con los siguientes aspectos de la atención al usuario. ..	50
Tabla No, 9 Solución o respuesta a su solicitud.....	51
Tabla No, 10 Importancia Valores/Procesos Servicios de afiliación Régimen Subsidiado.....	52
Tabla No, 11 Motivo Última Visita Realizada-subsidiado	53
Tabla No, 12 Solución o respuesta a su solicitud.....	54
Tabla No, 13 satisfacción con los siguientes aspectos de la atención al usuario..	55
Tabla No, 14 Plan de Acción del Sistema de Monitoreo de Calidad (SMC)	78

LISTA DE FIGURAS

Figura No, 1 Herramientas del TQM	9
Figura No, 2 Evolución de la calidad	11
Figura No, 3 Organigrama de SeNaSa	33
Figura No, 4 Grafico Afiliados encuestados por régimen	47
Figura No, 5 Grado de Importancia de aspectos relevantes en el servicio de afiliación	49
Figura No, 6 Motivo última visita realizada al SeNaSa	50
Figura No, 7 Importancia de los aspectos ligados al Servicio-Subsidiados.....	53
Figura No, 8 Motivo última visita realizada-Subsidiado	54

DEDICATORIA

Al culminar este capítulo en mi vida, que conlleva muchos sentimientos, esfuerzos y entusiasmo para seguir adelante, me llena de orgullo escribir estas líneas ya que a pesar de las dificultades vale la pena levantar la cabeza y seguir adelante, por eso quiero expresarles mis agradecimientos.

Esta tesis la dedico a mis padres Gustavo y Ciriaca por su apoyo, sus consejos, su comprensión, su amor, por siempre estar ahí en los momentos difíciles, gracias por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mis hermanos Escarlin y Gustavo Alonzo quienes con sus palabras de aliento no me dejaron decaer y me alentaban día tras día en este trayecto para que hoy se vieran los frutos de esta nueva meta.

A mi lugar de trabajo quien me abrió las puertas para que este proyecto hoy sean una realidad, a mis compañeros y amigos que me apoyaron en este recorrido.

A mis compañeros de Maestría, Priscilla y William, por el entusiasmo de lograr estas metas juntos, gracias por ser paciente y tolerante, este sacrificio lo compartimos juntos.

A mi asesora de Tesis, Ivelisse, por esa dedicación, tiempo y paciencia, por su apoyo y orientación en este proceso.

INTRODUCCION

Este proyecto consistirá en una Propuesta de implementación del sistema de control de monitoreo de calidad de los servicios en el SeNaSa, Sto. Dgo, D.R. año 2017.

En SeNaSa, así como otras ARS de salud localizada en la República Dominicana han enfocado todo su empeño en desarrollar un servicio eficiente y de alta calidad en el cual sus usuarios logren obtener un óptimo servicio, esta investigación tiene como enfoque aportar las informaciones necesarias acerca de los procesos que debe utilizar SeNaSa para implementar un sistema de monitoreo de control de la calidad de sus Servicios. Con la expansión de la institución a nivel de crecimiento de cartera de afiliados y nuevas aperturas de oficinas a nivel nacional que posee el SeNaSa se hace imperante innovar y mejorar la calidad de los servicios de los afiliados con la finalidad de lograr la fidelización de los mismos.

Es por esta razón que el objetivo general que percibe este proyecto es proponer los parámetros adecuados para la implementación de un sistema de monitoreo de calidad en los servicios en esta administradora de salud, buscando hacer mejoras considerables a nivel de servicios y fidelización de sus usuarios.

A raíz de esta propuesta se destacan como objetivos específicos los siguientes:

- Determinar los problemas que tiene el sistema de monitoreo de los servicios del SeNaSa.
- Conocer los niveles de errores en los servicios
- Indagar los procedimientos necesarios para el control y monitoreo del desempeño de los empleados que ofrecen servicios
- Identificar los beneficios que obtendría SeNaSa con la implementación del Sistema de monitoreo de calidad de los servicios.

Para la realización de esta investigación se utilizará el tipo de estudio exploratorio-descriptivo en el cual se identificarán las características del universo de

investigación, señalarán formas de conducta, establecerán comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación de variables.

La presente investigación utilizo dos tipos de métodos: el método de observación y método deductivo con el estudio de las gestiones de servicios general que posee el SeNaSa con el propósito de señalar aspectos particulares sobre la implementación de un sistema de monitoreo de la calidad de los servicios de residuos peligrosos.

De acuerdo con Acuña (Acuña, Mejoramiento de la calidad. Un enfoque a servicios, 2004), la gestión de la experiencia del cliente ha cobrado mayor importancia en las principales empresas que denotan una cultura de servicios, la calidad en el servicio juega un papel muy importante en relación con ventaja competitiva que puede alcanzar una organización. Las áreas de calidad se han conformado como la mejor herramienta de las empresas, para ofrecer sus servicios y lograr posicionarse en el sector económico al que pertenezca.

El Instituto Tecnológico de Sonora (Sonora, Septiembre 2013) concuerda que un cliente satisfecho se convierte en la estrategia de promoción más efectiva para una empresa, ya que los comentarios de un cliente fidelizado a sus amigos, conocidos y familiares atraen a potenciales clientes que cuentan con referencias de excelencia en el servicio.

Licenciado Elso Segura, viceministro de Monitoreo de los Servicios Públicos del MAP, destaca la importancia de monitorear y controlar de forma eficiente y eficaz la prestación de los servicios públicos por parte de las instituciones del Estado, para identificar las mejores prácticas y las áreas de mejoras que contribuyan a satisfacer las expectativas y las demandas de los ciudadanos respecto a los mismos. (El Caribe, 2016)

Finalmente se destaca que la investigación estará compuesta por tres capítulos, el primer capítulo se presentarán los principales parámetros para la implementación de sistema de monitoreo de la calidad de los servicios, abordándose las diferentes visiones de autores que ha estudiado estos temas, así como las características de

herramientas de control de calidad y los diferentes conceptualizaciones de la implementación de un sistema de gestión de control de calidad.

En el segundo capítulo se detallará la situación actual del SeNaSa y el sistema de gestión de calidad de los servicios, mediante la descripción de la empresa, su misión, visión, valores y demás detalles relacionados a sus servicios. Este capítulo además de tener todo lo relativo al tipo de investigación y métodos, contendrá la utilización de las herramientas, siendo estas fuentes una encuesta, que serán la base para un tercer capítulo que consistirá en las propuestas de nuevas estrategias para la implementación de un sistema de gestión de control de calidad de los servicios de SeNaSa sean más eficiente.

CAPITULO I PRINCIPALES PARÁMETROS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE MONITOREO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

La administración de la calidad moderna ha potencializado el aseguramiento de la calidad requiriendo explícitamente que las empresas y/u organizaciones analicen tanto interna como externamente los principios desarrollados e implementados que le están sirviendo para ofrecer productos y servicios con niveles de calidad. En el desarrollo de este capítulo se podrá puntualizar sobre las referencias a tomar bajo consideración para para evaluar y valorar la implementación de un sistema de monitoreo de la calidad de los servicios.

1.1. Los sistemas de Monitoreo de Calidad

Cabe destacar la importancia del sistema de monitoreo de calidad ya que han venido a traducirse como un área clave para la gestión de servicios aportando en los ámbitos de mejora continua en cuanto a la calidad y precisión del servicio que se brinda.

Se puede asumir pues el monitoreo de calidad como la auditoría encargada de identificar puntos de mejora en la gestión de los servicios conocida comúnmente como “Control o aseguramiento de la calidad”.

Lograr la precisión, aumentar la satisfacción, elevar los estándares de calidad en la atención son los principales objetivos del aseguramiento de la calidad. (Render, 2009). Es por esto que los sistemas de monitoreo de calidad no poseen una formula universal que garantice su éxito ni un listado de pasos y/o herramientas a seguir para su logro exitoso sino más bien que cada empresa u organización adquiere y pone en implementación las diferentes herramientas de calidad que se ajusten a su negocio y permitan de este modo disponer de un administración efectiva y sistémica de los procesos y servicios que ofrecen, permitiéndoles así mejorar continuamente.

La similitud pertinente a destacar entre todo sistema de monitoreo de calidad independiente de la empresa, industria u organización es su norte al cumplimiento de ciclo de mejora continua.

La TQM (Total Quality Management; administración de la calidad total) se refiere al énfasis que toda una organización pone en la calidad, desde el proveedor hasta el cliente. TQM enfatiza el compromiso de la administración para dirigir continuamente a toda la compañía hacia la excelencia en todos los aspectos de productos y servicios que son importantes para el cliente. (Render, 2009)

La importancia de administración de calidad total se puntualiza en las 10 decisiones que toman los administradores de operaciones. Cada una de estas decisiones trata algún aspecto relacionado con la identificación o el cumplimiento de las expectativas del cliente. La satisfacción de dichas expectativas exige el énfasis en la TQM si una empresa va a competir como líder en los mercados mundiales. El experto en calidad W. Edwards Deming usaba 14 puntos (ver la tabla No, 1. 14 puntos de Deming) para indicar la forma de implementar la TQM.

Tabla No, 1. 14 Puntos de Deming

Los 14 puntos de Deming	
1	Crear constancia en el mejoramiento de productos y servicios
2	Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician
3	No depender más de la inspección masiva
4	Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios
5	Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio
6	Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).
7	Establecer líderes
8	Eliminar el miedo y construir confianza
9	Borrar las barreras entre los departamentos
10	Eliminar eslóganes
11	Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos
12	Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo
13	Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora
14	Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación

Fuente: (Render, 2009)

(Render, 2009) En su libro de administración cita en siete conceptos para un programa efectivo de TQM o también conocido como sistema de gestión de calidad dentro de los que se puede destacar:

(1) Mejora continua: Planear-Hacer-Revisar-Actuar Walter Shewhart, otro pionero en administración de la calidad, desarrolló un modelo circular denominado PDCA (Plan, Do, Check, Act; planear, hacer, revisar, actuar) como su versión de la

mejora continua. Después, Deming llevó su concepto a Japón durante su trabajo ahí después de la Segunda Guerra Mundial.

(2) Seis Sigma: El término Seis Sigma, que hicieron popular Motorola, Honeywell y General Electric, tiene dos significados en TQM. En un sentido estadístico, describe un proceso, producto o servicio con una capacidad extremadamente alta (precisión de 99.9997%).

(3) Delegación de autoridad a los empleados: La delegación de autoridad en los empleados significa involucrarlos en cada paso del proceso de producción. La literatura de administración de empresas sugiere de manera consistente que alrededor del 85% de los problemas de calidad tiene que ver con materiales y procesos, no con el desempeño de los empleados.

(4) Benchmarking: implica la selección de un estándar demostrado de productos, servicios, costos o prácticas que representa el mejor desempeño de todos los procesos o actividades muy semejantes a las propias. La idea es desarrollar una meta a la cual llegar y después desarrollar un estándar o punto de comparación contra el cual medir el propio desempeño.

(5) Entregas justo a tiempo (JIT): La filosofía detrás de la entrega JIT (Just-In-Time; justo a tiempo) es la mejora continua y el reforzamiento de la solución de problemas. Los sistemas JIT se diseñan para producir y entregar bienes justo cuando se necesitan.

(6) Conceptos de Taguchi: Genichi Taguchi proporcionó tres conceptos tendientes a mejorar la calidad tanto del producto como del proceso: calidad robusta, función de pérdida de calidad, y calidad orientada hacia una meta.

(7) Cde las herramientas de TQM. (Render, 2009).

De igual modo se han popularizado el uso de las 7 herramientas de calidad:

- **Hojas de verificación** Una hoja de verificación es cualquier tipo de formato diseñado para registrar datos. En muchos casos, el registro se realiza de modo que los patrones sean fácilmente observables mientras se toman los

datos (vea la figura 1). Las hojas de verificación ayudan a que los analistas encuentren hechos o patrones que puedan ayudar en análisis subsecuentes.

- **Diagramas de dispersión** muestran la relación que hay entre dos medidas. Un ejemplo es la relación positiva entre la duración de una llamada de servicio y el número de veces que el encargado de reparaciones regresa al camión por partes.
- **Diagramas de causa y efecto** Otra herramienta para identificar problemas de calidad y puntos de inspección es el diagrama de causa y efecto, también es conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado.
- **Las gráficas de Pareto:** un método empleado para organizar errores, problemas o defectos, con el propósito de ayudar a enfocar los esfuerzos para encontrar la solución de problemas. Tienen como base el trabajo de Vilfredo Pareto, un economista del siglo XIX. Joseph M. Juran popularizó el trabajo de Pareto cuando sugirió que el 80% de los problemas de una empresa son resultado de sólo un 20% de causas.
- **Los diagramas de flujo:** presentan gráficamente un proceso o sistema utilizando cuadros y líneas interconectadas. Son sencillos, pero excelentes cuando se busca explicar un proceso o se pretende que tenga sentido. en un hospital
- **Histogramas:** muestran el intervalo de valores de una medida y la frecuencia con que ocurre cada valor. Muestran las lecturas que ocurren con mayor frecuencia, así como las variaciones en las medidas. Es posible calcular estadísticas descriptivas, como las desviaciones promedio y estándar, para describir una distribución.
- **El SPC (Statistical Process Control; control estadístico del proceso)** permite monitorear estándares, tomar medidas, y realizar acciones correctivas cuando el producto o servicio está siendo producido. Se examinan muestras de los resultados del proceso; y si se encuentran dentro de los límites aceptables, se permite que el proceso continúe. Las gráficas

de control son presentaciones gráficas de datos ubicados en el tiempo que muestran los límites inferior y superior permitidos para el proceso que se desea controlar.

Como se mencionó más arriba es imprescindible utilizar todas estas nuevas herramientas de forma conjunta, pues su eficiencia se multiplica utilizadas de forma integrada (ver Figura No. 1. Herramientas TQM).

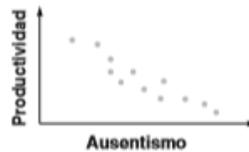
Figura No. 1 Herramientas del TQM

Herramientas para generar ideas

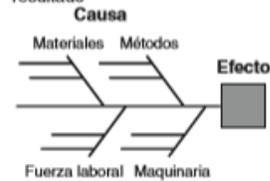
(a) *Hoja de verificación*: método organizado para registrar datos

Defecto	Hora							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A	///	/		/	/	/	///	/
B	//	/	/	/			//	///
C	/	//					//	///

(b) *Diagrama de dispersión*: gráfica del valor de una variable contra otra variable

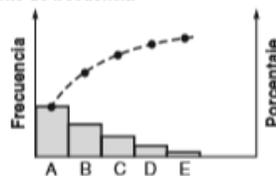


(c) *Diagrama de causa y efecto*: herramienta que identifica elementos del proceso (causas) que afectan un resultado

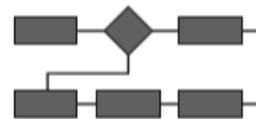


Herramientas para organizar datos

(d) *Gráfica de Pareto*: gráfica para identificar y graficar problemas o defectos en orden descendente de frecuencia

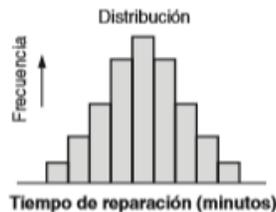


(e) *Diagrama de flujo (diagrama de proceso)*: diagrama que describe los pasos involucrados en un proceso

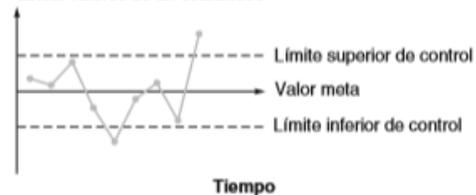


Herramientas para identificar problemas

(f) *Histograma*: distribución que muestra la frecuencia de ocurrencia de una variable



(g) *Gráfica de control estadístico del proceso*: gráfica que representa al tiempo en el eje horizontal para ubicar valores de un estadístico



Fuente: Libro Gerencia de operaciones, Pag.204 (Linsadsy, 2008)

Visto lo anterior se puede evidenciar que existen todo un portafolio de herramientas y sistemas de gestión que la empresas adquieren para formar su programa efectivo de monitoreo de la calidad de los servicios y productos,

seleccionando de esta formas todos los aplicativos que le permitan tener un control efectivo de los procesos y transacciones que forman parte de su gestión.

1.1.1. Antecedentes

Aunque en un principio las iniciativas para la calidad se enfocaban en reducir defectos y errores en los productos y servicios mediante el uso de la medición, la estadística y otras herramientas para la resolución de problemas, las organizaciones empezaron a reconocer que no era posible lograr mejoras duraderas sin una atención significativa hacia la calidad de las prácticas administrativas cotidianas.

Los administradores empezaron a entender que los métodos que usaban para escuchar a los clientes y establecer relaciones a largo plazo, crear estrategia, medir el desempeño, analizar datos, premiar y capacitar a los empleados, diseñar y ofrecer productos y servicios y actuar como líderes en sus organizaciones son los factores que realmente dan lugar a la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados en el negocio. En otras palabras, reconocieron que “la calidad de la administración” es tan importante como la “administración de la calidad”. De este modo el aseguramiento de la calidad dio paso a la administración de la calidad.

Muchos empezaron a utilizar el término Big Q (Q mayúscula) para contrastar la diferencia entre administrar para lograr la calidad en todos los procesos de la organización y centrarse sólo en la calidad de manufactura (Little Q; q minúscula). Conforme las organizaciones empezaron a integrar principios de calidad en sus sistemas administrativos, se volvió popular la idea de una gestión o administración de la calidad total o TQM (Total Quality Management, TQM). Más que una disciplina técnica estrecha basada en la ingeniería o la producción, la calidad asumió un nuevo papel que permeó cada aspecto en el funcionamiento de una empresa. (Linsadsy, 2008)

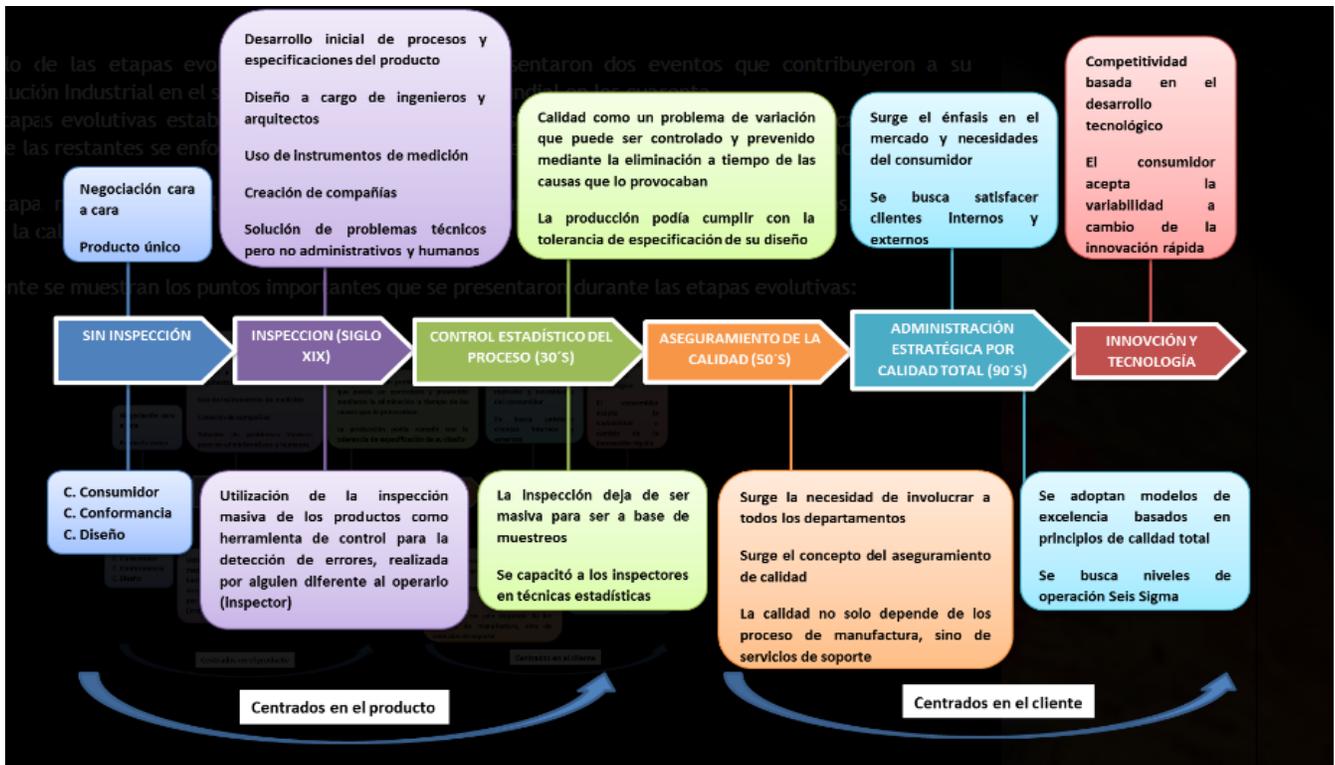
Hace algún tiempo, la American Society for Quality Control le quitó su título a la palabra “control” para reflejar una perspectiva más amplia y más moderna del campo. Los negocios cambian continuamente y ya era el momento de que sustituyera la palabra “control” por un término que ejemplifique mejor el significado

de la búsqueda de la calidad en el siglo XXI. Según expresa el autor Linsadsy en su libro Administración y control de la calidad, ahora aborda la noción de la excelencia del funcionamiento, que caracteriza los criterios de Malcolm Baldrige y que es el marco sobre el cual mucho de ese libro se basa, es dramáticamente diferente de la noción industrial del control y del concepto de los años 90 de “calidad total”. (Linsadsy, 2008)

Históricamente la evolución de la calidad se ha podido constatar a través de la etapa reconocida como: Inspección, Control estadístico del proceso, Aseguramiento de la calidad, administración estratégica por calidad total y en la era actual innovación y tecnología. (Ver Figura No, 2. Evolución de la calidad).

Figura No, 2 Evolución de la calidad

De acuerdo a lo anterior en el siguiente próximo tema, se puede validar la importancia de la calidad en el servicio al cliente.



Fuente: Libro Gerencia de operaciones, Pag.204 (Linsadsy, 2008)

1.1.2. Calidad en el servicio al cliente

Entender las necesidades del cliente, tanto actuales como futuras y mantener el paso de los mercados cambiantes requiere estrategias eficaces para escuchar y aprender de los clientes, medir su satisfacción en relación con los competidores y establecer relaciones. Las necesidades de los clientes (en particular, las diferencias entre los grupos clave de clientes) se deben vincular de manera estrecha con la planificación estratégica de una organización, el diseño de productos, el mejoramiento de los procesos y las actividades de capacitación de la fuerza laboral página 24 (Linsadsy, 2008)

En consonancia con el planteamiento de Lindsay se puede correlacionar con la efectiva administración de la relación con el cliente ya que la ausencia del manejo de informaciones sobre la satisfacción o retroalimentación de un producto que no es gestionado acarrea la respuesta no conforme a los productos y servicios que se están ofreciendo.

Debido a la naturaleza y características especiales de los servicios frente a los productos, la calidad en el servicio no puede ser gestionada de igual manera que en los productos tangibles. (César Camisón, 2006)

Por otro lado, la medición de la calidad de servicio difiere sustancialmente de la medición de la calidad de producto, siendo más difícil de evaluar y teniendo que tener en cuenta dos aspectos: el proceso y el resultado del servicio. En la numerosa literatura que versa sobre este tema se encuentran numerosos modelos de calidad de servicio que permiten la medición de la calidad y la satisfacción del cliente que pueden ayudar a las empresas a gestionar y mejorar el servicio prestado a sus clientes. (César Camisón, 2006).

1.1.3. Cultura de servicios

La gestión de la experiencia del cliente ha cobrado mayor importancia en las principales empresas que denotan una cultura de servicios, la calidad en el servicio juega un papel muy importante en relación con ventaja competitiva que puede alcanzar una organización. Las áreas de calidad se han conformado como

la mejor herramienta de las empresas, para ofrecer sus servicios y lograr posicionarse en el sector económico al que pertenezca. (Acuña, 2004)

Las empresas más vanguardistas están valorizando más las experiencias del cliente, en conocer más a sus clientes para diseñar una estrategia que supere la expectativa del cliente hará la gestión óptima del servicio se ha apostado por materializar tecnológicamente sistema de gestión de cliente.

La calidad empresarial no es una opción. El último estudio de Quality Digest muestra que los beneficios operacionales son un 48% superior en organizaciones que aplican la calidad total. Toyota, Ford, Xerox o Motorola son ejemplos de integración de la calidad en la estrategia corporativa. Sigue su ejemplo y ayúdate del ebook que te proponemos para alcanzar la excelencia empresarial a través de la mejora continua. (Digest, 2016)

Es por esto que las promueven la cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del servicio al cliente.

1.1.4. Optimización de la experiencia de Cliente

La experiencia de cliente es un proceso interactivo multidimensional entre una marca y una persona. Se desarrolla a través de los puntos de contacto que les vinculan; tanto los que están bajo el control de la organización, como los que no. Comprende todas las etapas que suceden desde el reconocimiento de la marca hasta la recomendación de la misma, pasando por su compra y uso. Es suficiente con satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, hay que superarlas. Las personas no sólo se mueven por precios bajos, marcas de prestigio, o

conveniencia; buscan experiencias únicas e inspiradoras que las hagan sentir mejor. (Thinkandsell, 2009)

La administración de la calidad moderna, así como el entorno competitivo exige cada vez más que las organizaciones y/o empresas dispongan de sistemas de gestión que estén enfocados en hacer de la experiencia del cliente un momento de tanto agrado que despierte en estos el deseo de continuar adquiriendo los productos y servicios que les ofrecen logrando de esta forma la fidelización tan deseada.

He aquí donde radica la importancia de que las organizaciones incorporen dentro de su estrategia la interacción efectiva con el momento de verdad con sus clientes.

La experiencia del cliente contempla varias fases, pues se da tanto en la compra como en el uso del bien o servicio, en el requerimiento de atención técnica o en la recepción de reclamos y solución de problemas. En todos estos ámbitos la empresa día a día gana o pierde la lealtad de sus clientes, además, existen distintas clases de clientes que se enfrentan a experiencias disímiles en el contacto con la organización: no es igual lo que vive un alumno, un apoderado o una empresa que paga una capacitación con una misma universidad. (Thinkandsell, 2009)

Los puntos de contacto no son los mismos, los contenidos de información que se generan en cada uno de ellos también son diferentes y los procesos de negocio para cada tipo de cliente son totalmente distintos. Sin embargo, todos estos clientes se forman su impresión de satisfacción con el servicio de la universidad en base a ese paso por la organización.

Una correcta experiencia de clientes, debe basarse en tres pilares clave:

- Diseño de la experiencia adecuada para los clientes adecuados.
- Generación de valor añadido diferenciado por tipo de cliente en cada punto de contacto.
- Eficiencia: desarrollo de las capacidades organizativas necesarias para superar.

Es por esto que la experiencia de cliente es considerado como un proceso estratégico crítico, que no debe reducirse a acciones tácticas como eventos, street marketing, ambient marketing, o merchandising; que si bien pueden contribuir a generar notoriedad y engagement, deben ir integradas dentro de una estrategia coherente y consistente que aglutine todos los puntos de contacto con los objetivos corporativos, de marketing y de branding de su organización. (Thinkandsell, 2009)

Las experiencias excepcionales producen resultados extraordinarios. Independientemente del sector al que pertenezcan, las organizaciones que mejores experiencias brindan a sus clientes, comparten al menos una característica en común: numerosos y crecientes grupos de clientes incondicionales que promueven voluntariamente sus marcas. Esto significa que una experiencia bien diseñada añade valor, diferencia y constituye una fuente de ventaja competitiva. (Thinkandsell, 2009)

Las tecnologías para optimizar la experiencia de clientes se clasifican en tres grandes grupos, de acuerdo al punto de contacto que automatizan.

Internet: puede ser usado en distintas aplicaciones y formatos como punto de contacto automatizado, independiente o complementario a otros canales. Sus usos van desde transacciones que cubren toda la experiencia (venta y comercio electrónico, sistemas de consulta online, seguimiento de operaciones) hasta aquellas basadas en contenido (manuales técnicos en línea, e-learning, bibliotecas técnicas, foros, chat). Su implementación no es demasiado costosa, aunque resulta clave la integración “hacia atrás” con los sistemas transaccionales de la empresa. Ello debido a que este tipo de tecnología suele ser una especie de “capa de presentación” de información que en realidad se maneja en el “back-office” de la compañía.

Aplicaciones móviles: se basan en el uso del celular o teléfono inteligente de un cliente como punto de contacto automatizado. Están orientadas a efectuar transacciones de poco contenido, de corta duración y de información más volátil asociada a la experiencia del cliente.

Centros de contacto: pueden ser tanto “inbound” (recepción de llamadas) como “outbound” (generación de llamadas), y corresponden a la automatización del punto de contacto telefónico con el usuario. Se usa ampliamente en aplicaciones de servicio al cliente, manejo de emergencias y para televentas.

1.2. Aseguramiento de la calidad

Asegurar el nivel de calidad de los servicios brindados viene a significar un punto estratégico de la gestión de calidad ya que la oportuna y adecuada gestión de ofrecer a los clientes productos y servicios de acuerdo a los estándares y normas previas establecidas son un punto de referencia que identifica la solidez y fidelización de los mismos. Este capítulo tiene el objetivo de focalizar sobre las herramientas de control que tiene como norte el aseguramiento de la calidad de los servicios.

En sentido general, aseguramiento de la calidad se refiere a cualquier actividad planeada y sistemática dirigida a proveer a los clientes productos (bienes y servicios) de calidad apropiada, junto con la confianza de que los productos satisfacen los requerimientos de los clientes. El aseguramiento de la calidad depende de la excelencia de dos puntos focales importantes en los negocios: el diseño de bienes y servicios y el control de la calidad durante la ejecución de la manufactura y la entrega de servicios. Por lo general, incluye también alguna forma de actividad de medición e inspección. El aseguramiento de la calidad ha sido un aspecto importante de las operaciones de producción a través de la historia.² Por ejemplo, murales egipcios que datan del año 1450 a.C., muestran evidencias de medición e inspección. Las piedras para las pirámides se cortaron de manera tan precisa que incluso en la actualidad es imposible introducir la hoja de un cuchillo entre los bloques. El éxito de los egipcios fue el resultado de un buen diseño, uso congruente de métodos y procedimientos de construcción bien desarrollados y dispositivos de medición precisos. (Linsadsy, 2008)

La ejecución de los procesos de producción y servicios debe, pues llevarse a cabo de forma que quede garantizada la calidad, pero de manera que no se vea afectada la competitividad. Ello supone que los productores obtenidos no solo

tengan garantizado el nivel de calidad, sino que el coste resultante y el tiempo de nivel entrega no se vean incrementados para alcanzar dicho nivel. Calidad, coste y tiempo son, en efecto, los tres grandes pilares de la competitividad. Cualquier rectificación o reprocesado aumentara el coste y el tiempo de entrega del producto. Llevando estos principios hasta el final, cada operación de cada proceso debe garantizar la calidad de lo que entrega al siguiente ya que, de este modo, ningún puesto estará procesando un producto que no sea correcto. (Cuatrecasas, 2010)

Para obtener esta seguridad, puesto a puesto, es necesaria la inspección del trabajo efectuado en cada puesto y sobre el 100% de los productos, lo que está muy lejos de la calidad controlada al final del proceso y por muestreo, que ha sido la moda predominante durante muchos años.

De este modo, pueden alcanzar el nivel de calidad deseado a la primera, sin necesidad de reprocesar componentes después d trabajar en ellos, lo que asegura el ahorro del correspondiente coste y del tiempo periodo. Sin embargo, procediendo de esta manera puede incurrirse en coste adicional, el de la inspección en cada puesto y al 100% y también puede verse afectado el tiempo. Es por este motivo que la inspección de la tarea realizada en cada puesto debe orientarse hacia sistemas que no supongan una especial dedicación para el operario y, en la medida de lo posible, puedan llevarse a cabo simultáneamente con las actividades propias del proceso; ello ahorraría costes de inspección y también alargamientos en el tiempo. (Cuatrecasas, 2010)

Dentro de los sistemas que permiten obtener una elevada calidad, pero competitiva, se pueden destacar las inspecciones en fuente, la automatización o jdoka y los sistemas poka-yoke. (Cuatrecasas, 2010)

Inspección en la industria de servicios; las organizaciones orientadas al servicio, los puntos de inspección se asignan en una amplia variedad de ubicaciones. De nuevo, el administrador de operaciones debe decidir dónde se justifican las inspecciones y dónde son útiles las siete herramientas de TQM al emitir estos juicios. (Render, 2009)

Cuando se realizan las inspecciones, las características de calidad se miden como atributos o variables. La inspección por atributos clasifica los artículos en buenos y defectuosos. No hace caso del grado de la falla. Por ejemplo, el foco enciende o no. La inspección por variables mide dimensiones como peso, velocidad, altura o fuerza para ver si un artículo cae dentro del intervalo aceptable. Si se supone que una pieza de alambre eléctrico tiene un diámetro de 0.01 pulgadas, suele utilizarse un micrómetro para observar si el producto se acerca lo suficiente a esta medida como para pasar la inspección. Saber si se inspeccionan atributos o variables ayuda a decidir qué enfoque de control estadístico de la calidad se debe tomar, como veremos en el suplemento de este capítulo. (Render, 2009)

Según lo anterior el componente personal de los servicios es más difícil de medir que la calidad de un componente tangible. Por lo general, el usuario de un servicio, como el usuario de un bien, tiene en mente características que forman una base de comparación entre las alternativas. La carencia de cualquier característica puede eliminar al servicio de cualquier consideración posterior. La calidad también puede percibirse como un conjunto de atributos donde muchas de las características menores son superiores a las de la competencia. Este enfoque de la comparación del producto difiere un poco entre bienes y servicios. Sin embargo, lo que es muy diferente sobre la selección de los servicios es la escasa definición de las (1) diferencias intangibles entre productos y (2) las expectativas intangibles que tiene el cliente sobre dichos productos.¹² En realidad, los atributos intangibles pueden no estar definidos. (Render, 2009). Ver tabla No, 2. Factores determinantes de la calidad de los servicios.

Tabla No. 2. Factores determinantes de la calidad del servicio

Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • implica la congruencia entre el desempeño y la seguridad. Significa que la empresa ejecuta bien el servicio la primera vez y que cumple sus promesas.
Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> • se refiere a la voluntad y prontitud con que los empleados prestan el servicio. Implica tiempos limite dar el servicio.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • significa que posee las destrezas o el conocimiento requerido para desempeñar el servicio.
Acceso	<ul style="list-style-type: none"> • implica la capacidad de acercarse y establecer contacto.
Cortesía:	<ul style="list-style-type: none"> • involucra gentileza, respeto, consideración, trato amable del personal de contacto (incluyendo la recepcionista, los operadores de teléfonos).
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • significa tener informados a los clientes en un lenguaje que puedan comprender así como escucharlos. Esto puede significar que la compañía necesite ajustar su lenguaje para diferentes clientes..
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • implica confianza, familiaridad y honestidad. Involucra realmente el tener en cuenta lo que es mejor para el cliente común.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • es estar libre de peligro, riesgo o duda.
Comprensión y conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • implica hacer por comprender las necesidades del cliente.

Fuente: Principios administración de operaciones pág. 2012 (Render, 2009)

Las compañías bien administradas tienen estrategias de recuperación del servicio. Esto significa que capacitan y autorizan a los empleados de la línea frontal para resolver un problema. El personal de los hoteles Marriot se entrena en la rutina LEARN —llamada así por las siglas en inglés de las actividades Escuchar, Empatizar, Disculparse, Reaccionar, Notificar— donde el paso final asegura que la queja sirve de retroalimentación al sistema. El Ritz-Carlton capacita a su personal

para no decir solamente “lo siento”, sino “por favor acepte mis disculpas”, y le asigna un presupuesto para reembolsar a los clientes disgustados. Diseñar el producto, administrar el proceso de servicio, igualar las expectativas del cliente con el producto, y prepararse para las excepciones son actividades clave para obtener la calidad en los servicios. El recuadro AO en acción “Espías de Richey International” proporciona otra visión de la forma en que los administradores de operaciones mejoran la calidad en los servicios. (Render, 2009).

La administración de la calidad moderna en su última etapa a conlleva a que las empresas y organizaciones se preocupen más por la optimización de la experiencia del cliente, lo que se evidencia por el conjunto de normas, herramientas tecnológicas y aplicativos para asegurar la optimización de esa experiencia. Si bien se han diversificado los medios por los cuales los clientes adquieren sus productos y servicios de igual forma se ha diversificado la gestión integral de las empresas para herramientas transaccionales en la agilización de los trámites de servicios.

En el capítulo siguiente se aborda de manera amplia el conjunto de normas COPC que han venido a significar una base sólida para la gestión transaccional de los servicios.

1.2.1. Normas COPC

La Familia de Normas COPC® conforma el más prestigioso y riguroso sistema de medición en la industria de call y contact centers. Establece un conjunto de buenas prácticas de alto rendimiento que ayudan a incrementar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, al tiempo que se reducen los costos operativos. El Programa de Certificación COPC de Kenwin SA integra actividades de consultoría, coaching, capacitación, seguimiento y auditoría, para concluir en la emisión de los certificados correspondientes, validados por COPC Inc. (Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes, 2016)

El equipo desarrollo utilizo los criterios y sistemas de Premio nacional a la Calidad Malcolm Bladrige de Estados Unidos como base de la Norma COPC CX original. Para satisfacer las necesidades particulares de la industria PSICs, el equipo

adapto luego el criterio Bladrige para concertar las realidades prácticas de la industria de PSICs mediante:

- El énfasis o la adición de resultados, mediciones y procesos que son más significativos para los PSICs y sus clientes contratantes y clientes.
- La exclusión de parte del criterio que, basados en la experiencia del PSIC y del Cliente, no contribuían directamente a los objetivos de la Norma COPC CX.
- La inclusión, a partir de otras Normas internacionales, de aquellos componentes que mejor encaraban los enfoques prácticos de la mejora del desempeño. (Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes, 2016)

Habrán tres versiones de la Norma COPC cx- para PSICs, E-PSICs, y VMOs. La Norma COPC referida a los Prestadores de Servicios de Salud (PSS) no será actualizada ahora. Las tres versiones de la Norma COPC CX son:

- **La Norma COPC CX para proveedores de Servicios Integrales a Clientes (PSICs)**
- **La Norma COPC CX para proveedores de Servicios Integrales a Clientes (PSICs)**
- **La norma COPC CX para Proveedores Externo de Servicios Integrales a Clientes (E-PSICs) (anteriormente conocida como Norma COPC E-PSIC)**

La Norma COPC CX y los procesos de certificación relacionados están regidos por el Comité de Normalización COPC. Este grupo independiente está compuesto por los individuos que tienen una responsabilidad de gestión ejecutiva en sus organizaciones y que conocen profundamente la Norma COPC CX a través de la experiencia directa de la aplicación de la Norma COPC Cx en sus operaciones. El Comité de Normalización COPC se reúne dos veces por año para interpretar y refinar la Norma COPC CX.

Los usuarios de la Norma COPC CX proveen información al Comité de Normalización COPC. Los cambios en el criterio de cumplimiento de la Norma COPC CX se introducen una vez al año. Los criterios de cumplimiento para las versiones PSIS y E-PSIC para la Norma CX pueden encontrarse en la respectiva guía de Certificación. (Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes, 2016)

1.2.2. Descripción Norma COPC PSICS

La Norma CPOC CX para E-PSICs (anteriormente conocida como la Norma COPC E-PSIC) es un sistema de gestión de desempeño para las operaciones que gestionan la experiencia de cliente. Ofrece un conjunto de prácticas de gestión y métrica/mediciones clave para operaciones relativas a la gestión de la experiencia de clientes a través de un único canal o de múltiples canales.

Si bien aún resulta aplicable a las operaciones de centros de contacto y otros canales de operaciones, la versión 6.0 de la Norma COPC CX para E-PSICS ha sido aplicada y actualizada e incluye lineamientos y mejores prácticas para gestionar cualquier tipo de operaciones de contacto con clientes, incluidos los canales no asistidos (digitales).

Este conjunto de normas tiene el objetivo Mejora del Servicio, Calidad, Ingreso, Experiencia del Cliente y Rentabilidad, cientos de empresas de todo el mundo han logrado esto mediante la implementación de la norma COPC CX dentro de sus operaciones de experiencia del cliente.

Cada uno puede ser definido del siguiente modo:

- **El servicio** desde la perspectiva del cliente, tiene que ver con cuan fácil es resolver un problema y cuál es la velocidad con la que se toman acciones. Puede referirse a cuan fácil es utilizar u sistema de autoayuda, cuanto se tardad en conectarse un agente en vivo o cuanto demora una respuesta a un email.
- La **calidad** tiene que ver con la precisión de la información brindada al cliente por un agente o herramienta de autoservicio, Se refiere a manejar

las transacciones correctamente la primera vez. Ejemplos: respuestas correcta a una consulta, ingreso correcto de un pedido o resolución del problema del cliente en el primer canal elegido.

- La generación de ingresos acontece a través de sistemas de pedidos efectivos de usuarios finales, o en operaciones de contacto con clientes de ventas y cobranzas.
- Los costos generalmente se focalizan en la eficiencia y en el costo de unidad incurrido por el E- PSIC para proveer un producto o servicio. En un entorno multicanal, esto implica combinar el costo para brindar soporte a los usuarios finales en todos los canales. En general, los altos costos operativos están asociados con canales asistidos, mientras que los altos costos de capital están asociados con los canales no asistidos. La combinación entre ambos demostrará que si migrar el soporte al cliente, de los canales asistidos a los no asistidos, verdaderamente se traduce en un menor costo por unidad. El costo es diferente del precio. El precio representa lo que un E-PSIC podría cobrar por sus servicios o el costo transferido a la corporación matriz. (Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes, 2016)

1.2.3. Implementación Norma COPC PSICS

Las Norma COPC CX para E- PSICS es un sistema global e integrado para la gestión de una operación de servicio centrada en el cliente.

- La Norma COPC CX para E-PSICs comienza con los impulsores de la gestión del desempeño focalizada en el cliente, personificada en las características y actividades de liderazgo descritas en categoría 1.0 Liderazgo y Planteamiento.
- La categoría 2.0 Procesos y Categoría 3.0 Recursos Humanos, tomadas en conjunto, representan los facilitadores de la organización: una fuerza de trabajo formada y motivada, que utiliza procesos bien diseñados y maneja esos procesos con la información apropiada.

- El objetivo del sistema es una composición balanceada de la experiencia del cliente m del desempeño de productos y servicios y de productividad, que se analizan en categoría 4.0.

1.2.4. Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad son herramientas de medición que toman como referencia la información que se recoge dentro de la empresa y que miden el grado de cumplimiento de los requisitos marcados en el sistema de calidad. Usados por igual para controlar la calidad de los procesos. (IsoTools, 2015)

Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, de carácter tangible y cuantificable, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes. Dicho de otro modo, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial.

Los indicadores de gestión miden, de manera global, el resultado final de las actividades empresariales basándose en un estándar, el cual responde al nivel de calidad objetivo que la empresa espera y desea alcanzar. (IsoTools, 2015)

Los indicadores de calidad permiten disponer de una medición sistemática de los procesos implantados dentro de la organización, lo que permite tener a mano información oportuna que pueda servir para identificar desviaciones dentro de nuestros procesos y a la vez fungir como sistema de alertas antes de identificar errores en grandes volúmenes.

Según expone (IsoTools, 2015) en su publicación Web existen muchos y variados motivos para implantar un sistema de indicadores, siendo estos los más destacables:

- Valorar la correcta aplicación de los recursos consumidos por las diferentes actividades de uso público y la adecuación de sus resultados a los requerimientos.
- Controlar y mejorar los procesos.
- Garantizar los resultados previstos.
- Mantener los estándares de calidad.
- Mejorar el nivel del servicio con el fin de lograr una mayor satisfacción de los clientes.
- Orientar las actividades de mejora, mediante la implantación de acciones preventivas y el control de los resultados obtenidos

Con esta definición se puede esclarecer que cada indicador es diferente ya que se elaboran de acuerdo al eje o rubro en el que se desempeña la organización aunque pueden disponer de características comunes.

1.2.5. Características de los indicadores de calidad

Idealmente, las principales características que deben tener los indicadores de calidad son las siguientes:

- Ser realistas, es decir, directamente relacionados con las dimensiones significativas de la calidad del proceso, producto o servicio,
- En cuanto al número, deben ser pocos aunque suficientemente representativos de las áreas prioritarias o que requieren una supervisión constante de la gestión.
- Efectistas y centrados en el verdadero impacto de la calidad.
- Visibles y fácilmente representables en forma de gráficos de fácil interpretación.
- Accesibles a las personas involucradas en las actividades medidas.
- Sensibles a las variaciones de los parámetros que se está midiendo.

- Sencillos de calcular y gestionar.

1.2.6. Tipos de indicadores de Calidad

(IsoTools, 2015) en su blog especifica que los indicadores pueden clasificarse en:

- Generales: índices de incumplimiento de requisitos sobre un servicio global.
- Específicos: similares a los anteriores, pero referidos a un tipo de servicio concreto o a una casuística de fallos determinada.
- Ponderados: considerando una valoración, no necesariamente económica, de la importancia del fallo / incumplimiento.

Es por esto que debe importantizarse la medición de la experiencia del cliente, dentro de los indicadores usados generalmente cabe destacar

- Grado de fidelización. Este indicador mide la repetición de compra o uso de un servicio.
- Número de no conformidades. Es un dato que conviene mejorar continuamente y aporta mucha información sobre el comportamiento de nuestros clientes.
- Número de reclamaciones. El departamento de atención al cliente debe ser accesible y tratar este dato para mejorar los procesos internos.
- Tiempo medio de espera. Este tiempo de espera es tanto en atención telefónica como en el tiempo de ejecución de un servicio.

Este primer capítulo aborda a groso modo las diferentes técnicas y herramientas utilizadas en un sistema de monitoreo de la calidad de los servicios efectivo de manera general. En la sección 1.1 trata sobre las 7 herramientas de calidad efectiva para la gestión efectiva de los monitoreo de calidad de los servicios. De igual modo la alineación con la experiencia de la optimización del cliente que viene a significar el nuevo rumbo de la excelencia en el servicio, la optimización de la experiencia del cliente es un proceso interactivo multidimensional entre una marca y una persona. Se desarrolla a través de los puntos de contacto que les vinculan. Es por esto que se hace necesario especificar aquellos modelos de gestión

implementados para la gestión óptima de la experiencia del cliente, desde la cultura de servicios que se genera en el interior de la empresa u organización hasta los sistemas integrados para gestión efectiva como son las normativas COPC.

CAPITULO II SITUACION ACTUAL DEL SeNaSa Y EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

El seguro Nacional de Salud ha caracterizado su gestión administrativa y de servicios orientados a la calidad, a brindar servicios de calidad a los afiliados, prestadores y ciudadanos que requieren de protección social en salud, en el siguiente capítulo expondremos de manera amplia la ARS SeNaSa como objeto de estudio en el campo del sistema de gestión de calidad de los servicios

2.1. Estructura organizacional de SeNaSa

SeNaSa es la Administradora de Riesgo de Salud estatal, la cual tiene como **misión** ser responsable del aseguramiento social en salud, garantizando servicios de calidad y trato humano. La misma fue creada el 10 de agosto del 2002, al amparo de la Ley 87-01, que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social.

Asimismo, tiene como **visión** ser reconocida por la población como la mejor administradora de riesgos de salud, con altos estándares de calidad, transparencia e innovación en su gestión.

Los valores que orientan la cultura organizacional de SeNaSa son los siguientes:

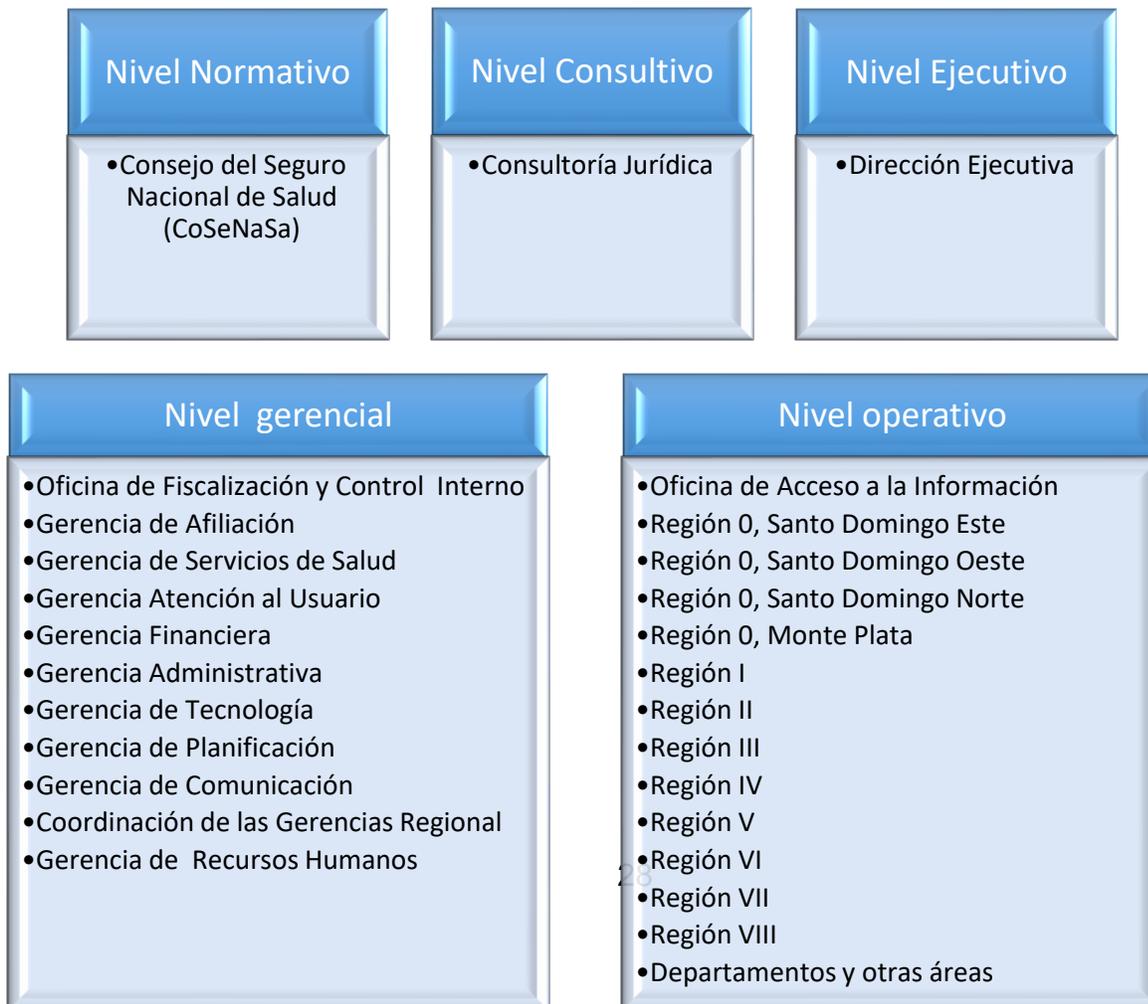
- **EQUIDAD:** Ofrecer nuestros servicios a los usuarios y usuarias sin discriminación.
- **TRATO HUMANO.** Brindar servicios de forma personalizada y digna a nuestros usuarios y usuarias.

- **TRANSPARENCIA:** Hacer visible ante los ciudadanos y ciudadanas, lo que hacemos.
- **HONESTIDAD:** Actuar de forma coherente con los principios, valores y políticas institucionales.

Como parte del proceso de fortalecimiento en que se ha involucrado el Seguro Nacional de Salud, en el trayecto hacia la excelencia en el servicio y a lograr la certificación ISO 9001, la institución ha desarrollado una trayectoria sistemática de mejora en sus procesos para lo cual realiza esfuerzos orientados a fortalecer los mismos a través de su documentación y socialización con los grupos de interés.

Una estructura organizacional ideal es aquella que proporciona el máximo de organización e integración de esfuerzos a la vez que estimula la autonomía esencial en las gerencias, departamentos, unidades, etc. Un objetivo importante de la organización es lograr efectividad a través de la división del trabajo.

Tabla No. 3 Los niveles Jerárquicos Estructura SeNaSa



Fuente: (ARS SeNaSa, 2017)

2.1.1. Características generales del SeNaSa (ARS SeNaSa, 2017)

El Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) surge con la promulgación de la ley 87-01, que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social. En esta Ley se establece que SeNaSa es la institución pública autónoma y descentralizada responsable de la administración de riesgos de salud de los afiliados subsidiados, contributivos y contributivo-subsidiados del sector público y de los contributivos del sector privado que la escojan voluntariamente.

El 4 de septiembre del 2002 fue otorgada, mediante Resolución No. 00052- 2002 de la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL), la acreditación a SeNaSa, mediante la cual se le autoriza a ejercer funciones de administración de riesgos de salud en el Sistema de Seguridad Social Dominicano. En el año 2005, con la Resolución No. 012-2005 se le otorga la habilitación definitiva, por cumplir los requerimientos establecidos y evaluados por la Superintendencia.

El artículo 159 de la ley 87-01 define las siguientes funciones básicas del Seguro Nacional de Salud:

Garantizar a los afiliados servicios de calidad, oportunos y satisfactorios.

- Administrar los riesgos de salud con eficiencia, equidad y efectividad.
- Organizar una red nacional de prestadores de servicios de salud con criterios. de desconcentración/descentralización.
- Contratar y pagar a los prestadores de servicios de salud en la forma y condiciones prescritas por la presente Ley para las restantes administradoras de riesgos de salud (ARS).
- Rendir informes periódicos al Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS) y a la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales sobre la

administración de los recursos para garantizar su uso eficiente y transparente.

Los servicios de SeNaSa van dirigidos a su población afiliada ya los prestadores de servicios de salud estructurada en una red pública, privada y mixta. La categorización de la población está conformada por tres tipos de regímenes son estos:

Régimen Contributivo Todos los empleados/as públicos de las instituciones del gobierno central, ayuntamientos, de las instituciones autónomas y descentralizadas y sus dependientes. También, trabajadores del sector formal privado que voluntariamente la seleccionen.

Régimen Subsidiado Indigentes, discapacitados, trabajadores informales con ingresos inestables inferiores al salario mínimo.

Además de los afiliados contributivos y subsidiados, SeNaSa tiene como población afiliada a los pensionados y jubilados de instituciones autónomas descentralizadas del Estado Dominicano.

Por otro lado, cuenta con planes de salud complementarios que amplían la cobertura de la oferta de servicios del PDSS, los cuales son financiados por empresas, instituciones y/o los afiliados contributivos de dichas empresas e instituciones.

SeNaSa tiene presencia a nivel nacional, a partir de sus oficinas centrales y regionales, así como de más de 60 áreas de atención en lugares estratégicos y centros de salud de alta demanda. Las oficinas centrales se encuentran en la capital del país y las regionales están distribuidas de acuerdo a las 9 Regiones de Salud establecidas por el Ministerio de Salud Pública (MSP). Estas Regiones incluyen las 32 provincias del país.

Para la entrega de los servicios de salud a su población afiliada, SeNaSa dispone de una red de alcance nacional conformada por cerca de 7 mil Prestadores de Servicios de Salud (PSS), tal y como se aprecia en el cuadro siguiente. Estos PSS son de naturaleza pública, privada y mixta.

Los principales servicios que SeNaSa ofrece a los /as usuarios/as son:

- Afiliación y carnetización de titulares y dependientes.
- Contratación de prestadores de servicios de salud.
- Facturación y auditoría de servicios y cuentas médicas.
- Autorización de prestaciones de salud.
- Garantía de servicios de promoción y prevención.
- Acceso a la información pública de los ciudadanos/as.
- Atención de quejas, reclamaciones e informaciones a usuarios/as.
- Información y orientación a la población afiliada.

2.1.2. Objetivos estratégicos

Ampliar la cartera de afiliados de los diferentes regímenes y planes, mediante la consolidación de los procesos de gestión de afiliación, salud y mercadeo.

- Fortalecer la gestión del riesgo en salud garantizando la prevención, promoción y servicios de salud con calidad y trato humano.
- Lograr que la atención al usuario se constituya en una cultura de gestión en toda la organización, garantizando la entrega de servicios con calidad y trato humano.
- Garantizar la sostenibilidad financiera de la Organización, mediante el desarrollo de una valoración y administración de los riesgos financieros.
- Fortalecer el sistema de gestión de calidad mediante el desarrollo de un modelo integrado de gestión por proceso y de administración del riesgo institucional, garantizando la sostenibilidad de la organización.
- Afianzar el sistema de gestión de recursos humanos, que permita disponer de un capital humano idóneo, competente y motivado.

-Afianzar el posicionamiento de SeNaSa en la sociedad dominicana, mediante la proyección de una imagen de institución transparente y eficiente como instrumento ejecutor de las políticas de protección social en salud.

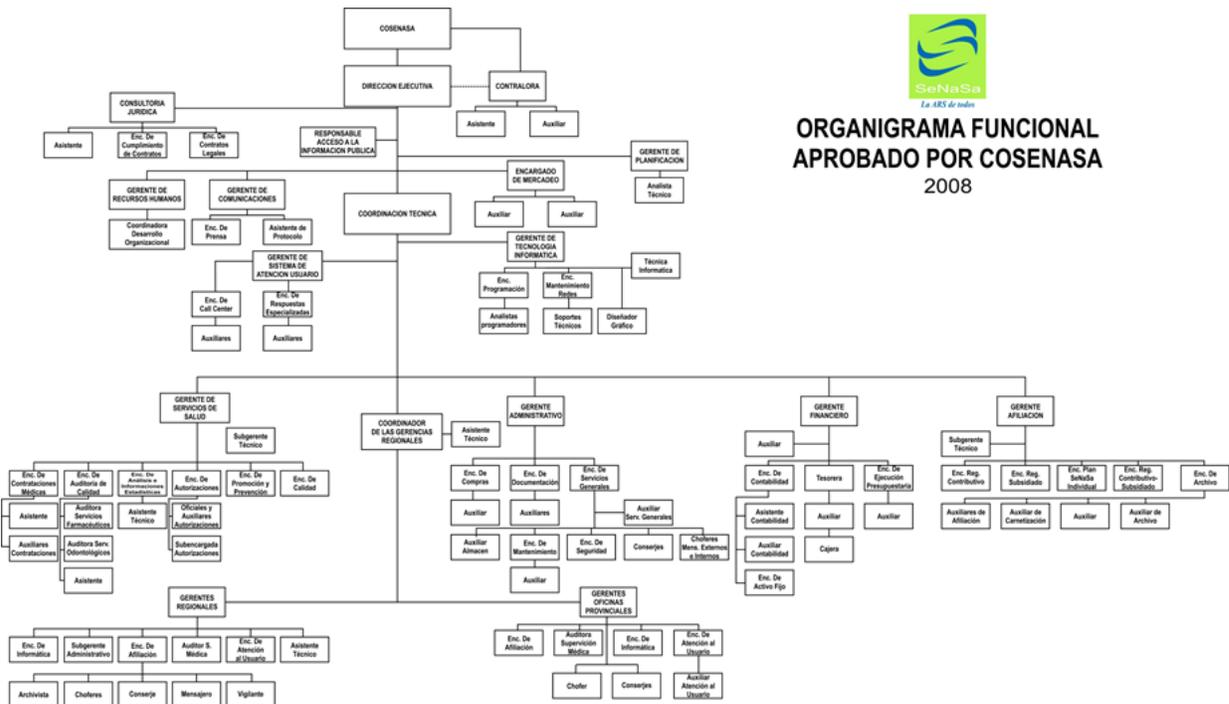
-Consolidar los sistemas y plataformas tecnológicas con el propósito de garantizar la seguridad, oportunidad y calidad de la información.

2.1.3. Organigrama institucional

SeNaSa tiene una estructura organizativa acorde a su naturaleza de institución pública y a sus funciones como Administradora de Riesgo de Salud (ARS). La instancia superior es el Consejo del Seguro Nacional de Salud (COSeNaSa), máximo responsable de las políticas institucionales y de la elección de la Dirección Ejecutiva. Lo preside el/la Ministro/a de Salud Pública.

Debajo del Consejo está la Dirección Ejecutiva, que es responsable de la conducción estratégica y operativa de la institución, la cual se sustenta en procesos estratégicos, claves y de apoyo (ver Subcriterio 5a). Estos procesos se encuentran representados en la estructura organizativa de la institución, a través de sus distintas gerencias.

Figura No, 3 Organigrama de SeNaSa



Fuente: (ARS SeNaSa, 2017)

2.1.4. Misión, visión y valores

Misión:

Somos la institución responsable del aseguramiento social en salud, garantizando servicios de calidad y trato humano.

Visión:

Ser reconocida por la población como la mejor administradora de riesgos de salud, con altos estándares de calidad, transparencia e innovación en su gestión.

Los Valores:

Trato humano: Brindar servicios de forma personalizada y digna a nuestros usuarios y usuarias.

Equidad: Ofrecer nuestros servicios a los usuarios y usuarias sin discriminación.

Transparencia: Hacer visible ante los ciudadanos y ciudadanas, lo que hacemos.

Honestidad: Actuar de forma coherente con los principios, valores y políticas institucionales.

2.1.5 La Política de Calidad

Política de calidad

SeNaSa garantiza la satisfacción de su población afiliada, administrando el riesgo en salud con efectividad, oportunidad, equidad y trato humano, mediante el desarrollo de una cultura de innovación, transparencia y mejora continua de los procesos.

Objetivos de Calidad SeNaSa

1. Garantizar el acceso equitativo de la población afiliada a los servicios de salud, disponiendo de una red nacional de prestadores de servicios con capacidad resolutive y conforme a la cobertura establecida.
2. Mantener altos niveles de satisfacción de los usuarios ofreciendo servicios de calidad, oportunidad y trato humano, mediante el fortalecimiento de la competencia de los colaboradores, y la consolidación del sistema de atención al usuario.
3. Propiciar la satisfacción de los prestadores de servicios de salud, realizando con oportunidad las auditorías médicas y el pago correspondiente.
4. Incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en la administración del riesgo en salud, para garantizar la sostenibilidad financiera, la consolidación institucional y la salud de la población afiliada.
5. Consolidar los procesos institucionales de planificación, monitoreo y evaluación, para el desarrollo de una cultura de innovación y mejora continua.

2.2 Normativas y regulaciones

El artículo 159 de la Ley No. 87-01, el cual crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social, define al Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) como el asegurador público responsable de administrar los riesgos de salud de los afiliados indicados en el párrafo 1, Art. 31, de la citada Ley.

Además de esta Ley, SeNaSa se rige por el Reglamento para la Organización y Regulación de las Administradoras de Riesgos de Salud (ARS) y el Seguro Nacional de Salud (SeNaSa), aprobado por el Consejo Nacional de Seguridad Social, mediante Resolución No. 47-04 del 03 de octubre de 2002.

El 04 de septiembre de 2002 fue otorgada, mediante Resolución No. 00052-2002 de la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL), la acreditación a SeNaSa, mediante la cual se le autoriza a ejercer funciones de administración de riesgos de salud en el Sistema Dominicano de Seguridad (SDSS). En el año 2005, con la resolución No. 012-2005 se le otorga la habilitación definitiva, por cumplir los requerimientos establecidos y evaluados por la Superintendencia.

En su artículo 159, la Ley No. 87-01 ordena a SeNaSa conformar su Consejo Directivo. En ese sentido, amparado en dicho artículo, el 04 de febrero de 2002 se constituye mediante acta oficial el Consejo del Seguro Nacional de Salud (CoSeNaSa), el cual funge como el organismo responsable de la aprobación de las políticas, los planes y el presupuesto anual de SeNaSa.

Asimismo, por su condición de organización estatal, SeNaSa está regulada por la Ley No. 10-07, del 30 de agosto de 2007, que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República; y por la Ley No. 10-04, del 20 de enero del 2004, sobre la Cámara de Cuentas de la República Dominicana.

Entre las normativas y regulaciones del Seguro Nacional de SeNaSa se pueden citar:

Constitución de la República Dominicana.

Ley 87-01 Que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social.

Ley General de Salud No. 42-01.

Ley 188-07 Que modifica la Ley 87-01.

Decretos

Decreto No. 143-05 Que dispone que las identificaciones de los beneficiados de Régimen Subsidiado en salud tendrán transitoriamente como base la ficha y los procedimientos técnicos del Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN).

Decreto No. 342-09 Que crea el Plan Especial para Pensionados y Jubilados.

Decreto No. 665-12 Que establece el Reglamento para la Prescripción y Dispensación de Medicamentos Ambulatorios en el Sistema Dominicano de Seguridad Social.

Decreto No. 72-03 Que establece el Reglamento para la Organización y Regulación de las Administradoras de Riesgos de Salud.

Decreto No. 74-03 Que establece el Reglamento sobre el Seguro Familiar de Salud y el Plan Básico de Salud.

Decreto No. 234-07 Que establece el Reglamento del Régimen Contributivo en el Seguro Familiar de Salud.

Decreto No. 549-03 Que establece el Reglamento del Régimen Subsidiado del Sistema Dominicano de Seguridad Social.

Resoluciones

Resolución 165-04 del CNSS del 30 de Agosto del 2007 sobre el Fondo Nacional de Atención Médica por Accidentes de Tránsito.

Resolución 98-02 del CNSS del 19 de febrero del 2004 Reglamento para el Subsidio de Maternidad y Lactancia.

Resolución de la SISALRIL No. 147-2007 del 18 de Diciembre del 2007 sobre ampliación del PDSS y nuevas tarifas mínimas de honorarios profesionales.

Resolución de la SISALRIL No. 156-2008 del 21 de Julio del 2008 que prohíbe cobro de anticipo o deposito con cargo al afiliado.

Resolución de la SISALRIL No. 012-2005 del 02 de febrero del 2005 que habilita al Seguro Nacional de Salud (SeNaSa).

Resolución de la SISALRIL No. 188-2012 del 28 de Mayo del 2012 que regula varios procesos sobre afiliación.

Resolución de la SISALRIL No. 174-2009 del 23 de Septiembre 2009 que regula los procesos de cambio de estatus y/o cambio de ARS de los afiliados por caso de excepción.

Resolución CoSeNaSa 72da.

Resolución CoSeNaSa 75ta-77ta.

Resoluciones CoSeNaSa 70ma - 71ra.

Resoluciones CoSeNaSa 64va. - 69va.

Resoluciones CoSeNaSa 1ra - 63va.

Marco Legal del Sistema de Transferencias.

2.3. Descripción actual de los sistemas de control de calidad en SeNaSa (ARS SeNaSa, 2017)

La Institución dispone de un sistema de atención al usuario/a mediante el cual se pueden recoger y medir las quejas, reclamos y sugerencias de los afiliados/as. Entre los mecanismos que facilitan la canalización y medición de los requerimientos de los usuarios se encuentran el centro de llamadas, las áreas de atención al usuario ubicadas en los establecimientos de salud (públicos y privados), los centros de contacto en la sede central y las oficinas regionales, los buzones de sugerencias, la sección de atención al usuario vía internet, las redes sociales (Twitter y Facebook).

La organización implementa la metodología de los grupos de enfoques con afiliados. Los grupos de enfoque, como su nombre lo indica, son espacios con los cuales se busca “enfocar” un tema específico con el fin de profundizar en su análisis con un grupo de personas. Los grupos de enfoque contribuyen a generar ideas nuevas y comprender situaciones.

SeNaSa realiza mediciones de satisfacción utilizando diferentes herramientas, entre las que se destacan: encuestas de satisfacción a afiliados en todas las áreas de atención, sondeos de satisfacción a afiliados de prestadores de servicios de salud y realización de grupos de enfoque. Mediante la contratación de encuestas externas se lleva a cabo mediciones de satisfacción de los afiliados con los servicios recibidos en las distintas áreas de atención al usuario ubicadas en las oficinas y los centros de salud.

2.4. Modelo de gestión de calidad del Seguro Nacional de Salud

SeNaSa cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado internacionalmente bajo la norma ISO 9001:2008.

Múltiples resultados institucionales evidencian el fomento de la cultura de la calidad y excelencia en la organización, entre los que se destacan:

- a) Tres Cartas Compromiso con el Ciudadano avaladas por el Ministerio de Administración Pública.
- b) Política de e indicadores de calidad basada en valores.
- c) Implementación del modelo de Ciclo de Mejora Continua PHVA.
- d) Disponer de un aplicativo para el control en línea de los documentos (vía intranet).
- e) La implementación de auditorías internas de calidad y diseño de planes de mejora
- f) Desarrollo de un Sistema de Gestión de Riesgos.
- g) Fomento de un sistema de mejoramiento de los tiempos de respuesta de los servicios a los usuarios/as.
- h) Lograr una evaluación de un 100% en el Sistema de Medición de Transparencia Pública (ver informe de la Dirección General de Ética Gubernamental).

Otro indicador de confirmación del compromiso del liderazgo con la calidad y la excelencia es que en mayo del 2013 y abril 2014 el Sistema de Gestión de Calidad, certificado bajo la Norma ISO 9001:2008, fue auditado como parte de los requerimientos de seguimiento establecido por dicha norma. La empresa certificadora avaló la robustez del SGC de SeNaSa y decidió mantener la certificación del mismo.

Este proceso de maduración institucional se ha consolidado con la aplicación de modelo CAF. Este modelo ha sido una herramienta útil para lograr mayor coherencia en la conducción estratégica y en la adopción de una visión de mejora continua, poniendo a la institución como su propio referente.

Sin embargo, el resultado más evidente del proceso de mejora continua para la calidad y la excelencia, es haber obtenido el Gran Premio Nacional a la Calidad en el 2013.

En concordancia con mantener una política de información actualizada y transparente, en SeNaSa existe un sistema de comunicación interna sustentado en documentaciones. Esta política promueve mecanismos para canalizar quejas y reclamos de los colaboradores internos, como evidencian los canales de comunicación, grupos de enfoque, encuestas, uso de buzones, reuniones intergerenciales, murales, comunicación sonora por la Bocinita de SeNaSa, comunicaciones por correos electrónicos, boletines estadísticos, difusión de noticias, boletines informativos y el uso de teléfonos y flotas celulares. Además, se utilizan software integrales que permiten transmitir mensajes. Igualmente, se da seguimiento y retroalimentación como el sistema de atención al usuario, sistema de gestión de calidad, mesa de ayuda de tecnología.

La gestión de la Calidad en SeNaSa inicia con la realización de un Diagnóstico que dio lugar a una reingeniería, sobre todo en el aspecto de desarrollo organizacional. Eliminando algunas estructuras funcionales que burocratizaban el sistema y Creando el Sistema de Atención al Usuario, que con el tiempo se ha convertido en un proceso clave de la institución.

Luego la institución decide participar en el Premio Nacional a la Calidad por recomendaciones de Ministerio de Administración Pública (MAP) y del Consejo Nacional de Reforma del Estado (CONARE). Es entonces cuando SeNaSa tomada de la Mano por Instituciones como el Ministerio de Administración Pública, que le guían inicia su ruta de la cultura de la calidad.

La institución mantiene un alto nivel de compromiso y altos estándares de servicio con una cultura de mejoramiento constante; muestra de ello es haber resultado ganadora de Medalla de Bronce y Prácticas Promisorias en 2007, Medalla de Plata en 2008 y Medalla de Oro en el 2009 y finalmente alcanza el máximo galardón “Gran Premio Nacional a la Calidad” en 2013, evento organizado por el Ministerio de Administración Pública (MAP). Todo ello supuso un trabajo arduo dirigido por la gerencia de planificación y apalancado principalmente por el Comité de Calidad institucional el cual inició sus trabajos en 2007 elaborando planes de mejora producto de las autoevaluaciones del modelo CAF y de los informes retornos de la participación en los premios.

Entre las funciones que se definieron al Comité de Calidad están:

- Disminuir los costos institucionales y aumentar la satisfacción de los usuarios internos y externos.
- Generan reconocimiento de sus logros, ya que fomenta el trabajo en equipo, planteando mejoras en la calidad y productividad de la institución.
- Da a conocer al nivel gerencial los avances y obstáculos que se presentan para el mejoramiento continuo de los procesos.
- Mejorar la comunicación vertical y horizontal de la institución

Desde el 2011 SeNaSa establece y mantiene vigente un Sistema de Gestión de la Calidad, que mejora continuamente y cumple con los requisitos de la Norma Internacional ISO-9001:2008. Esto requirió el levantamiento y documentación de los procesos de apoyo, estratégicos, y claves. Para ello se contó con dos consultorías una para documentar los procesos, otra asesorar en el diseñar los

requisitos obligatorios del SGC. Además se contrató una persona para que coordinara y desplegara el sistema de gestión de calidad.

Luego del diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante la definición de sus procesos, secuencia e interacción, representada en el mapa de procesos y fichas de macroproceso.

Igualmente, se han establecido los métodos y criterios, para asegurar la eficacia de los procesos identificados como clave. Para ello se han establecido objetivos, indicadores, medios de verificación, responsables y mecanismos para asegurar la disponibilidad de información para dar seguimiento, medir y analizar los procesos. La medición de la eficacia de los procesos se realiza, a través del Sistema Planificación, Evaluación y Monitoreo de SeNaSa.

En adición a esto, el SeNaSa garantiza el control adecuado de los procesos y la implementación de acciones para alcanzar los resultados planificados, de acuerdo a los lineamientos de la Norma Internacional ISO-9001:2008 y el sistema de planificación estratégica, evaluación y monitoreo.

La búsqueda de mejoras continuas que conduzcan hacia horizontes superiores de calidad se evidencia con la obtención de la certificación ISO 9001:2008, la cual ha sido objeto de tres (3) auditorías externas que han confirmado la robustez del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la organización, logrando reducir el número de no conformidades menores al pasar de 10 en la primera auditoría a cero (0) en la última del ciclo de tres años, acumulando un total de 43 fortalezas que apoyan la conformidad con la norma y reduciendo las oportunidades de mejora 31 a sólo 5 en igual período. En este mismo sentido, se han adoptado e implementado 3 Cartas Compromisos (2011, 2012 y 2013), las cuales han sido evaluadas por el Ministerio de Administración Pública (MAP). Igualmente, se ha desarrollado el Modelo de Calidad del Marco Común de Evaluación (CAF). Su aplicación colocó a SeNaSa entre las cinco (5) instituciones públicas del país que han conquistado el Premio Nacional a la Calidad.

Así mismo, desde inicio del 2015 la institución ha inaugurado una nueva fase que ha llamado “Camino a la Excelencia”, para el cual viene adoptando el Modelo Iberoamericano de Calidad, cuya implementación será respaldada con la utilización de la metodología “Lean Manufacturing” para empresas de servicios.

También merecen destacarse la conformación de cuatro (4) Círculos de Calidad en las gerencias de Afiliación, Servicios de Salud, Servicios de Atención a Usuarios y uno (1) para las oficinas regionales. Además, la realización de 38 Grupos de Enfoque con usuarios.

2.5. Gestión por procesos y modelo de normalización implementado

En la aplicación de un modelo de gestión por procesos, el cual tiene como eje articulador y central la satisfacción del usuario. Bajo este esquema la institución ha establecido una serie de indicadores identificables en su Carta Compromiso, en la política y objetivos de calidad y en su Plan Estratégico 2013-2017 que procuran medir los resultados en los ciudadanos. Los atributos de calidad asumidos por SeNaSa para satisfacer los requerimientos o expectativas los/as ciudadanos/as son:

Tiempo de respuesta: implica el cumplimiento a tiempo de los plazos compromisos asumidos con los usuarios de los servicios.

Accesibilidad: se refiere a las facilidades ofrecidas al usuario para acceder a los servicios ofrecidos por la institución.

Responsabilidad: se asume como la disposición de servicio a los demás de manera rápida y eficiente.

2.6. Monitoreo del desempeño (ARS SeNaSa, 2017)

Por otro lado, la planificación operativa y estratégica de SeNaSa se hace de forma participativa, involucrando a todos los niveles técnicos y gerenciales del nivel central y regional. La planificación facilita disponer de objetivos y metas medibles.

La medición de la eficacia y el desempeño institucional se hace mediante un conjunto de indicadores que se desprenden de la propia planificación y las políticas de calidad de la organización. Los indicadores de metas son diseñados conjuntamente entre los equipos técnicos, gerenciales y la Dirección Ejecutiva. Los mismos son monitoreados y analizados trimestralmente en encuentros de socialización de la alta dirección para conocer los resultados del monitoreo, lo que permite la identificación de los desafíos y las oportunidades, a los fines de tomar acciones correctivas.

Tal como se ha señalado anteriormente, a estas metas y objetivos se les da seguimiento a través de un sistema automatizado el cual opera desde la Intranet en tiempo real. Como herramienta de medición y seguimiento de los indicadores estratégicos la institución ha establecido el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard).

2.7. Tipo de Investigación

Para la realización de esta investigación se utilizará el tipo de estudio Exploratorio-Descriptivo se identificarán las características del universo de investigación, señalarán formas de conducta, establecerán comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación de variables.

2.8. Tipo de Metodología

La presente investigación hará uso de la combinación de dos métodos: Método de Observación y Método Deductivo con el estudio de las gestiones de servicios general que posee el SeNaSa con el propósito de señalar aspectos particulares sobre la implementación de un sistema de monitoreo de la calidad de los servicios.

La observación: se diagnosticará la situación actual de los servicios externos que ofrecen los colaboradores del SeNaSa con el fin de identificar aspectos de mejoras en la prestación del servicio.

El método Deductivo: Se señalaran las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general de los servicios que ofrece SeNaSa.

2.9. Herramientas

El procedimiento que se utilizará para la recolección de datos a través técnicas de la evaluación y la observación que es de fuente primaria en donde se realizará evaluaciones del servicio que brindan los empleados del SeNaSa.

Las encuestas se aplicaran a los afiliados del régimen contributivo específicamente de la región 0 de Santo Domingo y se utilizarán para tener una descripción varios aspectos de los servicios ofrecidos en las áreas de atención del Seguro Nacional de Salud.

Para la Observación se realizaran monitoreo de cliente Oculito

2.9.1 Objetivo de la encuesta:

- Determinar los atributos de los servicios brindados a los afiliados
- Conocer los requerimientos solicitados por los afiliados.
- Identificar el tiempo de respuesta y solución del servicio brindado.
- Indagar los aspectos más relevantes en atención al usuario.
- Conocer los factores que fortalecen la relación con los afiliados.
- Detectar áreas de mejora en el Servicio.

2.9.2 Objetivo observación:

- Explicar el comportamiento de los representantes de atención al usuario.
- Identificar el cumplimiento de los estándares relativos al servicio, apariencia. de los centros de atención, pulcritud y presentación.
- Validar usos protocolos de atención

2.9.3. Encuestas

Filtros

Los criterios para selección de la población objeto de estudios fueron los siguientes:

- Afiliados que solicitaron servicios en la oficina del centro de contrato directo del SeNaSa.

- Se tomó como referencia la hora pico de visitas 10:00 am, según análisis de frecuencia de los meses Diciembre 2016 – Enero 2017, donde se identificó que el mayor flujo de visitas se encuentra en esta hora.

Fórmula de cálculo:

Formula Muestra Simple

$$ng = Z^2 * PQ/d^2$$

Formula muestra ajustada

$$ng/(1+ ng/N)$$

Z= 1.96 que corresponde a un nivel de confianza del 95%	1.96
P=Probabilidad de éxito	0.5
Q=Probabilidad de no éxito 1-p	0.5
D=nivel de precisión	0.05%
N= universo o población de interés	1,134
$ng = [(1.96)^2 (0.5)(0.5)] / (0.09)^2 =$	118.6

Distribución muestral por régimen

Tipo de Usuario	POBLACIÓN TOTAL	MUESTRA AJUSTADA	% MUESTRA
CONTRIBUTIVO	436	40	34%
SUBSIDIADO	698	79	66%
TOTAL	1,134	118	

Promoter Score NPS

1-6 Detractores (No están de acuerdo, bajo nivel de importancia)

7-8 Pasivos

9-10 promotores (Alto nivel de importancia)

NPS= % promotores - % detractores

Tabulación Régimen Contributivo

Tabla No, 4 Es afiliado a SeNaSa

Régimen afiliado	Frecuencia	Porcentual
Si	107	90 %
No	12	10 %
Total	118	100 %

Fuente: Tabulación encuesta trabajo investigación SeNaSa 2017.

De los 118 encuestados, 107 personas dicen ser afiliados al SeNaSa representando el 90% mientras que 12 personas dice no pertenecer al SeNaSa para un 10% pero se encontraban en el área para solicitar información sobre productos, acompañando a un afiliado, se encontraban en otra ARS, por lo que se tuvo que encuestar a un total de 130 para completar la muestra definida para los regímenes a evaluar.

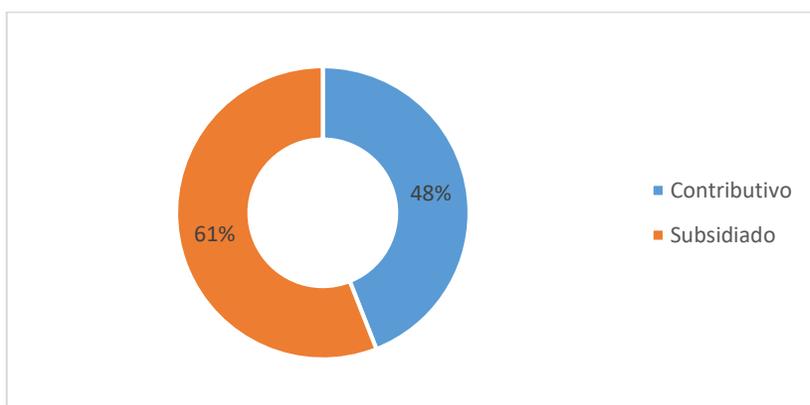
Tabla No, 5 Régimen en el que se encuentra afiliado.

Régimen afiliado	Frecuencia	Porcentual
Contributivo	52	48%
Subsidiado	66	61 %
Total	107	100 %

Fuente: Tabulación encuesta trabajo investigación SeNaSa 2017.

De las 107 personas que dijeron ser afiliados al SeNaSa se identificó que 52 usuarios solicitan servicios y se encuentran afiliados al régimen Contributivo para un 48% del total encuestado mientras que el 61% de usuarios encuestados para un total de 66 personas pertenecen al régimen subsidiado.

Figura No, 4 Grafico Afiliados encuestados por régimen



Fuente: Tabla No, 5 Régimen en el que se encuentra afiliado.

Tabulación Resultados Régimen Contributivo

Tabla No, 6 Importancia Valores/ Procesos servicios de afiliación

Valores procesos	Escalas					
	1 a 6		7 a 8		9 a 10	
	Frecuencia	Porcentual	Frecuencia	Porcentual	Frecuencia	Porcentual
1. Honestidad en lo que promete	13	25%	23	44%	22	42%
2.Trato de su personal a los afiliados	20	38%	19	37%	13	25%
3.Suministro de material informativo para SeNaSa	26	50%	14	27%	12	23%
4. Detalles de pasos para afiliarse	24	46%	13	25%	15	29%
5. Facilidad para transferirse a	12	23%	11	21%	29	56%

SeNaSa						
6. Facilidad para afiliar un dependiente	13	25%	8	15%	31	60%

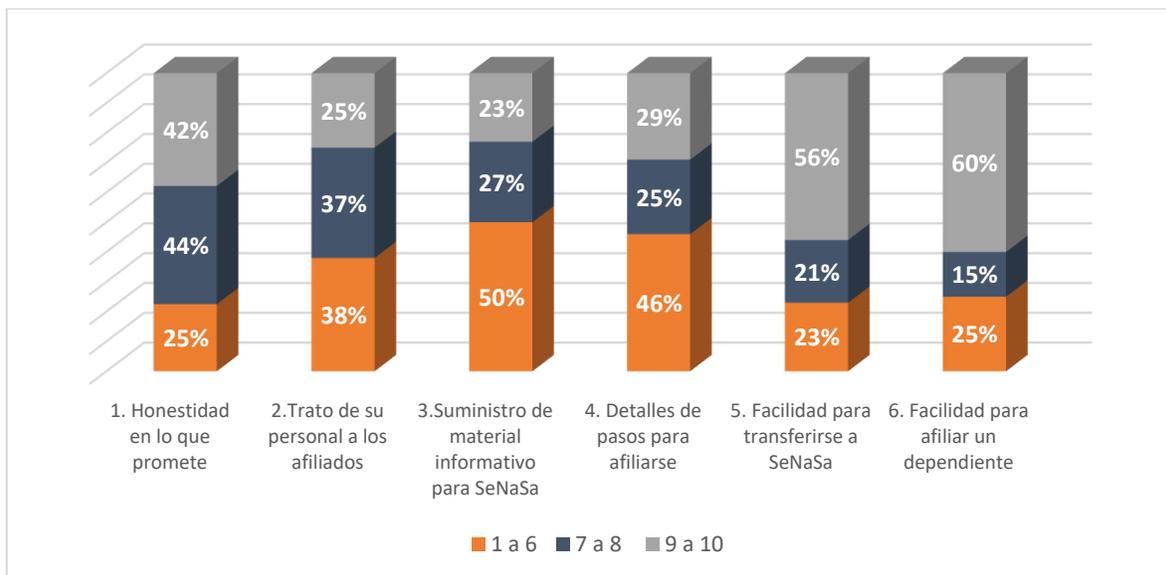
Fuente: Tabulación encuesta trabajo investigación SeNaSa 2017.

De los 52 afiliados encuestados para el bloque de preguntas de valoración de importancia de los servicios de afiliación, en cuanto a Honestidad en lo que promete el SeNaSa 13 personas lo valoran como bajo representando el 25% de los encuestados, 23 afiliados lo consideran intermedio para un 44% y un 22% dijeron que son muy importante para un total de 22 afiliados. El trato del personal para afiliarse la importancia especificadas por los encuestados es un 38% dice no ser su prioridad para 20 personas, 37 importancia media representado por 23 y un para un 23%. Suministro de material informativo para SeNaSa 26 personas lo catalogaron con menor grado de importancia para un 56% en comparación en contraste con el 27% que lo considera Medio y 12 personas que lo catalogaron como muy importante para un 23%. En cuanto a detalles para afiliarse 24 personas lo valoran como bajo representando el 44% de los encuestados, afiliados lo consideran intermedio para un 25 % y un 15% dijeron que son muy importante para un total de 15 afiliados.

Con esta información se puede priorizar los aspectos más importantes a trabajar en el servicio de afiliación que esperan recibir los usuarios del régimen contributivo, de la siguiente manera:

- 1- Facilidad para afiliar un dependiente.
- 2- Facilidad para transferirse a SeNaSa.
- 3- Honestidad en lo que promete.
- 4- Detalles de pasos para afiliarse.
- 5- Trato de su personal a los afiliados.
- 6- Suministro de material informativo para SeNaSa.

Figura No, 5 Grado de Importancia de aspectos relevantes en el servicio de afiliación



Fuente: Tabla No, 6 Importancia Valores/ Procesos servicios de afiliación.

En el gráfico se puede identificar los aspectos más relevantes con orden de importancia representados por los mayores porcentajes sobre los que se precisó como objeto de estudio en el alcance de la encuesta definido, esto sirven de referencia para enfocar los ejercicios de priorización y mejora para brindar a los afiliados servicios de oportuno y acorde con sus requerimientos.

Tabla No, 7 Motivo Última Visita realizada al SeNaSa

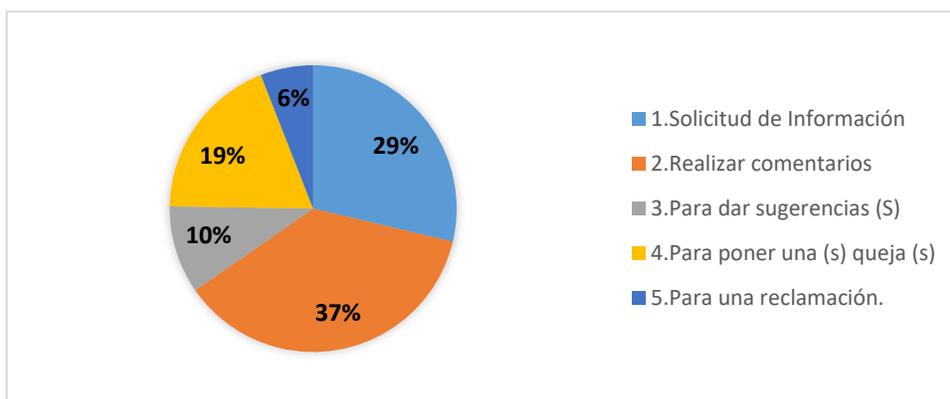
Variable	Frecuencia	Porcentual
1.Solicitud de Información	15	28%
2.Realizar comentarios	19	37%
3.Para dar sugerencias (S)	5	10%
4.Para poner una (s) queja (s)	10	19%
5. Para una reclamación.	3	6%
Total	52	100%

Fuente: Tabulación encuesta trabajo investigación SeNaSa 2017.

Del total de 52 afiliados contributivos encuestados dijeron 19 personas para un 37% que acuden a Realizar Comentarios sobre el servicio; Solicitudes de

Información 15 afiliados para un 29% siendo estos dos primeros los que mayor frecuencia se identificaron no obstante para aspectos a potencializar en los servicios corresponde a los próximos motivos de visita evaluados; Para dar una sugerencia 5 personas para un 10%; Para poner una queja 10 afiliados para un 19% y para reclamaciones 3 personas para un 6% de los encuestados al régimen contributivo.

Figura No, 6 Motivo última visita realizada al SeNaSa



Fuente: Tabla No, 7 Motivo última visita realizada al SeNaSa.

Tabla No, 8 Satisfacción con los siguientes aspectos de la atención al usuario.

Valores procesos	Escalas					
	1 a 3		3 a 4		5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Acceso a los servicios de atención al usuario	5	21%	15	29%	25	48%
Tiempo de espera para solicitar un servicio	11	21%	22	42%	25	48%
El personal de SeNaSa ofrece un trato agradable	14	27%	18	35%	22	42%

Calidad de la respuestas ofrecidas	11	21%	17	33%	24	46%
Respeto al cliente	16	31%	18	35%	24	46%
Se preocupa por orientar a sus afiliados	10	19%	16	31%	26	50%

Fuente: Tabulación encuesta trabajo investigación SeNaSa 2017.

Según lo anterior podemos concluir que la satisfacción en cuanto a los servicios de atención se encuentra distribuida de la siguiente manera, tomando como referencias 1 al 3 insatisfecho, 3 a 4 medianamente satisfecho 5 Muy satisfecho.

- Acceso a los servicios de atención al usuario. 90%
- Tiempo de espera para solicitar un servicio. 77%
- El personal de SeNaSa ofrece un trato agradable. 77%
- Calidad de las respuestas ofrecidas. 97%
- Respeto al cliente. 81%
- Se preocupa por orientar a sus afiliados. 81%

Tabla No, 9 Solución o respuesta a su solicitud

Variables	Frecuencia	Porcentual
1. Si	42	81%
2. No.	10	19%
Total	52	100%

Fuente: Tabulación encuesta trabajo investigación SeNaSa 2017.

Del total de 52 afiliados Contributivo encuestados 42 personas dijeron que su solicitud fue respondida efectivamente durante la visita al área realizada para un 81% en contraste con 10 personas para un 19% que alegaron que no le ofrecieron

solución definitiva por lo que no consideran que es una respuesta ya que requieren concluir con la solicitud que abrieron.

Tabulación Régimen Subsidiado

Tabla No, 10 Importancia Valores/Procesos Servicios de afiliación Régimen Subsidiado

Valores procesos	Escalas		
	1 a 6	7 a 8	9 a 10
1. Honestidad en lo que promete	9%	21%	70%
2.Trato de su personal a los afiliados	27%	30%	42%
3.Suministro de material informativo para SeNaSa	15%	23%	62%
4. Detalles de pasos para afiliarse	27%	21%	52%
5. Facilidad para transferirse a SeNaSa	33%	24%	42%
6. Facilidad para afiliar un dependiente	33%	18%	48%

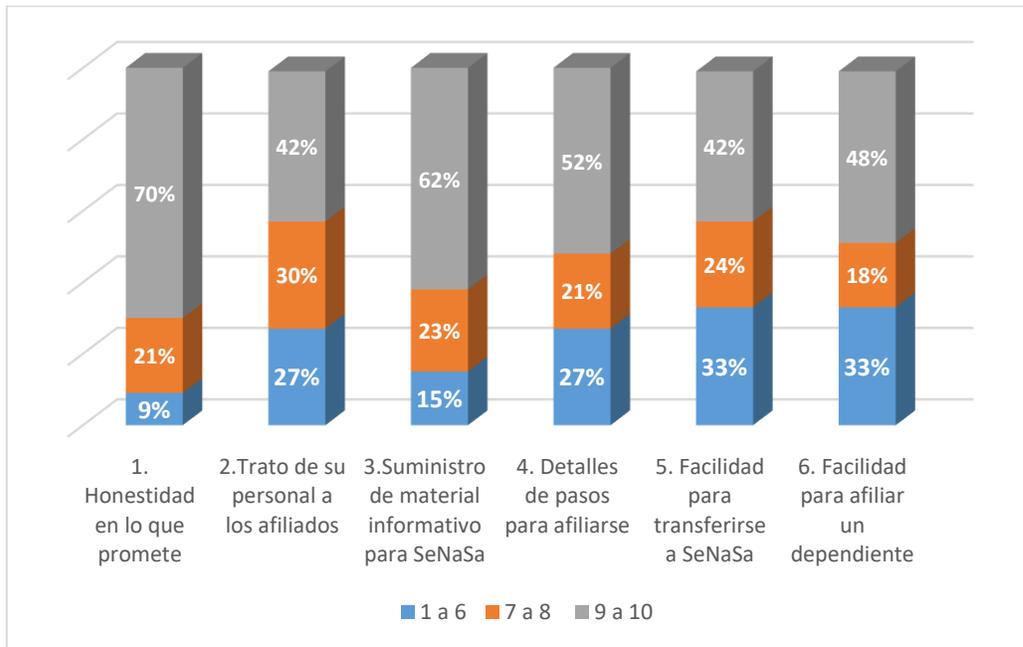
Fuente: Tabulación encuesta trabajo investigación SeNaSa 2017.

De los 66 afiliados encuestados para el bloque de preguntas de valoración de importancia de los servicios de afiliación, en cuanto a Honestidad en lo que promete el SeNaSa 46 personas lo valoran como un porcentaje considerable representando el 70% de los encuestados

Con esta información se puede priorizar los aspectos más importantes a trabajar en el servicio de afiliación que esperan recibir los usuarios del régimen contributivo, de la siguiente manera:

1. Honestidad en lo que promete
2. Suministro de material informativo para SeNaSa.
3. Detalles de pasos para afiliarse
4. Facilidad para afiliar un dependiente.
5. Trato de su personal a los afiliados
6. Facilidad para transferirse a SeNaSa.

Figura No, 7 Importancia de los aspectos ligados al Servicio-Subsidiados



Fuente: Tabla No, 10 Importancia Valores/ Procesos servicios de afiliación Subsidiado.

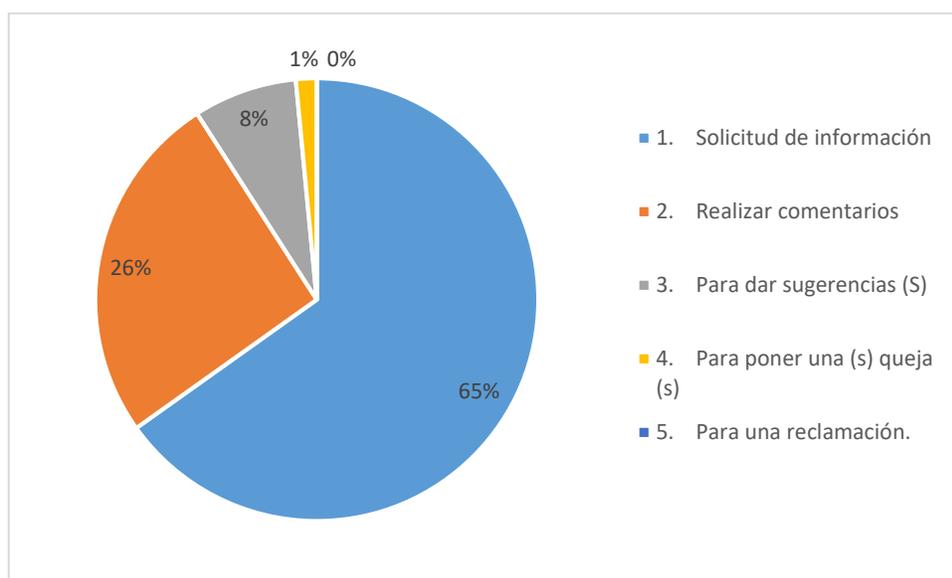
Tabla No, 11 Motivo Última Visita Realizada-subsidiado

Valores procesos	Frecuencia	Porcentual
1. Solicitud de información	43	65%
2. Realizar comentarios	17	26%
3. Para dar sugerencias	5	8%
4. Para poner una (s) queja (s)	1	2%
5. Para una reclamación.	0	0%
Total	66	100%

Fuente: Tabulación encuesta trabajo investigación SeNaSa 2017.

Del total de 66 afiliados Subsidiados encuestados dijeron 14 personas para un 27% que acuden a Realizar Comentarios sobre el servicio; Solicitudes de Información 32 afiliados para un 62% siendo estos dos primeros los que mayor frecuencia se identificaron no obstante para aspectos a potencializar en los servicio corresponde a los próximos motivos de visita evaluados; Para dar una sugerencia 5 personas para un 10%; Para poner una queja 1 afiliados para un 2% y para reclamaciones 0 personas para un 0% de los encuestados al régimen Subsidiado.

Figura No, 8 Motivo última visita realizada-Subsidiado



Fuente: Tabla No, 11 Motivo Última Visita Realizada- Subsidiado.

Tabla No, 12 Solución o respuesta a su solicitud

Variables	Cantidad	Porcentual
1. Si	60	91%
2. No.	6	9%
Total	66	100%

Fuente: Tabulación encuesta trabajo investigación SeNaSa 2017.

Del total de 66 afiliados Subsidiado encuestados 60 personas dijeron que su solicitud fue respondida efectivamente durante la visita al área realizada en contraste con 6 personas para un 9% que alegaron que no le ofrecieron solución definitiva por lo que no consideran que es una respuesta ya que requieren concluir con la solicitud que abrieron.

Tabla No, 13 satisfacción con los siguientes aspectos de la atención al usuario

Valores procesos	Escalas					
	1 a 2		3 a 4		5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Acceso a los servicios de atención al usuario	0	0%	5	8%	60	92%
Tiempo de espera para solicitar un servicio	10	15%	11	17%	53	41%
El personal de SeNaSa ofrece un trato agradable	1	2%	11	17%	54	83%
Calidad de la respuestas ofrecidas	2	4%	14	22%	50	77%
Respeto al cliente	2	3%	4	6%	60	92%
Se preocupa por orientar a sus afiliados		1%	2	20%	45	69%

Fuente: Tabulación encuesta trabajo investigación SeNaSa 2017.

Según lo anterior podemos concluir que la satisfacción en cuanto a los servicios de atención se encuentra distribuida de la siguiente manera, tomando como referencias 1 al 3 insatisfecho, 3 a 4 medianamente satisfecho 5 Muy satisfecho.

- | | |
|--|------|
| - Acceso a los servicios de atención al usuario. | 100% |
| - Tiempo de espera para solicitar un servicio. | 58% |
| - El personal de SeNaSa ofrece un trato agradable. | 100% |
| - Calidad de las respuestas ofrecidas. | 99% |
| - Respeto al cliente. | 98% |
| - Se preocupa por orientar a sus afiliados. | 98% |

2.9.4 Monitoreo Oculto de Servicios

Se realizó visitas en 8 áreas de atención, esta visita consistía en presentarse como un usuario cualquiera a requerir servicios para validar y ponderar los aspectos ligados al servicio del SeNaSa desde la experiencia del cliente que recibe el servicio.

Se pudo dar respuesta a los objetivos de esta herramienta en cuanto a validar usos de protocolos y/o estándares de servicios. Se identificó oportunidad de mejora en los siguientes aspectos: Protocolos de bienvenida y despedida, imagen profesional, flexibilidad, cumplir promesa, disposición y la orientación al logro.

Comentarios generales asociados al servicio ofrecido

No siempre hay personal disponible en el área de servicios o dicen “vuelvo ahora” y se toman más de 30 minutos y hasta 1 hora para regresar. Los tiempos de espera son largos y aunque hay cubículos disponibles no hay empleados para ocuparlos.

- Se descuida mucho el contacto visual y mostrar una sonrisa agradable.
- El sistema de turnos no refleja la realidad del tiempo de espera porque tenemos oficinas donde la seguridad asigna un turno manual a Recepción y luego es que se recibe el turno del sistema.
- No siempre hay personal disponible en el área de servicios o dicen “vuelvo ahora” y se toman más de 30 minutos y hasta 1 hora para regresar. Los tiempos de espera son largos y aunque hay cubículos disponibles no hay empleados para ocuparlos.
- Comen en las áreas generando un ambiente de poca profesionalidad; adicional a esto, conversando de temas personales que no deberían ser manejados en público.

2.10 Análisis de la encuesta

La aplicación de las encuestas se enfocó básicamente en la necesidad de conocer la percepción de los afiliados del régimen contributivo y subsidiado con los servicios de atención del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) permitiendo identificar la descripción de varios aspectos de los servicios ofrecidos y más valorados de atención de los usuarios que solicitan servicios en el área de atención al usuario del SeNaSa. Igual por medio de la aplicación de las encuestas se busca detectar áreas de mejoras en el servicio.

Se realizó un total de 118 encuestas la cual estuvo distribuida en dos bloques de muestra ajustada, personas encuestadas para Afiliados del régimen contributivo y que solicitaron servicios en la oficina del centro de contrato directo del SeNaSa. Según un análisis de frecuencia de visita histórico de los meses diciembre 2016 – enero 2017 se tomó como referencia la hora pico de visitas 10:00 am, donde se identificó que el mayor flujo de visitas se encuentra en esta hora.

En primer lugar se buscó abordar a los afiliados titulares del régimen contributivo y/o Subsidiado puesto que son la cabeza del núcleo familiar y cotizante y visto que estos dos segmentos de que maneja el SeNaSa poseen diferentes importación en aspectos ligados al servicio. De los 118 encuestados, 107 personas dicen ser afiliados al SeNaSa representando el 90% mientras que 12 personas dice no pertenecer al SeNaSa para un 10% pero se encontraban en el área para solicitar información sobre productos, acompañando a un afiliado, se encontraban en otra ARS. De las 107 personas que dijeron ser afiliados al SeNaSa se identificó que 52 usuarios solicitan servicios y se encuentran afiliados al régimen Contributivo para un 48% del total encuestado mientras que el 61% de usuarios encuestados para un total de 66 personas pertenecen al régimen subsidiado.

Contributivos

Las razones principales para los afiliados contributivos contactar el servicio de atención: “Realizar comentarios” (37%), “Solicitud de información” (29%), “Poner una queja” (19%), “Para una sugerencia” (10%), “Para un reclamo” (6%). Del total de 66 afiliados Subsidiado encuestados 60 personas dijeron que su solicitud fue respondida efectivamente durante la visita al área realizada en contraste con 6 personas para un 9% que alegaron que no le ofrecieron solución definitiva por lo que no consideran que es una respuesta ya que requieren concluir con la solicitud que abrieron.

Los usuarios de SeNaSa Subsidiado consideran muy importante (calificaciones 9 y 10) al momento de requerir servicios tanto de su afiliación como la de sus dependientes: “Facilidad para afiliar un dependiente” (60 %), “ Facilidad para transferirse a SeNaSa” (56%), “Honestidad en lo que promete” (42 %), “Trato de su personal a sus afiliados” (37 %), “Detalles de pasos para afiliarse” (29 %), “Suministro de material informativo para SeNaSa” (29 %),

Con esta información se puede priorizar los aspectos más importantes a trabajar en el servicio de afiliación que esperan recibir los usuarios del régimen contributivo, de la siguiente manera.

Consecuentemente con los niveles de importancia expresados anteriormente, los usuarios de SeNaSa Contributivo se encuentran satisfechos o muy satisfechos con los siguientes aspectos de atención: “Calidad de las respuestas ofrecidas” (97%) “Acceso a los servicios de atención al usuario” (90 %), “Respeto al cliente” (81%) “Se preocupa por orientar a sus afiliados” (81 %). El aspecto peor evaluados: “Tiempo de espera para solicitar un servicio” (77 %), “El personal de SeNaSa ofrece un trato agradable” (77 %).

Subsidiados

Las razones principales para los afiliados Subsidiado contactan el servicio de atención: “Solicitud de Información” (65%), “Realizar un comentario” (26%), “Para una sugerencia” (8%), “Para poner una queja” (1%). Del total de 52 afiliados Contributivo encuestados 42 personas dijeron que su solicitud fue respondida efectivamente durante la visita al área realizada para un 81% en contraste con 10 personas para un 19% que alegaron que no le ofrecieron solución definitiva por lo que no consideran que es una respuesta ya que requieren concluir con la solicitud que abrieron.

Los usuarios de SeNaSa contributivo consideran muy importante (calificaciones 9 y 10) al momento de requerir servicios tanto de su afiliación como la de sus dependientes: “Honestidad en lo que promete” (60 %), “Suministro de material informativo” (62%), “Detalles de pasos para afiliarse” (52 %), “Facilidad para afiliar un dependiente” (48%), “Trato de su personal a los afiliados” (4 %), “Facilidad para transferirse a SeNaSa” (42 %),

Con esta información se puede priorizar los aspectos más importantes a trabajar en el servicio de afiliación que esperan recibir los usuarios del régimen Subsidiado, de la siguiente manera:

- Honestidad en lo que promete

- Suministro de material informativo para SeNaSa.
- Detalles de pasos para afiliarse.
- Facilidad para afiliar un dependiente.
- Trato de su personal a los afiliados.
- Facilidad para transferirse a SeNaSa.

Consecuentemente con los niveles de importancia expresados anteriormente, los usuarios de SeNaSa contributivo se encuentran satisfechos o muy satisfechos con los siguientes aspectos de atención: “Acceso a los servicios de atención al usuario” (100 %), “El personal de SeNaSa ofrece un trato agradable” (100%) “Calidad de las respuestas ofrecidas” (99 %) “Respeto al cliente” (98%) “Se preocupa por orientar a sus afiliados” (98 %). El aspecto peor evaluados: “Tiempo de espera para solicitar un servicio” (58 %).

2.11 Diagnóstico

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 118 afiliados del Seguro Nacional de salud y a raíz del análisis realizado podemos puntualizar la situación presentada que deben ser presentas para fines de mejoras ya que se evidenció bajo niveles de satisfacción en cuanto “Tiempo de espera para solicitar un servicio” (77 %), “El personal de SeNaSa ofrece un trato agradable” (77 %) para el régimen contributivo en consonancia con el régimen subsidiado donde el “Tiempo de espera para solicitar un servicio” (58 %).

Si bien ambos regímenes presentan particularidades distintas en cuanto a valoración de importancia de los aspectos ligados al servicio se hace imperante estandarizar y protocolizar los servicios de atención, usando guía las técnicas y estrategias del régimen donde aquellos aspectos donde se percibe mayor satisfacción ponderando el grado de importancia para cada segmento de población afiliada.

Desde la perspectiva de cliente que recibe el servicio en primera persona a través del monitoreo oculto de servicios se pudo identificar oportunidad de mejora en los siguientes aspectos: Protocolos de bienvenida y despedida, imagen profesional, flexibilidad, cumplir promesa, disposición.

Por lo que se hace necesario que en el camino rumbo a la excelencia en el servicio que el SeNaSa transita disponga de herramientas que le permitan información oportuna con una periodicidad regular que le permita anteponer acciones para contrarrestar la baja valoración en aspectos detectados que le permita disponer de una alineación con el éxito de la empresa.

Con esta información resultado del análisis de las herramientas de investigación se procederá al desarrollo de una propuesta como alternativa de solución para el aseguramiento de la calidad de los servicios de atención.

En este capítulo se puntualizó los datos específicos del objeto de estudio en el rubro de la gestión de calidad que lleva a cabo el Seguro Nacional de Salud de igual modo en este capítulo se trabajaron las generalidades y analizando los diferentes procesos que intervienen en la prestación del servicio.

CAPITULO III PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE MONITOREO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL SENASA, STO.DGO, D.N AÑO 2017

El Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) se ha caracterizado por ser una institución orientada al servicio tanto es así que ha sido galardonada en premios nacional a la calidad, premio iberoamericano de ahí la importantizarían aseguramiento en la calidad de los servicios que ofrece. La actual propuesta con base a la investigación de campo realizada es para mitigar las disparidades en cuanto a los aspectos y/o atributos de calidad correspondiente a una institución que se encuentra en un proceso de madurez del paso de la administración total de la calidad a la excelencia en el servicio.

3.1. Introducción de la gestión de Monitoreo de calidad de los servicios en SeNaSa (Propuesta)

Las instituciones orientadas en excelencia en el servicio tienen como norte la homogeneidad y estandarización tanto en los procesos como en los servicios que ofrecen, siendo partidario que sin discriminación de las oficinas dependiente de la

central matriz se ofrezca los mismos servicios con los niveles de calidad caracterizados de esta.

La propuesta efectiva para el logro de la consolidación del sistema de gestión de calidad del SeNaSa es justamente un sistema de monitoreo de calidad de los servicios que les permita disponer de una instancia interna dedicada a asegurar la ejecución de los estándares, políticas y niveles de servicios como el objetivo principal de sistematizar el modelo de gestión de calidad que posee la institución para dar respuesta oportuna a todos los requisitos, estándares, políticas y niveles de calidad que permita generar soluciones y mejoras en las desviaciones identificadas para la toma de decisiones

El propuesto sistema de monitoreo de calidad del SeNaSa centra sus actividades, Medición sistemática, Comparación con los estándares, Seguimiento de los procesos, retroalimentación de los afiliados. Más que satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios a través del sistema de gestión de calidad del SeNaSa el acoplamiento con un sistema de monitoreo de calidad de los servicios busca.

Medición sistemática a través del modelo de COPC (Customer Experience) este enfoque es de experiencia en el cliente se centra dinamizar la gestión de la calidad a través de las diferentes vías de atención que posea una institución o empresa ya sea vía centro de contacto y vía centrales telefónicas.

Si bien el seguro nacional de Salud SeNaSa dispone de varias vías de acceso para su población afiliada y usuario 72 áreas de atención 5 centros de contacto tres centros de llamadas por donde se abre la posibilidad de brechas en la atención identificadas en la presente investigación.

Cabe destacar que Sistema de monitoreo de calidad en el Servicio tiene como norte establecer un control de calidad sistemático de todo el entorno de la institución que incluya un sistema consustancial de la gestión de prestación de los servicios, donde evalúa el estado de la calidad de los servicios brindados vías áreas de atención y centro de contacto, Centro de llamadas- Call Center,

seguimiento de indicadores de calidad, con la finalidad de generar datos confiables para la evaluación y seguimiento.

La metodología aplicada se basa en una herramienta de evaluación 180 grados, que incluye:

VARIABLES DE CRITERIOS Y ATRIBUTOS DE CALIDAD QUE SE DISEÑARON PARTIENDO DE LA NORMA COPC.

Levantamiento de necesidades y expectativas por parte de los evaluados (auxiliares o representantes).

Evaluación del entorno y recursos, cuestionarios que abarca variables como la supervisión, gestión de los recursos, tecnología, entre otros y finalmente un sondeo realizado de la percepción de parte de los afiliados sobre el servicio recibido en cuanto a la respuesta, rapidez y el trato recibido.

3.1.1. Propósitos estratégicos para el SeNaSa con el sistema de Monitoreo de calidad de los Servicios

El Sistema de Monitoreo de Calidad de los servicios tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos por la institución y el mejoramiento continuo de los servicios alineándose a planificación estratégica institucional, dando respuesta a los ejes estratégicos establecidos. Siendo sus objetivos específicos los siguientes:

- Garantizar la entrega de servicios con calidad y trato humano.
- Mejorar la imagen y posicionamiento institucional.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y procesos de entrega de servicios.
- Aumentar la satisfacción de los clientes y prestadores.

Objetivo de la propuesta del Sistema de monitoreo de calidad de los servicios

- Asegurar el cumplimiento de los estándares de la estrategia cultura de servicios.

Medición sistemática de los errores en atención Medición oportuna de indicadores de calidad.

- Información oportuna sobre la medición de satisfacción.
- Profundización QRS

3.1.2. Funciones del Sistema de Monitoreo y Calidad

- Asegurar la definición de características, índices e indicadores apropiados para los servicios ofrecidos por la institución y la medición periódica de los mismos, como base para el mejoramiento continuo en su prestación.
- Diseñar y aplicar periódicamente, instrumentos de medición, a fin de conocer los niveles de satisfacción de los clientes/usuarios con los servicios que ofrece la institución.
- Presentar a toda la institución, las informaciones emanadas por los diferentes instrumentos aplicados, (encuestas, buzones, autodiagnósticos, entre otros), de manera que puedan ser utilizados para fundamentar la toma de decisiones.
- Velar porque la institución ofrezca servicios de alta calidad, que busquen permanentemente lograr la satisfacción de los clientes/usuarios.
- Profundizar en el análisis de quejas, reclamos y sugerencias de los servicios de mayor demanda.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares, normativas y políticas aplicadas a la calidad de los servicios.
- Asesorar a las áreas en la implementación de las mejoras surgida en los monitoreos de calidad realizados.
- Detectar irregularidades en el cumplimiento de los procesos para su remisión a la Gerencia de Planificación y Calidad para su posterior estudio y rediseño de proceso.
- Realizar cualquier otra función afín o complementaria que le sea asignada por la Dirección Ejecutiva.

3.2 Acciones del sistema de Monitoreo de Calidad de los Servicios

El fortalecimiento de los colaboradores en materia de excelencia en el servicio es uno de los pasos agigantados del SeNaSa, donde por medio del sistema de monitoreo de calidad puede asegurar tanto del funcionamiento como la efectividad de la inversión en la formación de los colaboradores mediante la identificación de oportunidades de mejora.

Fortalecimiento de las capacidades humanas y tecnológicas del área del SMC.

La finalidad es identificar la cantidad de recursos humanos y tecnológicos con los que se dispone en la actualidad para realizar la solicitud de recursos necesarios para dar salida a los entregables contemplado en el sistema de monitoreo de la calidad de los servicios.

Esta acción abarca la ejecución de un análisis de las capacidades instaladas que posee el Seguro Nacional de Salud que le permita identificar la cantidad de recursos necesarios para dar respuestas al presente sistema

Disminución de los errores en los registros de data e informaciones ofrecidas a los usuarios.

Se Define una herramienta de uso diario que enlista niveles de errores en atención, donde el equipo de monitoreo aplica durante monitoreos Áreas de Atención y monitoreos de llamada consiste en la a medición sistemática de errores en atención bajo la normativa COPC.

- Errores No Críticos: Estos comprenden toda la parte protocolar, reglas y normas de cortesía que la institución ha definido previamente, que si bien la carencia de estos significa una menor calificación en aspectos de satisfacción del cliente no hace que la transacción solicitada por el usuario sea tramitada por completo.

En la presente investigación, se realizó un monitoreo oculto de servicios, donde se observó que un representante no hacía uso de normas de cortesía, más sin embargo, no significa que faltó el respeto y ofreció el servicio que el usuario fue a solicitar para una institución orientada en el servicio esto es fundamente lograr que la experiencia del usuario sea memorable.

- Error Crítico al Usuario: Es usualmente considerado como aquellos errores humanos relacionadas a la falta total de servicio, donde una transacción es completamente fallida, genera alta insatisfacción del cliente y la posible pérdida de ingresos para la institución. Usualmente, los ECU son falta de voluntad para completar la transacción o negligencia del colaborador, maltrato al cliente y/o falla en comunicarse con claridad.

- Error Crítico a la Institución: Son errores cometidos por el no cumplimiento de procesos y protocolos determinados por la institución, generando costo innecesario para la institución. Un ECI puede ser:
 - No completar un registro requerido por la transacción.
 - Uso inadecuado de los sistemas.
 - Transacciones fraudulentas.

- Error Crítico de Cumplimiento: Es considerado como el incumplimiento a los Acuerdos de Mejora de Calidad, donde se ha identificado que el colaborador ha cometido una serie de errores críticos o no, y no ha evidenciado mejoras en los puntos débiles.

Para realizar el monitoreo de los servicios atendiendo al catálogo de errores definidos a evaluar se establece cada mes la cuota de monitoreo por Auxiliar, tomando en cuenta las siguientes variables o fuentes:

- Cumplimiento de nivel de calidad: Error No Crítico (ENC), Error Crítico al Usuario (ECU), Error Crítico a la Institución (ECI) y Error Crítico de Cumplimiento (ECC).

- Resultados del mes anterior.
- Patrones de errores.
- Data de registros de atención por auxiliar.

Tipo de muestreo

- Aleatorio simple.
- Estratificado.
- Conglomerado.

Durante el primer cuatrimestre de aplicación por primera vez a un auxiliar, se aplicará un muestreo aleatorio simple y a partir del segundo cuatrimestre se analizarán los patrones y tomar en cuenta el muestreo estratificado y conglomerado. La cuota de monitoreo al personal de nuevo ingreso más alta que el de los monitoreo regulares, por razón, que el sistema asegura un mayor nivel de confianza en la calidad del servicio prestado.

Los Acuerdos de Mejora de Calidad son producto de los hallazgos de los monitoreos, donde el documento es elaborado por los Monitores de Calidad y es entregado al supervisor inmediato del colaborador monitoreado, con el propósito de que le evidencie las causas que generaron el acuerdo y apoyarlo en lo que necesite para lograr mejores resultados en los próximos monitoreos. Este documento le indica al Supervisor Inmediato de que debe dar mayor seguimiento y coaching a sus colaboradores asignados para lograr la meta de Satisfacción Global de la institución.

Medición oportuna de indicadores de calidad:

Para la medición constante y oportunidad de los indicadores, se han establecidos Tableros de Desempeño (Dashboards), donde de manera visual se presentan los indicadores establecidos por la institución, donde se evidencia el desempeño en el tiempo de los indicadores y los rangos inferiores y superiores establecidos en cada uno de estos. El comportamiento de un indicador fuera de los rangos establecidos, genera alertas a los Monitores de Procesos y Servicios, así como al dueño del proceso para tomar las acciones correctivas a la mayor brevedad posible.

El objetivo de los Tableros de Desempeño consiste en generar las alertas oportunas para que la institución aplique las acciones necesarias para que los indicadores estén dentro de los rangos deseados.

Los tableros de desempeño también son utilizados por la institución como herramientas de inteligencia de negocio, que permite examinar de manera interactiva grandes volúmenes de información desde varias perspectivas. Se pueden obtener informaciones tales como:

- Aislar e identificar patrones o tendencia de los clientes.
- Visualizar los resultados futuros de los indicadores.
- Acciones preventivas y planes de negocio que permitan aumentar o mantener los ingresos de la institución.
- Gestionar los riesgos de cada proceso.

Información oportuna sobre la medición de satisfacción

Consiste en un cuestionario donde compuesto por 3 preguntas donde el afiliado califica el servicio recibido por parte del Auxiliar y/o representante. Las preguntas se refieren esencialmente al trato del auxiliar, a la duración del servicio y a la exactitud y profesionalidad de la respuesta. La recolección de datos diseñado toma en cuenta los objetivos estratégicos del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) expresados en el por los afiliados que reciben el servicio son de vital importancia para evaluar la calidad de estos servicios, por tal razón las respuestas deben estar apegadas al real sentimiento de usuario. De no ser así, el mal manejo de la encuesta en el área de acción puede sesgar los resultados.

Modalidades encuestas Afiliados:

Telefónica

La encuesta es aplicables a los usuarios que solicitan servicios vía centro de llamada fin de aplicar una medición de satisfacción del cliente de acuerdo al servicio prestado se han identificado cuatro tipos de usuarios:

- Afiliados (contributivo-Subsidiado).

- Pensionados y Jubilados.
- Potenciales afiliados.

Universo

El universo en base al cual la muestra está definida como el total de afiliados que se ponen en contacto con el Centro de Llamadas de Atención al Usuario. Se toma los datos del mes anterior en que se realizará la muestra.

Se aplica una distribución de muestra por régimen de la población que estableció contacto telefónico.

Frecuencia de evaluación

Las encuestas se efectúan en actividades previamente programadas por responsables de SMC. Las mediciones las realiza bimensualmente el responsable de participación ciudadana.

En base a la cantidad de usuarios que se ponen en contacto durante un mes, tomamos la siguiente fórmula, que nos permite determinar el tamaño de muestra para estimar proporciones en estas circunstancias garantizando cierto nivel de confianza y precisión:

$$ng = Z^2 * PQ/d^2$$

n - Tamaño de la muestra a estimar

Z - 1.96 que corresponde a un nivel de confianza del 95%

P - Probabilidad de éxito = 0.8

Q - Probabilidad de no éxito = 0.2

d – Nivel de precisión = 10%

*N= Universo o población de interés

$$n_g = [(1.96)^2 (0.8)(0.2)] / (0.1)^2$$

Presencial

La aplicación de la percepción de los afiliados se realiza en cada monitoreo en las áreas de atención y centros de contacto según el cronograma de monitoreos definidos. En base a un sondeo con los afiliados que acuden a solicitar. Ver instructivo para encuesta de satisfacción.

Se evalúan 3 aspectos clave:

- Tiempo de espera.
- Trato ofrecido por el auxiliar.
- Tiempo de respuesta.

Profundización QRS:

El rol de capturar y analizar las retroalimentaciones de los grupos de interés, SeNaSa cuenta con un enfoque estructurado para evaluar y analizar las acciones adecuadas sobre las retroalimentaciones obtenidas. Con el objetivo de consolidar la estructura de información de los estándares de Carta Compromiso. Garantizando de esta forma a través del seguimiento oportuno el cumplimiento de los estándares de carta compromiso.

El enfoque estructurado se basa en:

- Capturar las retroalimentaciones de los grupos de interés acerca de los productos, servicios, procesos, procedimientos y/o canales de atención.
- No limitarse a las quejas, sugerencias, reclamaciones, monitoreos de transacciones y encuestas de satisfacción.
- Analizar la data de los medios no asistidos para determinar el comportamiento de los afiliados, con el propósito de identificar oportunidades de mejora.
- Capturar las retroalimentaciones del personal.
 - Encuesta de percepción, quejas y sugerencias internas.

- Activación de espacios para la identificación de oportunidades de mejora de procesos y el desarrollo de recomendaciones.
- Acciones correctivas proveniente de los resultados de los puntos anteriores.

El enfoque estructurado permite que la institución realice un análisis holístico de las retroalimentaciones recibidas, donde el paso previo al análisis consiste en la identificación de los grupos de interés y sus necesidades con el SeNaSa. Este enfoque direcciona a la institución a cubrir las necesidades de estos grupos de interés de acuerdo a las priorizaciones y categorizaciones que realiza de cada uno de estos.

3.3 Identificación de Procesos del Sistema de Monitoreo de Calidad (SMC)

Los errores detectados en las transacciones son considerados como servicio no conforme.

Las retroalimentaciones son realizadas por los Supervisores Inmediatos, donde las mismas son individuales y no son compartidas con ningún otro Auxiliar.

Cada tres (3) meses se estará evaluando los resultados estadísticos para determinar patrones de errores e identificar oportunidades en la prestación de los servicios.

La selección de la muestra de llamadas a monitorear por Auxiliar se establecerá tomando en cuenta los siguientes criterios:

- I. Errores producidos en el período anterior de evaluación.
- II. Patrones de errores por Auxiliar.
- III. Patrones de errores globales.

Aspectos Generales del Proceso de Monitoreo:

- Se elabora un cronograma de monitoreo para cada uno de los centros y canales de atención:

- Centros de Atención Telefónica
 - Autorizaciones médicas.
 - CERA.
 - Centro de Llamadas.
 - Centros de Atención Presencial
 - Sede Central.
 - Santo Domingo Este.
 - Santo Domingo Norte.
 - Santo Domingo Oeste.
 - Regional 0.
 - Regional 1.
 - Regional 2.
 - Regional 3.
 - Regional 4.
 - Regional 5.
 - Regional 6.
 - Regional 7.
 - Regional 8.
 - Hospitales.
 - Clínicas.
 - Servicios no asistidos
 - IVR (Respuesta de voz interactiva).
 - Website.
 - Aplicaciones web.
- Aplicar método estadístico de selección de transacción por muestreo:
 - Muestreo simple o aleatorio.
 - Muestreo estratificado.
 - Muestreo por conglomerado.
 - Escuchar las transacciones si aplica, observar la transacción.
 - Identificar el cumplimiento de los criterios definidos por SeNaSa en el formulario.

- Describe las fortalezas y debilidades de cada uno de los monitoreos.
- Enviar a supervisor de los colaboradores monitoreados los resultados de monitoreo para la socialización y aceptación.
- Gestionar los Acuerdos de Mejora de Calidad, si aplica.

Gratificaciones derivadas del Monitoreo

Los resultados del Monitoreo de la Calidad serán utilizados a fin de establecer las siguientes Gratificaciones:

- Reconocimiento mural del empleado mejor nivel de calidad.
- Empleado del trimestre.
- Empleado con Nivel de calidad del año.
- Incentivos según políticas institucionales.

La gerencia de recursos humanos será la instancia responsable de definir los mecanismos de reconocimientos y gratificaciones que serán efectuadas al personal con mejor desempeño. Entre los tipos de reconocimientos y gratificaciones se podrán incluir:

- Día libre o day pass.
- Incentivos monetarios.
- Incentivos Reconocimientos (Diplomas, medallas, entre otros).
- Fin de Semana para dos personas.

Constancias y Penalidades

Constancias:

En caso que un Auxiliar obtenga una evaluación de un 100% en los criterios evaluados o incumpla en un ENC, ECU, ECI y/o ECC, se completará una constancia de retroalimentación mediante el Formulario de Monitoreo de Calidad y será enviado vía correo electrónico al supervisor inmediato para su inmediata retroalimentación. (Ver formulario en anexo 3).

Las constancias serán enviadas inmediatamente se realice la evaluación.

Los Supervisores deberán retroalimentar y gestionar firma de Auxiliar a más tardar al siguiente día laborable y será remitido inmediatamente a la Área de Monitoreo de la Calidad.

Nota: “En los casos de Áreas de Atención, el Supervisor inmediato no debe exceder de una (1) semana enviar a la Área de Monitoreo de la Calidad la constancia de retroalimentación firmada. En caso de no cumplimiento de este mandato, se notificará al Encargado y/o Gerente de la unidad evaluada”.

3.3.2 Proceso medición indicadores de calidad:

- Mensualmente se elabora un reporte con el contenido de todos los indicadores de calidad definidos por la institución que indique el tiempo estándar definido y la medición del ejecutado durante el mes.
- Durante las mediciones de los indicadores o estándares de calidad se determinar las causas que propician el logro no efectivo.
- Documentar las causas de desviaciones en el reporte y proponer mejoras para resolución de las causas.
- Remitir los resultados a las áreas interesadas para la definición y puesta en marcha del plan de acción derivado de las mejoras propuesta, validadas y analizadas con el equipo de monitoreo de calidad.

3.3.3 Proceso encuesta de percepción

Encuesta ordinaria:

- Establece cuota de perfección de los grupos de interés por:
 - Afiliados.
 - Servicio Presencial.
 - Servicio Telefónico.
 - Servicio Web.
 - Servicio No Asistido.
 - Empleados.
 - Prestadores de Servicios de Salud (PSS).
 - Órganos Rectores.
 - Sociedad Civil.

- Intermediarios.
- Selecciona la vía de encuesta:
 - Teléfono.
 - Correo.
 - Presencial.
- Realiza encuesta de acuerdo a los protocolos establecidos a cada grupo de interés.
- Captura y analiza los resultados.
- Realiza informe de desempeño.
- Envía hallazgos a las partes interesadas.
- Publica datos de satisfacción e insatisfacción de los servicios.

3.3.3.1 Encuesta de bajo desempeño en los resultados de la encuesta ordinaria:

- Se identifican los bajos resultados de las encuestas.
- Contacta al afiliado para determinar el motivo de la baja calificación y gestionar la posible queja o insatisfacción.
- En caso de lograr un cambio en la percepción del afiliado, procede a solicitar una nueva encuesta de percepción.

3.3.3.2 Encuesta a los afiliados perdidos como clientes por traspaso ordinario:

- Mensualmente se solicita el reporte de traspaso ordinario a otra ARS por parte del titular.
- Se contactan a los afiliados para determinar causas de su traspaso.
- Documentar las causas del traspaso.
- Remitir los resultados a las áreas interesadas.

3.3.4 Proceso Sugerencias Quejas y Reclamos SQR vía buzones

- Semanalmente se levantan los formularios depositados por los afiliados o potenciales afiliados en los diferentes puntos de atención que posee el Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) a nivel nacional este proceso de levantamiento de formulario es realizado por un servicio contratado.

- La empresa contratada para el levantamiento de los formularios, remite al área de monitoreo el reporte con el contenido de estos formularios.
- El área de monitoreo contacta a los afiliados.
- El área de monitoreo gestiona con las áreas de gestión el tratamiento de la quejas o reclamos reportados por esta vía para el tratamiento y medidas de subsanación que tiene definida la institución.
- El área de monitoreo de calidad enviara semanal un reporte a los tomadores de decisiones que contendrá, la cantidad de formularios levantados por áreas, los subtipos que los compones, las respuesta en tiempo y retroalimentación del depositante.

Objetivos	Acción Estratégica	Responsable	Periodo de ejecución
Fortalecer las capacidades humanas y tecnológicas del área del SMC.	Hacer un análisis de la capacidades y recursos Instaladas	Equipo del SMC	Ene-May 2017
	Hacer un levantamiento de los perfiles de los auxiliares	Equipo del SMC	
	Contratar los recursos necesarios	GRH, GADM, GTI/	
	Asignar los perfiles de acceso a los monitores de E-Flow y herramientas tecnológicas para monitoreo a distancia	GTI	
	capacitación de las herramientas de y asignación de cuota de monitoreos al persona a los (monitor de servicios telefónico, monitores de servicios telefónicos y monitores de cola)	Equipo del SMC	
Realizar jornada de socialización de los criterios de evaluación del sistema de monitoreo de Calidad de los Servicios	Elaborar cronograma de socialización del Sistema de Monitoreo de la calidad de los servicios	Equipo del SMC	May- Jun 2017
	Jornada de socialización con los auxiliares y coordinadores de los criterios a utilizar	Equipo del SMC	
Inspeccionar servicios presenciales de los centros de llamadas	Realizar evaluación del entomo condiciones de la estructura física	Monitor de servicios	Jul-Dic 2017
	redactar reporte por auxiliar con los hallazgos e incidencias y oportunidades de mejoras para aplicación del sistema de consecuencias	Monitor de servicios	
	Aplicar encuestas de percepción a los afiliados que reciben el servicio	Monitor de servicios	
	Socializar informe trimestral de la inspección de los bloque de servicios asignados	Monitor de servicios	
Aplicar los criterios y herramientas de monitoreos para los servicios ofrecidos via telefónica	Identificar errores de atención	Monitor de llamadas	Jul-Dic 2017
	Aplicar encuestas de percepción a los prestadores que solicitan servicios telefónicos	Monitor de llamadas	
	Aplicar encuestas de percepción a los afiliados que solicitan servicios telefónicos	Monitor de llamadas	
	Redactar reporte por auxiliar con los hallazgos e incidencias y oportunidades de mejoras para aplicación del sistema de consecuencias	Monitor de llamadas	
	Redacta informe trimestral	Monitor de llamadas	
Medir sistemáticamente percepción	Diseño Encuesta Satisfacción PSS	Monitor de llamadas	Abril- May 2017
	Elaborar tablero Encuesta Satisfacción	Monitor de llamadas	Jul- DIC 2017
	Realizar informe trimestral de los buzones de quejas y sugerencias	Monitor de llamadas	Jul- DIC 2017
Garantizar a través del seguimiento oportuno el de cumplimiento de los estándares de carta compromiso	Monitorear sistema de turnos y tiempo atención demanda de servicios	Monitor de procesos	Jul- DIC 2017
	Redactar reporte de monitoreo de E-flow	Monitor de procesos	Jul- DIC 2017
	Dar seguimiento a indicadores de calidad	Monitor de procesos	Jul- DIC 2017
	Realizar informe de monitoreo de E-flow e indicadores de calidad	Monitor de procesos	Jul- DIC 2017
	Redactar informe final de la implementación del sistema de monitoreo	Monitor de procesos	Jul- DIC 2017

Tabla No, 14 Plan de Acción del Sistema de Monitoreo de Calidad (SMC)

Fuente: Propuesta sistema Monitoreo de Calidad.

3.4 Tableros de desempeño

Los tableros de desempeño permitirán disponer de una información consolidada sobre la gestión realizada desde el sistema de monitoreo de calidad (SMC), esta forma de presentación permite a su vez evaluar que tan oportuna es la información y la regularidad con la que se entregan los productos concebido por el sistema.

Este tablero contendrá los siguientes puntos:

- Cantidad de monitoreos realizados:

Cantidad total en el mes.

Cantidad por servicio.

- Cantidad total de errores críticos y no críticos identificados por unidad, área o centro.

Cantidad de errores críticos al usuario.

Cantidad de errores críticos a la institución.

Cantidad de errores críticos de cumplimiento.

Cantidad de errores críticos y no críticos.

Tendencia de los errores.

- Indicadores

Índice global de errores en el servicio.

Índice de errores críticos.

Índice de errores no críticos.

Encuesta de percepción de los afiliados.

Encuesta de percepción de auxiliares.

Evaluación y validación del sistema

El supervisor de monitoreo de la calidad, deberá realizar un monitoreo aleatorio a centros y llamadas previamente monitoreadas tomando en cuenta los siguientes criterios:

Monitoreo de llamadas

- La llamada debe haber sido monitoreada.
- Reporte de monitoreo del auxiliar, firmado por el supervisor y auxiliar de la unidad evaluada.
- Los resultados del monitoreo se completarán en la misma herramienta de monitoreo para luego hacer un comparativo de ambos resultados.

Inspecciones de servicios presenciales

- Reporte de monitoreo del auxiliar, firmado por el supervisor y auxiliar de la unidad evaluada.
- Reporte de encuesta de percepción.

3.5. Recursos Humanos Sistema de monitoreo de calidad de los servicios.

Para llevar a cabo un plan estratégico que cumpla con las necesidades requeridas, es importante contar con un personal que apoye el cumplimiento de las acciones fijadas, en el plan de acción para lograr el aseguramiento de los estándares y la excelencia en el servicio.

- Encargado del Sistema de Monitoreo de Calidad.
- Coordinador del Sistema de Monitoreo de Calidad.
- Monitor Sénior del Sistema de Monitoreo de Calidad.
- Monitor de atención telefónica.
- Monitor de servicios.
- Inspector de atención presencial.

3.5.1 Funciones y responsabilidades de los integrantes

Encargado de Unidad Monitoreo de Calidad

- Desarrollar herramientas y mecanismos de seguimiento, evaluación y monitoreo de calidad.
- Garantizar que el Sistema de Seguimiento y Monitoreo de la Calidad sea implementado y mantenido de acuerdo a normativas y estándares.
- Garantizar que el sistema de monitoreo de procesos y cultura de servicio cumpla con los objetivos establecidos.
- Presentar al staff gerencial los informes de niveles de servicios y cumplimiento de objetivos de los mismos.
- Promover la Cultura de Servicio y cumplimiento de los niveles de servicio en toda la institución.
- Validar los informes de desempeño para su remisión.
- Coordinar las revisiones de desempeño de procesos con sus responsables.
- Gestionar la aprobación de las oportunidades de mejora en el desempeño de procesos y servicios para ser.
- Vigilar el cumplimiento de las pautas de gestión definidas en el SMC de forma que sustenten el sistema de consecuencias.
- Acompañar en el establecimiento de planes de mejora.

Coordinador Unidad Monitoreo de Calidad

- Dar seguimiento y asesoramiento a los Centros de Llamadas, Centro de Autorizaciones Médicas, Centros de Atención Presencial en la realización de las calibraciones del personal por motivos de acuerdos de mejora.
- Dar seguimiento y asesoramiento en la aplicación de las oportunidades de mejora en procesos y/o servicios.
- Evaluar los informes de comportamiento para ser remitidos a las áreas pertinentes.
- Indicadores de desempeño.
- Indicadores de nivel de calidad.
- Cultura de Servicio.

- Evaluar el cumplimiento del proceso de monitoreo.
- Coordinar las revisiones de desempeño de procesos con sus responsables.
- Gestionar la categorización, priorización y aprobación de las oportunidades de mejora en el desempeño de procesos y servicios para ser remitidas a la Gerencia de Planificación y Calidad.

Monitor Sénior Unidad Monitoreo de Calidad

- Evaluar la adecuación, conveniencia y eficacia del sistema de monitoreo.
- Vigilar el cumplimiento de las pautas de gestión definidas en el SMC.
- Reportar Eventualidades detectadas, tales como quejas, reclamos, no conformidades o servicios no conformes, errores críticos y no críticos, de forma que sustenten el sistema de consecuencias.
- Acompañar en el establecimiento de planes de mejora y establecimiento de acciones correctivas.

Monitor de procesos y Servicios Unidad Monitoreo de Calidad

- Monitorear los Acuerdos de Niveles de Operación de los servicios internos.
- Dar seguimiento al desempeño de los procesos y/o servicios de cara a los afiliados y/o prestadores.
- Dar seguimiento a los indicadores los procesos.
- Evaluar el cumplimiento de la Carta Compromiso al Ciudadano.
- Crear dashboard de procesos de acuerdo a los tiempos establecidos.
- Realizar informes de desempeño de los procesos y/o servicios.
- Identificar y registrar las oportunidades de mejora en los procesos y/o servicios.
- Gestionar las encuestas de satisfacción de los servicios internos.
- Apoyar a los Monitores de Atención Telefónica en el cumplimiento de las cuotas e identificar oportunidades de mejora en los auxiliares de servicios.
- Cumplir con las demás funciones que le señalen las leyes, reglamentos, resoluciones y demás actos normativos, así como otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Supervisores de centro de llamadas, centro de autorizaciones, centro de contacto y área de atención

- Dar seguimiento al comportamiento del personal bajo su supervisión.
- Dar seguimiento y coaching al personal bajo su supervisión con Acuerdo de Mejora de Desempeño, para que pueda lograr superar las debilidades en proceso de ser fortalecidas.
- Velar por el cumplimiento de las políticas internas del área y generales de la institución.
- Generar informe de desempeño de los Auxiliares.
- Realizar calibraciones los auxiliares por bajo nivel de calidad.

Coordinador y Encargado de centro de llamadas, centro de autorizaciones, centro de contacto y área de atención

- Dar seguimiento a la elaboración de los informe y evaluarlos para tomar acciones de lugar en caso de requerirlo.

Gerencia de Recursos Humanos

- Elaborar los acuerdos de mejora del personal con debilidades en proceso de ser fortalecidas, conforme los insumos suministrados por el supervisor inmediato y/o gerente.
- Dar seguimiento mensual al cumplimiento de los compromisos contraídos entre el supervisor y el colaborador.
- Hacer reporte mensual del nivel de cumplimiento de los acuerdos de mejora.
- Establecer las modalidades de reconocimientos y amonestaciones que serán aplicadas.

Auxiliar Centro de Llamadas, Autorizaciones Medicas, Centro de Contacto y Área de Atención

- Brindar servicios conforme a los requisitos establecidos por la institución y los criterios de evaluación.

Matriz de comunicación del Sistema de Monitoreo de calidad

¿Qué se comunica?	¿Quién comunica?	¿A quién lo comunica?	¿Qué medio?	¿Cuándo lo comunica?
Reporte de monitoreo	Monitor de calidad	Encargado y Supervisor de ATU / Autorizaciones	Correo electrónico	Diario
Reporte de monitoreo	Inspector de Calidad	Supervisor de Atención al Usuario o supervisor directo del auxiliar	Correo electrónico	Semanal
Informe de desempeño	Monitor de Calidad / Inspector de Calidad	Supervisor de monitoreo / Supervisor de Área Evaluada / Coordinador calidad /	Correo electrónico	Mensual / Trimestral / Anual
Reporte de Monitoreo Firmado	Supervisor directo de auxiliar evaluado	Monitor de Calidad / Inspector de Calidad	Correo electrónico	Diario / Semanal

Fuente: Propuesta sistema Monitoreo de Calidad.

Realizando una clasificación de los productos recurrentes a trabajar desde esta dependencia se puede destacar

Productos Gestionados Internamente:

- Dashboard de Indicadores.
- Formulación Cuota de Monitoreo.
- Formulación Cuota de Inspecciones.
- Reportes de Monitoreos de Servicios Telefónicos.
- Informe Monitoreo de Servicios Telefónicos.
- Encuesta de Satisfacción Telefónica (Afiliados).

- Encuesta de Satisfacción Telefónica (PSS).
- Informe de Encuestas de Telefónica (Afiliados).
- Dashboard de Carta Compromiso.
- Informe de Carta Compromiso.
- Informe Estándares de servicios (Cultura de servicios).

Productos Subcontratados:

- Reporte de Buzones.
- Informe de Buzones.
- Reportes de Inspecciones de Servicios Presenciales.
- Informe Inspecciones de servicios Presenciales.
- Encuesta de Satisfacción Presencial.

3.5.2 Recursos Tecnológicos

Con la finalidad llevar a cabo una propuesta efectiva en cuanto al aseguramiento de la calidad de los servicios , se requiere contar con recursos tecnológicos que apoyen el logro de las propuestas definidas en el plan de acción, soportado en el plan estratégico de sistema de monitoreo de calidad, se pueden considerar condiciones

Para realizar monitoreos en los centros de llamadas se requiere.

Accesos Módulos

- Módulo de Seguimiento a Requerimientos.
- Módulo de registro de requerimiento.
- Módulo de Reembolso.
- Acceso Modulo Bicom Atención al Usuario.
- Acceso Bicom Relación al prestador.
- Acceso Módulo Bicom Autorizaciones Médicas.
- Módulo encuesta Satisfacción.
- Módulo de Anulación.
- Autorizaciones Medicas 2.0.
- Módulo de Seguimiento a Requerimientos.

- Módulo de registro de requerimiento.
- Módulo de Reembolso.
- Módulo de Anulación.
- Autorizaciones Medicas 2.0.

Adquisición Servicio Web:

Módulo de encuestas: <https://es.surveymonkey.com/pricing/>

Formularios:

- Formularios Inspección de calidad Servicios Telefónicos.
- Formularios de encuesta de Percepción.
- Formularios Inspección de calidad Servicios Telefónicos.
- Formularios de encuesta de Percepción Afiliados.
- Formularios encuesta de percepción de los auxiliares.

Equipos

- 7 Headset.
- 2 Teléfonos.
- 5 computadoras completas con una pantalla adicional.
- 2 laptop con pantalla adicional.
- 1 Tablets.
- 2 Flotas celular.

3.5.3 Recursos Financieros

Para la puesta en marcha del Sistema de Monitoreo de la Calidad de los servicios (SMC) de manera óptima, se hace necesario disponer de recursos financieros que permitan dar respuesta a los productos abarcados en dicha gestión, que va desde los costos de la estructura de personal del sistema, los requisitos a nivel tecnológico y la tercerización de productos.

3.6. Alcance del sistema de monitoreo calidad de servicio.

Este sistema tiene como alcance inicial, cubrir los servicios prestados en los centros de atención telefónica y atención presencial, ofrecidos en las distintas localidades de SeNaSa, tales como:

- Centros de llamadas.
- Centros de contacto.
- Counters de atención al usuario en:
 - Clínicas.
 - Hospitales.
- Counters de autorizaciones médicas en:
 - Clínicas.
 - Hospitales.

La segunda etapa del sistema de monitoreo de calidad se comprende de:

- Servicios web.
- Servicios no asistidos.
- Servicios subcontratados, si aplica.

3.6.1. Requisitos generales.

Los requisitos del sistema tienen como base las obligaciones de prestación de servicios de salud que debe ofrecer la institución de acuerdo al Catálogo del Plan de Servicios de Salud (PDSS) establecido por ley.

Luego de los requisitos obligatorios, SeNaSa tiene por política de calidad:

“Garantizar la satisfacción de su población afiliada, administrando el riesgo en salud con efectividad, oportunidad, equidad y trato humano, mediante el desarrollo de una cultura de innovación, transparencia y mejora continua de los procesos”.

Los objetivos de calidad de SeNaSa son:

- Garantizar el acceso equitativo de la población afiliada a los servicios de salud, disponiendo de una red nacional de prestadores de servicios con capacidad resolutoria y conforme a la cobertura establecida.

- Mantener altos niveles de satisfacción de los usuarios ofreciendo servicios de calidad, oportunidad y trato humano, mediante el fortalecimiento de la competencia de los colaboradores, y la consolidación del sistema de atención al usuario.
- Propiciar la satisfacción de los prestadores de servicios de salud, realizando con oportunidad las auditorías médicas y el pago correspondiente.
- Incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en la administración del riesgo en salud, para garantizar la sostenibilidad financiera, la consolidación institucional y la salud de la población afiliada.
- Consolidar los procesos institucionales de planificación, monitoreo y evaluación, para el desarrollo de una cultura de innovación y mejora continua.

3.6.2. El procedimiento de la documentación

El proceso de documentación del Sistema de Monitoreo de Calidad de los servicios (SMC) se basa en el “Proceso de Documentación – ISO 9001:2008”, donde la institución cuenta con dicho proceso, lo que permite la alineación con el modelo existente el mismo exige que la:

- Identificación de los documentos y descripción de los mismos (Por ejemplo: título, fecha, autor o número de referencia).
- Determinar formato.
- Fecha de revisión y aprobación.
- Distribución de los documentos.
- Almacenamiento y preservación de los documentos.
- Gestionar los cambios y sus versiones.

3.7 Beneficios de la implementación del Sistema de Monitoreo de Calidad de los servicios.

Dentro de los benéficos potenciales que tendrá la institución al implementar el sistema de monitoreo de calidad de servicios:

- Asegurar el cumplimiento de las políticas y procesos de entrega de servicios.
- Identificación de desviaciones de los estándares de servicios.
- Disponer de medidas de subsanación oportunas ya sea de manera preventiva.
- Ahorro en costo de reproceso.
- Aumentar la satisfacción de los clientes y prestadores.
- Disminuir y si es posible eliminar, los reclamos de los afiliados.
- Disponer de herramientas necesarias para contribuir a mayor desempeño de los servicios.
- Monitorizar la calidad de los servicios prestados.

En este capítulo III se plasmaron la propuestas de mejoras para la implementación de un sistema de monitoreo de calidad de los servicios en el Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) que reducirá los índices de insatisfacción, el no cumplimiento de los tiempos compromisos de la entrega de los servicios que son brindadas a través de los puntos de atención ya sean presenciales (counter y áreas de atención) o sean Servicios telefónicos (centros de llamadas), en este mismo orden se dieron a conocer las acciones que se deberán llevar a cabo durante el tiempo de ejecución.

CONCLUSION

La investigación presentada tuvo como propósito proponer nuevas estrategias para la implementación de un monitoreo de calidad de los servicios más eficiente en SeNaSa, esta propuesta desarrollo a través de tres capítulos.

El primer capítulo consistió en las generalidades de los sistema de monitoreo de calidad en los servicios, con la finalidad de conocer aspectos relevantes de la implementación de los sistema de monitoreo de los servicios, así como las particularidades del sistema de calidad en SeNaSa.

Se destaca de modo general que la administradora de salud SeNaSa ha comprendido la importancia de innovar nuevas estrategias de monitoreo de la calidad de los servicios que prestan a sus usuarios sean lo más eficientes, lo cual se evidencia a través de la utilización de nuevas herramientas de control de calidad de los servicios por las diferentes ARS como parte de sus estrategias competitivas.

El segundo capítulo desarrollado trato sobre la administradora de salud SeNaSa, de su sistema de control de calidad y de los modelos de normalización que esta implementa, con el enfoque estratégicos de fomentar nuevas herramientas para la prestación de los servicios a sus usuarios.

En el proceso de este segundo capítulo se describe el funcionamiento de los sistemas de control de calidad, así como su status y se monitorea las áreas de servicios para establecer su situación actual.

Abordando otros aspecto de la investigación, cabe destacar que la misma se valió de fuentes documentales, consistentes en estudios previos sobre los sistema de monitoreo de la calidad y de las herramientas para su implantación. Asimismo, como parte de las herramientas utilizadas, se aplicaron encuestas a los usuarios de los diferentes régimen de SeNaSa con una muestra de 52 afiliados del régimen contributivo y 66 afiliados en el régimen subsidiado con un total de encuestados de 118 usuarios. Con la finalidad de conocer la percepción de los afiliados sobre servicios prestados en las diferentes áreas de atención al usuario y en relación a lo que estos usuarios objetivos consideraban cual son los aspectos más importantes para que estos sistemas sean más eficaces y eficientes. Esta encuesta también arrojó datos sobre el nivel de interés en la satisfacción y la calidad de los diferentes servicios, permitiendo revelar el gran interés de los sistemas de calidad, razón por la cual se consideró la importancia de la propuesta de nuevas estrategias y herramientas para implementar un sistema de monitoreo de calidad eficiente de los servicios en las diferentes áreas de contacto y servicios ofertados a los usuarios.

Los datos obtenidos en la encuesta y monitoreo de los servicios reflejaron la necesidades de estas nuevas estrategias de monitoreo de calidad de servicio, a través del ofrecimiento de mejores niveles de servicios, disponer de medidas de subsanación oportunas ya sea de manera preventiva, asegurar el cumplimiento de las políticas y procesos de entrega de servicios. Buscado a su vez superar a los programas anteriores y lo de los competidores del mercado.

El capítulo final de la investigación consistió en la propuesta de nuevas estrategias de monitoreo de la calidad de los servicios, siendo un plan bastante difundido entre los diferentes ARS e instituciones la satisfacción de los usuarios.

La propuesta evidencia la necesidad de fidelizar o satisfacer al usuario y mejora la calidad de los servicios como uno de los principales objetivos de toda institución,

buscando contar con una estrategia solida e uniforme para la aplicación de estas estrategias en los diferentes niveles de servicios en SeNaSa.

La propuesta reflejan las condiciones que regirán el plan así como el esquema de trabajo del Sistema de monitoreo de Calidad de los servicios por lo que se propone la creación de una instancia interna que permita disponer de una gestión descentralizada del área que gestiona el proceso donde a través controles internos le permite llevar un manejo eficiente de sus operaciones que sirva de apoyo para la gestión integral de la calidad del servicio, que vele por el aseguramiento de la satisfacción de sus interesados que permita erradicar los posibles y/o potenciales descontento con los servicios, las quejas constantes hasta la pérdidas cuantiosas se estos afiliados.

De igual modo para dar respuesta a la gestión integral del aseguramiento de la calidad de los servicios del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) se propone una delimitación para gestión de productos internos concerniente al sistema de monitoreo así como la gestión de productos tercerizados ya que es una institución con diversas localidades a nivel nacional con el objetivo de reducir costos en personal de monitoreo de servicios en estas áreas disponer de un outsourcing le permite tener gran cobertura de todo el sistema propuesto.

Anexo 1

Encuesta:

Filtro

A. **¿Está Usted afiliado al SeNaSa?**

1. Si

2. No ➡ **termine la encuesta**

A. Usted está afiliado a un régimen

1. Contributivo

2. Subsidiado

C. **¿Cuántos años cumplidos tiene? _____ Si tiene menos de 18 años **Termine la encuesta****

1. Al momento de requerir servicios relacionados con su afiliación, o la de sus dependientes, en escala de 0 a 10 y en orden de importancia, que tan importante son para usted los siguientes aspectos ligados al servicio de SeNaSa, donde 10 significa muy importante.

No.	Valores/Procesos	Importancia (0-10)
1	Honestidad en lo que promete	
2	Trato de su personal a los afiliados	
3	Suministro de material informativo para SeNaSa	
4	Detalles de pasos para afiliarse	
5	Facilidad para transferirse a SeNaSa	
6	Facilidad para afiliar un dependiente	
7	Entrega de materiales informativos sobre Redes de Servicios	

2. Específicamente, su último contacto con el SeNaSa se debió: (leer alternativas)

1. Solicitud de información
2. Realizar comentarios
3. Para dar sugerencias (S)
4. Para poner una (s) queja (s)
5. Para una reclamación.

3. Se le dio solución o respuesta a su solicitud

1. Si
2. No.

4. Exprese su satisfacción con los siguientes aspectos de la atención al usuario donde 5 muy satisfecho

No.	Ítems	Nivel de Satisfacción 1-5
1	Acceso a los servicios de atención al usuario	1-2-3-4-5
2	Tiempo de espera para solicitar un servicio	1-2-3-4-5
3	El personal de SeNaSa ofrece un trato agradable	1-2-3-4-5
4	Calidad de la respuestas ofrecidas	1-2-3-4-5
5	Respeto al cliente	1-2-3-4-5
6	Se preocupa por orientar a sus afiliados	1-2-3-4-5

Anexo 2

Guía Monitoreo Oculto

Expresar su satisfacción con los siguientes aspectos de la atención al usuario donde 1 necesita mejorar, 3 bueno y 5 excelente

ATENCIÓN AL USUARIO		
No	Ítems	Nivel
1	¿Fuiste saludado por los auxiliares al entrar al establecimiento, le dieron la bienvenida con una sonrisa?	1 2 3 4 5
2	¿Puedo el representante de atención al usuario contestar sus preguntas de un servicio de forma satisfactoria?	1 2 3 4 5
3	¿Le ha hablado en algún momento con atención y respeto?	1 2 3 4 5
4	¿El tiempo de espera fue el adecuado?	1 2 3 4 5
5	¿Durante la solicitud del servicio, mantuvo el auxiliar contacto visual, sonrisa?	1 2 3 4 5
ARGUMENTO DE VENTA		
No	Ítems	Nivel
6	¿Le informaron correctamente de las promociones existentes?	1 2 3 4 5
7	¿Le sugirieron otros servicios además de los que usted solicitó?	1 2 3 4 5
NECESIDADES DE FORMACION EN EL PERSONAL		
No	Ítems	Nivel

8	¿Encontró deficiencias en el conocimiento de los empleados?	Sí	No
9	¿Antes posibles equivocaciones, el personal se muestra resolutivo?	1	2 3 4 5
10	¿En el caso de solicitar una hoja de reclamo, el auxiliar la puso a su disposición sin excusas?	Sí	No

Anexo 3

FORMULARIO DE INSPECCIÓN DE LA CALIDAD EN CENTROS DE CONTACTOS Y ÁREAS DE ATENCIÓN

Fecha:		Turno:	
Lugar:		ID Reporte:	
Auxiliar:		ID Inspector:	
ENC:		ECU:	
ECC:		ECI:	
FORMULARIO			
N O.	TIPO	ITEM	CALIFICACIÓN
1	ENC	Utiliza saludo apropiado.	
2	ENC	Identifica la necesidad del usuario.	
3	ENC	Solicita y actualiza datos del usuario.	
4	ENC	Modula el tono de voz.	
5	ENC	Cortés y empático.	
6	ENC	Muestra seguridad en el manejo de la información.	
7	ENC	Maneja el tiempo de la transacción.	
8	ENC	Evita interrumpir inoportunamente.	
9	ENC	Cumple con el protocolo de espera.	
10	ENC	Cumple con el protocolo de vestimenta.	
11	ENC	Ofrece asistencia adicional.	

12	ENC	Utiliza el gui3n de despedida.	
13	ECU	Recibe y tramita la solicitud.	
14	ECU	Brinda las informaciones correctas y completas.	
15	ECU	Evita perder la calma y/o agredir al usuario.	
16	ECI	Escala el caso de manera correcta.	
17	ECI	Ocupa la posici3n.	
18	ECI	Maneja adecuadamente los sistemas.	
19	ECI	Registra el requerimiento y/o informaci3n de forma correcta.	
20	ECC	Cumple con el Acuerdo de Mejora de Calidad.	
Hallazgos			
Acuerdo de Mejora de Calidad			

BIBLIOGRAFIA

- Acuña, J. A. (2004). *Mejoramiento de la calidad. Un enfoque a servicios*. Costa Rica: Editorial Tecnológica Costa Rica.
- ARS SeNaSa. (2017). Obtenido de <http://www.arssenasa.gob.do>
- César Camisón, S. C. (2006). *Gestion de la calidad*. Madrid,: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.,.
- COPC INC. (2012). Norma COPC-2000 PSIC. *Revisión 5.0a*.
- CreceNegocios. (s.f.). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestion Integral de la Calidad*. Barcelona: Profit.
- Digest, Q. (2016). Obtenido de <http://www.qualitydigest.com/>
- El Caribe. (29 de 9 de 2016). Encuesta revela mayoría de ciudadanos valoran con un 8 de 10 calidad de servicios públicos.
- eumed.net. (s.f.). Obtenido de <http://www.eumed.net/>
- fridom. (2016). *Gestion por competencias*. En Fridom, *Gestion por competencias* (pág. 89). EE.UU.: publicaciones .
- <http://www.arssenasa.gob.do>. (s.f.). Obtenido de <http://www.arssenasa.gob.do/Nosotros>
- ISO 9001: 2015. (2015). En ISO. ISO.
- ISO. (9001:2008). 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos. *ISO* .

- IsoTools*. (30 de Marzo de 2015). Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/>
- Linsadsy, J. R.-W. (2008). *Administración y control de la calidad*. Thomson/South-Western.
- Map (Ministerio de Administracion Pública)*. (s.f.). Obtenido de <http://map.gob.do/>
- Ministero de Administración Pública RD*. (2014). Obtenido de <http://map.gob.do/>
- Norma COPC. (2012). *normacopcdan.blogspot.com*. Obtenido de <http://normacopcdan.blogspot.com/>
- Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes*. (2016). COPC versión V.6.
- Prezi*. (s.f.). Obtenido de <https://prezi.com/9eufprkw10bd/untitled-prezi/>
- Render, J. H.-B. (2009). *Principios de administracion de operaciones*. Mexico: Person Education .
- Sonora, I. t. (Septiembre 2013). MPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS. *El buzón de pacioli*, 2-3.
- Suarez, O. (2009). En O. Suarez, *Manual de calidad de los servicios de enfermería . Estrategias para su aplicacion* (pág. 29). Mexico DF: Editorial medica Panamericana .
- Thinkandsell*. (2009). Obtenido de <http://thinkandsell.com/servicios/consultoria/estrategia-de-clientes-y-marketing/experiencia-de-cliente/>
- www.creaf.Uab.es*. (s.f.). Obtenido de http://www.creaf.uab.es/miramón/help/spa/gemm/quality_pq.htm