



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE EN ESMERALDAS**

**UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
PLANEACIÓN**

**TEMA**

**Análisis de la Implementación de Indicadores de Gestión de la  
Maternidad “Virgen de la Buena Esperanza” de la Ciudad y  
Provincia de Esmeraldas.**

**Previo a la obtención del título de Máster en Administración de  
Empresas especialización Planeación (MBA)**

**Autor: José Luis Vergara Torres**

**ASESORA  
Ec. Roxana Benítez**

**Esmeraldas, Julio del 2013**

**TEMA:**

**Análisis de la Implementación de los Indicadores de Gestión de la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza de la Ciudad y Provincia de Esmeraldas.**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE EN ESMERALDAS**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**TEMA:**

**Análisis de la Implementación de los Indicadores de Gestión de la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza de la Ciudad y Provincia de Esmeraldas.**

**Autor: José Luis Vergara Torres**

**Ec. Roxana Benítez. Mgt.**

**ASESOR DE TESIS**

\_\_\_\_\_

**LECTOR 1**

\_\_\_\_\_

**LECTOR 2**

\_\_\_\_\_

**LECTOR 3**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**DIRECTOR DE POSTGRADO**

**SECRETARIA GENERAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, José Luis Vergara Torres portador de la cédula de ciudadanía No 080173870-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Máster en Administración de Empresas especialización Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

**José Luis Vergara Torres**  
**CI. 080173870-9**

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS por haber sido mi guía, mi fuerza y por la oportunidad de vivir cada experiencia de vida en este mundo, gracias por darme la oportunidad de seguir luchando y crecer con tus bendiciones y tu luz divina.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas por brindarme la oportunidad de obtener conocimientos para la superación profesional, a los docentes que impartieron su experiencia y conocimientos durante el proceso de estudio. Y a mis compañeros de aula por la experiencia vivida y ese apoyo incondicional demostrado a lo largo de la maestría.

A mi Asesora de Tesis Ec. Roxana Benítez por su dedicación y orientación para el cumplimiento y culminación del trabajo de investigación y haberme permitido ser su tesista. A los Directivos y Jefes de la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza que facilitaron y autorizaron para la ejecución de la investigación.

A mi abuela **Carlota Rodríguez Casierra (+)** por sus consejos, su amor, enseñanza, valores y demostrarme que no podemos dejarnos vencer por las dificultades y por ser tan maravillosa. A mi Madre Inés Torres por darme la vida y ser mi apoyo incondicional en mi crecimiento como hijo y profesional. A mis hijos David José y Pedro José por haberme soportado todos esos fines de semana de estudio que no pasamos juntos. A mi familia María Teresa, Raíza, Otto, Gabriela, Venus, Samanta, Carmen María y Yulesi que fueron un soporte y apoyo importante para el cumplimiento de mi estudio. A Andrea por su aporte a la realización de la investigación.

A Dayra Miketta por ser un apoyo incondicional en los momentos más críticos de mi investigación, estoy muy agradecido por tu aliento, motivación, dedicación y compañía y nunca lo olvidaré.

**José Luis Vergara Torres**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado con todo el amor, cariño y gratitud a Dios por ser un apoyo espiritual e incondicional para seguir adelante en esta etapa de mi vida.

A mi Abuela Carlota (+), a mi madre Inés, mis hermanas, mis tías y sobrinos quienes me brindaron su apoyo incondicional para lograr así cumplir con mi objetivo propuesto y también por soportarme en los momentos difíciles durante el desarrollo de estudio, mil gracias por todo.

A mis hijos mi razón de ser, mi vida José David y Pedro José quienes con su sonrisa, amor y rabietas son mi inspiración para seguir creciendo y quienes soportaron esos días de estudio donde no podíamos pasar juntos aunque pequeños sé que supieron entender mi ausencia.

A ti Dayra por ser parte de este proceso y por tu apoyo incondicional y ese esfuerzo dado, gracias.

**José Luis Vergara Torres**

## RESUMEN

Con el presente trabajo de investigación nos permitirá proporcionar a la Maternidad y sus Directivos el establecer y aplicar indicadores de gestión de calidad en los diferentes procesos administrativos, operaciones y de servicio, para así dotar de herramientas básicas que le permitan medir y controlar las actividades que ahí se ejecutan. También se describe la situación actual para así poder identificar y determinar cuáles son los procesos que requieren de dicha medición y control, dándonos como resultado la selección de procesos de compra, de atención al cliente, de asignación del presupuesto, de capacitaciones y los operacionales que se ejecutan. Estos se definieron luego de un análisis de ciertas variables como mantenimiento de equipos, de la atención al usuario en consulta externa, hospitalización, farmacia y laboratorio, las órdenes de compra, la supervisión al personal, de la hospitalización y el seguimiento de los procesos que se deben de ejecutar en base a las normativas de la Institución. La aplicación de indicadores de gestión permitirá cumplir con las metas y objetivos planteados en la Maternidad dando énfasis en la parte operativa y de servicio, donde se elaboraron los indicadores necesarios para la evaluación y medición de las actividades tomando como referencia las áreas más relevantes, variables del entorno interno y externo y los objetivos de la Institución. Durante el proceso de investigación y recolección de datos se observó la poca colaboración por parte del personal y la falta de un Manual de funciones y de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la Maternidad lo que dificultó un poco el proceso de la investigación; para esto se aplicó las técnicas de estudio existentes para obtener los resultados para el cumplimiento de los objetivos propuestos y así mismo plantear el tipo de indicadores para la Maternidad. Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones dirigidas a los representantes de la Maternidad para que apliquen indicadores de gestión porque son una herramienta que permite corregir y medir las diferentes actividades que se ejecutan y así aprovecharlas en beneficio de los usuarios y de la Institución.

## **ABSTRACT.**

With this research we will provide Motherhood and its executives to establish and implement quality management indicators in the different administrative processes and service operations in order to provide basic tools that allow you to measure and control the activities running there. It also describes the current situation in order to identify and determine the processes that require measurement and control, giving as a result the selection of procurement processes, customer service, and budget allocation, for training and operational executed. These were defined after an analysis of certain variables such as equipment maintenance, customer service of outpatient, hospital, pharmacy and laboratory, purchase orders, personnel supervision, hospitalization and follow-up processes must be run on the basis of regulations of the institution. The application of performance indicators will meet the goals and objectives outlined in the Maternity giving emphasis on the operational and service, where indicators were developed for the assessment and measurement of activities with reference to the most relevant areas, variables the internal and external environment and objectives of the institution. During the research process and data collection was observed little cooperation from the staff and the lack of a manual functions and indicators to measure the efficiency and effectiveness of Motherhood which hampered a little research process, to this applied study techniques for obtaining the results for the fulfillment of the proposed objectives and likewise ask the kind of indicators for Motherhood. Finally, the conclusions and recommendations arising for representatives of Motherhood to apply performance indicators because they are a tool that can correct and measure the different activities performed and so seize the benefit of users and the Institution.

## INDICE

<b>Carátula</b>	<b>I</b>
<b>Hoja de aprobación</b>	<b>II</b>
<b>Declaración de Autenticidad y responsabilidad</b>	<b>III</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>IV</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>V</b>
<b>Resumen</b>	<b>VI</b>
<b>Contenido o Índice</b>	<b>VII</b>
<b>Introducción</b>	<b>VIII</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Generalidades de la Institución objeto de estudio.</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1 Reseña Histórica.</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2 Requerimientos de la Maternidad.</b>	<b>4</b>
<b>1.1.3 Misión.</b>	<b>5</b>
<b>1.1.4 Visión</b>	<b>5</b>
<b>1.1.5 Objetivos</b>	<b>6</b>
<b>1.1.6 Principios del modelo de atención</b>	<b>6</b>
<b>1.1.7 Distribución de infraestructura</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Definición del problema.</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Planteamiento del problema.</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Delimitación del problema.</b>	<b>8</b>
<b>1.5 Formulación de la hipótesis.</b>	<b>10</b>
<b>1.6 VARIABLES DE ESTUDIOS.</b>	<b>10</b>
<b>1.6.1 INDEPENDIENTE</b>	<b>10</b>
<b>1.6.2 DEPENDIENTE</b>	<b>10</b>
<b>1.7 Objetivos</b>	<b>11</b>
<b>1.7.1 Objetivo general</b>	<b>11</b>
<b>1.7.2 Objetivos específicos</b>	<b>11</b>
<b>1.8 Justificación.</b>	<b>12</b>

<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.</b>	<b>16</b>
<b>El Personal</b>	<b>17</b>
<b>La Calidad</b>	<b>18</b>
<b>La Planificación</b>	<b>19</b>
<b>Los Indicadores de Gestión</b>	<b>21</b>
<b>Cuadro de Mando Integral</b>	<b>28</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGÍCO.</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Universo o población y muestra.</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Técnicas.</b>	<b>38</b>
<b>3.2.1 Encuestas:</b>	<b>38</b>
<b>3.2.2 Entrevistas:</b>	<b>38</b>
<b>3.2.3 Observación:</b>	<b>38</b>
<b>3.2.4 Documental:</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Instrumentos</b>	<b>39</b>
<b>3.4 Fuentes de información</b>	<b>39</b>
<b>3.5 Métodos de investigación</b>	<b>39</b>
<b>3.5.1 Inductivo:</b>	<b>39</b>
<b>3.5.2 Deductivo:</b>	<b>39</b>
<b>3.5.3 Analítico sintético:</b>	<b>40</b>
<b>3.5.4 Procesamiento y análisis de datos:</b>	<b>40</b>
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.</b>	<b>41</b>
<b>Análisis FODA</b>	<b>41</b>
<b>Evaluación Interna</b>	<b>42</b>
<b>Evaluación Externa</b>	<b>44</b>
<b>Matriz Externa e Interna</b>	<b>46</b>
<b>Estrategias de Desarrollo en base al análisis FODA</b>	<b>49</b>
<b>CAPITULO V</b>	

<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>74</b>
<b>Resultado de la entrevista al Gerente-a de la maternidad</b>	<b>77</b>
<b>Resultado de la entrevista a la Jefa de Personal de la Maternidad</b>	<b>80</b>
<b>Resultado de las encuestas a los usuarios de la Maternidad (MVBE)</b>	<b>83</b>
<b>Resultado de las encuestas dirigidas a profesionales de la Salud de la MVBE</b>	<b>106</b>
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>INDICADORES DE GESTION PROPUESTOS</b>	<b>127</b>
<b>1) En la perspectiva financiera:</b>	<b>127</b>
<b>2) En la perspectiva del cliente:</b>	<b>129</b>
<b>3) En la perspectiva de los procesos internos:</b>	<b>130</b>
<b>4) En la perspectiva del aprendizaje y crecimiento:</b>	<b>132</b>
<b>5) Nomenclatura de los Indicadores</b>	<b>134</b>
<b>Cuadro de Direccionamiento Estratégico</b>	<b>137</b>
<b>Cuadro del ámbito Interno y Externo</b>	<b>139</b>
<b>Cuadro de Plan de Acciones Ofensivas</b>	<b>141</b>
<b>Cuadro de Matriz Holmes (Interno y Externo)</b>	<b>143</b>
<b>Cuadro de Matriz de Análisis de Procesos</b>	<b>145</b>
<b>Cuadro de Mando Integral</b>	<b>146</b>
<b>Cuadro de Matriz de Holmes Visión</b>	<b>148</b>
<b>Cuadro de Tablero Integral de Control Gerencial</b>	<b>150</b>
<b>Cuadro de Tablero de Control Directivo</b>	<b>152</b>
<b>CAPITULO VII</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>7.1 Conclusiones</b>	<b>154</b>
<b>7.2 Recomendaciones</b>	<b>155</b>
<b>Glosario de términos</b>	<b>157</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>161</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>164</b>

## INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual el desarrollo de las organizaciones se encuentra influenciado por las condiciones del entorno, el cual exige que se tenga en consideración una serie de factores que son difícilmente previsible y cambiantes como la economía, la demanda de clientes, la innovación y el cambio tecnológico y la naturaleza de la competencia. Las organizaciones deben de ser capaces de responder eficiente y eficazmente a estos factores que permiten el desarrollo de las mismas y alcanzar los logros planteados en la meta y objetivos.

Hoy en día la competitividad no se basa como antes en solo la inversión tecnológica que está al alcance de toda organización dentro del mercado, sino también en el factor humano, material y equipos para brindar la calidad, sino que se debe de considerar las capacidades y habilidades que el recurso posea dentro de la organización.

Previo al establecimiento de los objetivos se formuló un problema en el que se quiere conocer cómo está el funcionamiento, asignación de actividades, distribución del recurso humano, la calidad de atención de servicio al cliente y la relación que guardan estos (personal de la maternidad y el usuario).

Este estudio emite importantes datos que corroboraron los objetivos propuestos y permiten concretar la hipótesis planteada, que la Maternidad debe mejorar ciertos procesos en todos sus ámbitos para poder elevar el nivel de la calidad de atención, ya que existen falencias en el manejo de la institución y sus recursos razón por la cual el sistema operativo no se está desarrollando eficazmente.

Aplicar el cuadro de mando integral como sistema de mejoramiento de la calidad de atención y de gestión, ayudará a la Maternidad a desarrollar niveles de medición del desempeño, del nivel de calidad del personal y de los recursos, de todos los

procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de las actividades y de la calidad en sí.

Se puede mencionar que los sistemas administrativos, de operación y de comunicación deben de ser eficientes y eficaz para tomar decisiones basadas en certidumbres para hacer correcciones dentro del sistema de gestión a través de estrategias adecuadas, precisas y claras.

Aplicar los indicadores de gestión le permitirá a la Maternidad poder identificar, controlar y medir la eficacia y eficiencia de los diferentes procesos que se desarrollan ya sean estos administrativos, operativos y de servicio, para así establecer los correctivos necesarios para hacer cumplir los objetivos y metas establecidos.

Así también ayudará a verificar si los servicios que se ofertan son acordes a la necesidad y percepción de los usuarios, y comparar como se da el servicio en base a lo planificado por la gerencia.

Esta investigación consta de algunos puntos fundamentales establecidos así:

La primera parte detalla el planteamiento, definición y delimitación del problema, objetivos, antecedente, reseña de la empresa, variables de estudio, formulación de hipótesis y la justificación, implementándose una serie de información que concreta los objetivos que ayudaron a realizar una comparación explícita de la teoría existente con los resultados obtenidos culminando con la explicación de la realización de esta investigación.

La segunda parte está constituida por el marco teórico y por la metodología utilizada en la cual se estableció el contenido de la teoría que apoya la investigación y el tipo de estudio, diseño elegido, la población y la muestra a elegir e identifica los instrumentos para la recolección de datos.

La tercera parte se basa en la descripción y análisis de la situación, análisis de resultados y la propuesta de la investigación, nos permitió conocer toda la información necesaria que se empleó para cumplir con los objetivos planteados en beneficio de la Maternidad, a través del establecimiento de indicadores y el cuadro de mando integral que dará soluciones y orientación frente al mundo competitivo en el cual se desenvuelve.

En la cuarta abarca las conclusiones y recomendaciones considerando la esencia de la investigación, puesto que en la información obtenida se identifican todas las situaciones en las cuales se desarrolla la Maternidad.

En la quinta parte se presentan los anexos en los que se incluyen, los instrumentos utilizados en la recolección de datos, además de la presentación de los resultados expresados en tablas.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

## **ANTECEDENTES**

### **1.1 Generalidades de la Institución objeto de estudio**

#### **1.1.1 Reseña Histórica.**

El 26 de Febrero de 1998 ocurrió una catástrofe en la ciudad de Esmeraldas, luego de que el poliducto que transporta combustibles sufriera una ruptura, miles de galones de gasolina fueron derramados hacia uno de los canales del sistema de drenaje de la ciudadela “Villas de Petroecuador” que finalmente los encauzó a las aguas de los ríos Teaone y, posteriormente, debido a su curso natural, desembocó en el río Esmeraldas.

Fue por las aguas de estos ríos por donde, luego de una explosión, se expandió un incendio de gran magnitud que afectó principalmente a los barrios localizados en las riberas de los mismos y que causó en total 18 muertos y más de 100% heridos, poniendo a la ciudadanía esmeraldeña en estado de zozobra. Entre los principales barrios afectados fue el de la Propicia 1.

El barrio la Propicia 1 es una comunidad localizada en el sur de la ciudad de Esmeraldas y que sufrió en gran parte el embate de este incendio. Fue por esta razón que la Primera Sala de lo Civil y Mercantil de Pichincha sentenció a Petroecuador, empresa estatal propietaria del poliducto en cuestión, que a manera de indemnización invirtiera en este sector de la ciudad la cantidad de 11'000.000 USD (once millones de dólares) para la construcción de obras de infraestructura social y productiva.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente de información MVBE.

Fue en este contexto que se construyó la Maternidad “Virgen de la Buena Esperanza” en el barrio “La Propicia 1”, junto al Sub-centro de Salud “La Propicia” y colindando con las instalaciones de SOLCA-Esmeraldas.

El Vicariato Apostólico de Esmeraldas, por solicitud del comité barrial “Delfina Torres Viuda de Concha del Barrio La Propicia 1”, asumió la administración de dicha institución, posterior a la suscripción de un convenio entre el comité barrial, la Ilustre Municipalidad de Esmeraldas, el Vicariato Apostólico de Esmeraldas y el Ministerio de Salud Pública, considerando un convenio ampliatorio.

A pesar de que en los últimos años se evidencia una inversión considerable en el sector salud, persisten los problemas fundamentales en la organización, gestión y financiamiento, para garantizar un acceso equitativo a servicios de salud. Un 25-30% de la población ecuatoriana carece de acceso regular a servicios de salud; dos terceras partes no tiene un plan de aseguramiento, hay insuficiente presupuesto para las acciones de salud, subsiste la inadecuada coordinación de las instituciones y la centralización de las decisiones sobre asignación de presupuestos, originando debilidades en los servicios que se brinda.<sup>2</sup>

## **CONTEXTO INSTITUCIONAL.**

La Maternidad “Virgen de la Buena Esperanza”, (MVBE), es una Institución de salud que funciona desde enero del 2008, con base en un Convenio interinstitucional suscrito entre la comunidad del Barrio La Propicia 1, el Ministerio de Salud Pública, y el Vicariato Apostólico de Esmeraldas, con el apoyo del Municipio de Esmeraldas.

La Maternidad opera con un modelo de gestión comunitaria (el de maternidad segura culturalmente apropiada y de un programa integral y de desarrollo,

---

<sup>2</sup> Fuente de información Maternidad Virgen de la Buena Esperanza (MVBE)

enmarcada en el proyecto del Vicariato Apostólico de Esmeraldas, del comité barrial “Delfina Torres Viuda de Concha del Barrio La Propicia 1” y el Ministerio de Salud Pública), ofertando servicios de salud en: ginecología, obstetricia, neonatología, odontología, farmacia y laboratorio clínico; contando con las Áreas de Emergencia, Consulta Externa, Hospitalización, Centro Quirúrgico Obstétrico, de forma gratuita a toda persona que así lo requiera.<sup>3</sup>

Esta Institución al inicio fue creada con visión a la atención a una población demandante específica, la del sector y de las áreas de influencia como los barrios del Sur de la ciudad de Esmeraldas, pero, por la gran demanda y calidad de atención brindada, esta visión se extendió a toda la población de la Provincia de Esmeraldas, manteniendo el mismo modelo de salud.

Se han reportado en la Maternidad en Hospitalización 5844 pacientes, en Neonatología (recién nacidos) 812, números de partos 2488 y cesarías 1905 durante el período del año 2012. Considerando a su vez la productividad conforme se brinden atenciones de fomento, prevención y morbilidad.<sup>4</sup>

Se debe mencionar que el valor transferido al Ministerio únicamente permitió financiar las actividades de salud del primer trimestre, que en base a la información presentada por el Vicariato y la inspección realizada por la Dirección Provincial de Salud de Esmeraldas, se considera necesario que la Cartera de Estado asigne los recursos económicos indispensables para cubrir el déficit de presupuesto que requiere la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza, para su normal desenvolvimiento en procura de responder a la demanda de manera oportuna, con

---

<sup>3</sup> Fuente Maternidad Virgen de la Buena Esperanza

<sup>4</sup> Fuente Maternidad Virgen de la Buena Esperanza

equidad, gratuidad, universalidad, eficiencia y solidaridad a los requerimientos de salud de la población de Esmeraldas.

Al ampliar el horizonte Institucional fortaleciéndonos con una infraestructura adecuada, al igual que su equipamiento, contando con un talento humano preparado conocedor de la ideología y manejo operativo, el cual le permitirá difundir del disfrute de la sexualidad con acceso a la información, orientación, servicios y métodos de planificación, los mismos que permitirán disminuir las tasas de morbi-mortalidad materna e infantil.

### **1.1.2 Requerimientos de la Maternidad.**

Ante este contexto y frente a esta realidad social, al no disponer del recurso económico necesario que permita la sostenibilidad de esta institución, se requiere integrar a la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza al Ministerio de Salud Pública para conseguir:

- a) Valorar las condiciones particulares de salud de las mujeres diversas, en particular durante el embarazo, parto y postparto,
- b) Priorizar las acciones tendientes a reducir la mortalidad materno-infantil y el riesgo obstétrico,
- c) Optimizar y equipar los servicios de atención materno-infantil y acompañar a las madres durante el embarazo, con calidad y calidez, promoviendo una adecuada nutrición, cuidado y preparación, e impulso a la maternidad y paternidad responsable.
- d) Fortalecer el sistema de atención diferenciada y acorde a las diversidades, en el postparto y al recién nacido.

- e) Fortalecer las acciones y servicios para garantizar el derecho a una salud sexual y reproductiva no discriminatoria y libre de violencia que respete la diversidad, y empoderar a las mujeres en el conocimiento y ejercicio de sus derechos.
- f) Impulsar acciones de prevención del embarazo adolescente, e implementar estrategias de apoyo integral a madres y padres adolescentes, así como a sus familias, garantizando el ejercicio pleno de sus derechos.
- g) De esta manera seremos una Institución de Salud Integral acorde al Plan del Buen Vivir, que atenderá a los usuarios internos y externos promoviendo entornos y hábitos de vida saludables, mismos que mejoraran los estilos de vida de la ciudadanía esmeraldeña.

### **1.1.3 Misión.**

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, como autoridad sanitario, ejerce la rectoría, regulación, planificación, gestión, coordinación y control de la salud pública ecuatoriana a través de la vigilancia y control sanitario, atención integral a personas, promoción y prevención, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología, articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho del pueblo ecuatoriano a la salud.

### **1.1.4 Visión**

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

### 1.1.5 Objetivos

- ✚ Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
- ✚ Mejorar las capacidades y potencialidades de la población.
- ✚ Mejorar la calidad de vida de la población.
- ✚ Promover un ambiente sano y sustentable, considerando los derechos de la naturaleza y garantizando el acceso seguro a agua, aire y suelo.
- ✚ Garantizar la soberanía, la paz y auspiciar la Integración Latinoamericana.
- ✚ Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.

### 1.1.6 Principios del modelo de atención

- ✚ Universal en el acceso.
- ✚ Integral
- ✚ Equitativo
- ✚ Continuo
- ✚ Participativo
- ✚ Planificado
- ✚ Eficiente, eficaz con calidad y calidez
- ✚ Reciprocidad.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Información de la reseña histórica facilitada por MVBE

## **1.2 Definición del problema.**

En la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza, se ejecuta las distintas y diversas actividades de manera empírica, lo cual conlleva a realizarlas sin los instrumentos adecuados para medir la evaluación y desempeño de los trabajadores lo cual incurre en el servicio de atención de sus clientes o usuarios.

## **1.3 Planteamiento del problema.**

En este mundo globalizado, de transformaciones e innovaciones tecnológicas y socioeconómicas de manera constante, las cuales generan en las instituciones ya sean públicas o privadas cambios en la forma de brindar los servicios que ofertan y en el rendimientos que den a los usuarios a través de sus procesos administrativos y operativos, obligando a estas a la aplicación de instrumentos, materiales y equipos acordes al cumplimiento de la eficacia y eficiencia que los usuarios requieren.

Por esto es necesario que se evalúe el desempeño de las distintas actividades que se ejecutan en la Maternidad por cuanto la calidad que se ofrece en los distintos procesos que forman parte del servicio en sí, se requiere que se aplique un análisis FODA para identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas; lo cual ayudará a sugerir los indicadores de gestión de calidad acordes a las actividades que se ejecutan y así poder determinar con claridad las variables que permitan construir los indicadores necesarios para la institución.

Las numerosas exigencias que se dan dentro del entorno como es la competencia, la atención con calidez, la tecnología y la respuesta inmediata del servicio de salud, hacen que las organizaciones tengan un enfoque de mejorar sus procesos administrativos y productivos, por lo cual la Maternidad tiene la responsabilidad de ofertar al mercado y a sus usuarios un servicio de calidad y calidez haciéndose necesario medir, examinar, analizar y controlar la eficiencia y eficacia, a través de la aplicación de indicadores que permitan mejorar el servicio ofertado.

Medir el desempeño de las instituciones de salud se convierte en un aspecto de vital importancia, ya que dentro del mundo en que se desenvuelven se deben de identificar aquellos factores que le permitan ser competitiva dentro de su entorno. Por lo cual la Maternidad tiene como responsabilidad vincular la calidad y calidez del servicio que oferta al mercado, haciéndose necesario medir, examinar y analizar la eficiencia y eficacia a través de la implementación de indicadores de gestión que le permita realizar los correctivos necesarios y plantear acciones que faciliten el control de sus actividades, tomando las decisiones acertada para sus diferentes procesos administrativos y operativos, para poder aumentar su capacidad competitiva dentro del mercado.

Actualmente la Maternidad ofrece a sus usuarios un sistema de atención ambulatorio y de hospitalización para lo cual cuenta con los recursos necesarios para brindar la atención, aunque no están acordes con las necesidades reales de atención que se requiere para su competitividad, lo cual hace que sus procesos operacionales de las actividades diarias no sean los necesarios para cumplir con las exigencias de los usuarios y así ser competitiva dentro de su entorno

#### **1.4 Delimitación del problema.**

La investigación se va a realizar en las instalaciones de la Maternidad “Virgen de la Buena Esperanza”, (MVBE), ubicada en la ciudad y cantón de Esmeraldas, en la parroquia Simón Plata Torres en el barrio Propicia N°1, es una Institución de salud que funciona desde Enero del 2008, con base en un Convenio interinstitucional suscrito entre el Ministerio de Salud Pública, el Vicariato Apostólico de Esmeraldas y el Comité del Barrio La Propicia N°1.

La Maternidad opera con un modelo de gestión comunitaria y brinda servicios de salud en ginecología, obstetricia, neonatología, odontología, farmacia y laboratorio

clínico; contando con las Áreas de Emergencia, Consulta Externa, Hospitalización, Centro Quirúrgico Obstétrico, de forma gratuita a toda persona que así lo requiera.

Esta investigación se desarrolló durante un período de seis meses y se aplicó un trabajo de campo, mediante encuestas, entrevistas y observación al personal que ejecuta las diversas actividades asignadas para su efecto y también a todas las personas que acuden a la Maternidad para obtener un servicio de atención.

Dentro de estos aspectos se puede enfocar ciertas preguntas básicas como:

- ✚ ¿Ayuda a cumplir la legislación con facilidad, además del cumplimiento de cualquier norma a la cual la empresa desease suscribirse, cómo son los códigos de buenas prácticas, las normas internas de grupo entre otros?
- ✚ ¿Reducir costos al manejar la seguridad y salud ocupacional como sistema?
- ✚ ¿La creciente presión competitiva como pueden ser las condiciones de trabajo y de servicio que están presente en la propia Organización Mundial de Salud?
- ✚ ¿Las técnicas modernas de indicadores de gestión, que están volviendo a considerar los distintos sistemas para ser mejorados dentro de los factores de producción?

## **1.5 Formulación de la hipótesis.**

- ✚ Si se aplican los indicadores de gestión adecuadamente en la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza entonces mejorará la calidad de atención a los usuarios de la ciudad de Esmeraldas.

## **1.6 VARIABLES DE ESTUDIOS.**

### **1.6.1 INDEPENDIENTE**

- ✚ Los indicadores de gestión.

### **1.6.2 DEPENDIENTE**

- ✚ Servicio de atención a los usuarios o clientes internamente y externamente en la Maternidad (ambulatorio y hospitalización).

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general**

- ✚ Analizar la implementación de los indicadores de gestión en la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza, lo que permitirá garantizar el mejoramiento de la calidad de atención y la satisfacción del usuario.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

- ✚ Implementar los indicadores de gestión que permitan mejorar la calidad y la satisfacción del cliente.
- ✚ Determinar el nivel de aplicabilidad de la implementación por parte del equipo de Salud.
- ✚ Establecer un plan de medición de la aplicación de los indicadores, garantizando la sostenibilidad de la implementación.
- ✚ Evaluar la necesidad de la implementación de los indicadores de gestión a los usuarios internos y externos de la Unidad de Salud.

## **1.8 Justificación.**

La Maternidad “Virgen de la Buena Esperanza”, (MVBE), es una Institución de salud que funciona desde Enero del 2008, con base en un Convenio interinstitucional suscrito entre la comunidad del Barrio La Propicia 1, el Ministerio de Salud Pública, y el Vicariato Apostólico de Esmeraldas, con el apoyo del Municipio de Esmeraldas, con una misión que tiene el propósito de ofrecer servicios de salud en forma gratuita a las mujeres embarazadas y recién nacidos en las áreas de consulta externa, atención del parto, hospitalización, alto riesgo obstétrico y emergencia a los usuarios de la ciudad y provincia de Esmeraldas, en base a un modelo de gestión comunitaria, caracterizándose por su excelente calidad y calidez; con personal joven en constante capacitación, actualización y con un alto espíritu de colaboración cristiana, haciéndose necesario evaluar el cumplimiento del mismo.

La visión de la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza es ser una institución líder en la atención materno-neonatal de la provincia y contar con todos los recursos humanos y tecnológicos necesarios. También contribuirá con el desarrollo del área médica a través de la ejecución de proyectos de investigación científica. Para lograr esto no solo requiere de la aplicación de indicadores al personal sino también a los procesos que se ejecutan para medir su eficacia, eficiencia y calidad de cada uno de sus procesos operativos y administrativos y su incidencia en la calidad y calidez de atención al usuario.

Se ha inclinado por la ejecución de este tema, debido que, en el día a día de las organizaciones se desea alcanzar el éxito, la cultura e imagen corporativa dentro del mercado ya sean estas públicas o privadas y más aun de carácter social; se estén desarrollando las actividades sin un sistema de gestión (indicadores) que permitan a la Maternidad determinar, medir e implementar medidas adecuadas para así brindar calidad, facilitando las labores a los trabajadores de los diferentes departamentos, al

cliente o usuario darle un servicio de atención que satisfaga sus necesidades y las perspectivas organizacionales como las financieras (costo-beneficio), internas (las del proceso del negocio), de innovación y mejora (creando valor) y la del cliente (como nos ve).

La Constitución Ecuatoriana define la garantía de los derechos y deberes de la atención de salud, como uno de los fines esenciales del Estado, son derechos humanos fundamentales en la medida en que las decisiones sobre la maternidad, sexualidad y la reproducción y la atención de las enfermedades y eventos relacionados con ellas, lo que implican el ejercicio de los derechos tales como a la vida, a la igualdad y a no sufrir ningún tipo de discriminación, a la integridad personal entre otros.<sup>6</sup>

Es así como los desarrollos internacionales para contribuir al progreso de las personas y al mejoramiento de su calidad de vida, y el derecho de las parejas e individuos a decidir libre y responsablemente sobre los asuntos relativos a su sexualidad y reproducción, libres de coerción, discriminación y violencia.

Esto incluye la toma de decisiones sobre la edad de inicio de las relaciones sexuales, el número de hijos, el espaciamiento (nacimientos demasiado numerosos o demasiado seguidos) de los nacimientos y el intervalo entre éstos, e implica la obligación del Estado de garantizar la disponibilidad de la información y medios para ello, así como el acceso, la calidad, la privacidad, la confidencialidad, y la integralidad de los servicios.

La importancia de este tema radica en que toda institución debe de mantener indicadores que permitan brindar a su personal herramientas básicas para poder desarrollar de una manera eficiente la actividad que ejecutan sin la necesidad de existir duplicidad en los mismos, en donde la Maternidad va a brindar al usuario la

---

<sup>6</sup> Sección séptima Salud, Art. 32, Sección cuarta Mujeres embarazadas, Art. 43

mejora continua en sus procesos, buena calidad en el servicio de atención y así los usuarios que asisten a esta unidad médica se benefician. Ya que para las instituciones no se es grande por su trayectoria, sino por la calidad de atención, la tecnología, la agilidad en los procesos y el servicio que brinda.

Con la elaboración de esta investigación la Maternidad se beneficiará con la implementación de parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Estos indicadores de gestión permiten enfocar como se da el comportamiento y desempeño de un proceso, su magnitud, también señalan desviaciones sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso y los niveles de referencia de los sistemas para así realizar las mejoras continua, así se podrá obtener mayores beneficios en la agilidad de los procesos, reducción de los costos, desarrollo de habilidades y destrezas del personal y calidad en la atención a los clientes.

Entre los beneficiarios indirectos estarán los clientes de la Maternidad ya que recibirán un servicio más oportuno, ágil y con personal específico que atenderá sus requerimientos, expectativas, necesidades y beneficios con el servicio que le oferta o brindará la Maternidad.

Los indicadores de gestión aplicados a la parte administrativa y operativa de la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza permiten:

- a) Identificar las actividades de cada departamento y su aporte a la organización y así mejorar la imagen de la misma.

- b) Determinar las actividades acordes a cada área y actuar de manera eficaz y eficiente durante el proceso de atención o la prestación del servicio.
- c) Garantizar el cumplimiento de las disposiciones de la organización y la responsabilidad y los deberes de cada departamento.
- d) Mejorar los canales de comunicación internos y externos y así reducir los errores para cambios en la organización.
- e) Llevar un adecuado sistema de capacitación basado en certidumbres dentro del entorno de la organización.

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO DE LA**

**INVESTIGACIÓN**

## MARCO TEÓRICO.

El enfoque integral que pretenden alcanzar las empresas de salud, respecto a la atención a los usuarios, hace que tengan que implementar procesos de planificación, así como la identificación, análisis y determinación de componentes que garantizarán la consecución de los objetivos empresariales. A más de ello la incorporación de alta tecnología permite que las empresas se conviertan en más funcionales y organizativas.

La implementación de indicadores de gestión, permite establecer, identificar y controlar las actividades y procesos de la organización, por medio del monitoreo y evaluación. Los indicadores garantizan información veraz sobre las condiciones que se dan dentro de la administración empresarial, lo cual se relaciona con la administración hospitalaria, como es la eficacia, eficiencia, efectividad, productividad y la calidad y calidez que se debe dar dentro de todos sus procesos administrativos y financieros que son vitales en la organización.

La administración es una ciencia social que permite a las organizaciones humanas crear, producir y obtener satisfactores, los principios y métodos propios con que se aplican, orientan los esfuerzos a obtener resultados óptimos en cuanto a alcanzar objetivos, tanto de los integrantes de la organización como de los usuarios de los bienes o servicios que se prestan para contribuir así al desarrollo social<sup>7</sup>

A través de esta ciencia podremos exponer los principios básicos administrativos a través de los conocimientos coherentes que permitirán desarrollar las distintas habilidades de los trabajadores y convertirlas en destrezas y hacerlos más competentes, a través de la aplicación de métodos y técnicas administrativas para lograr la eficiencia y eficacia de la organización.

---

<sup>7</sup> Balderas Pedrero María de la Luz, (2005), *Administración de los Servicios de Enfermería*, Cuarta Edición, México, Editorial McGraw Hill. Pág. 43

## **EL PERSONAL.-**

La Administración de Personal se basa en los objetivos que se propone alcanzar una institución relacionados con las diversas unidades organizativas. El ámbito de acción abarca a todo el recurso humano que desempeña sus tareas o actividades, los objetivos específicos que se desean obtener, las políticas que se deben seguir, los procedimientos y métodos que se van a aplicar, la evaluación continua y la selección del personal que está apto y cumpla con el perfil que se requiere.

Por lo tanto la administración del recurso humano es un trabajo de responsabilidad por la consecución y conservación de un equipo humano de trabajo eficiente, motivado y satisfecho de acuerdo con la naturaleza, objetivos y necesidades de cada organismo.

La capacitación permite dotar al personal los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones. La especialización del personal deberá darse mediante los mantenimientos de cursos, seminarios, talleres y publicaciones técnicas especializadas, conferencias, boletines, que faciliten la potencialización del personal porque ésta tiene que ver con el desarrollo profesional del individuo.

Los programas de capacitación y desarrollo para promociones futura es de mucha importancia en la organización la cual no debe olvidarse ni subestimarse. Ya que a través del reclutamiento, selección y la inducción o asignación de puestos, se podrá captar el personal adecuado para la institución, sin embargo se necesita orientación, educación continua y desarrollo para lograr los objetivos de la entidad simultáneamente.

La capacitación es un proceso continuo que auxilia a los empleados y trabajadores de la organización alcanzar o lograr los niveles altos de su rendimiento desde el primer día que comienza a trabajar hasta la continuación de su carrera de trabajador, la capacitación está diseñada para mejorar las habilidades y convertirlas en

destrezas para lo cual se debe de hacer de forma programada y acorde a las necesidades de cada una de las personas o de la institución (esta puede ser también de manera grupal o individual) para que la ejecución de las diferentes actividades administrativas, operativas y de servicio se realicen de manera eficiente y eficaz, dentro de la cual la organización a través de la inversión en este proceso de capacitación se mejores las condiciones del trabajo actual que se realiza.

Los principios que caracterizan a las instituciones de Salud son la **Universalidad** donde todos los ciudadanos del País deben participar del sistema sin establecer diferencias entre la población protegida y desprotegida; **la Solidaridad** que deben ser solidarios todos los ciudadanos que la constituyen y que no predomine un egoísmo de grupo que ha perturbado la implantación generalizada de la Salud; **la Unidad** donde toda institución que actúe y participe en el desarrollo de prestaciones sociales, de prevención y bienestar social no debe de actuar aisladamente sino integradamente; **la Integridad y Suficiencia** que es la necesidad de que las prestaciones de salud respondan a los requerimientos efectivos del sector a que van destinados, construyendo una plataforma básica de seguridad personal y familiar en salud; **la Participación** donde se trata de dar vida a una acción solidaria de la comunidad en la creación, gestión y distribución del patrimonio social de salud.

Ya que el objetivo de la institución de salud es hacer partícipes a todos los miembros de la comunidad en mayor o menor grado de los beneficios de la seguridad social como factor para el desarrollo de la población en general.

#### **LA CALIDAD.-**

La calidad administrativa siempre está presente en todos los sectores de la vida social, en sus diferentes esferas, ya que una buena administración debe basarse en las nuevas expectativas de eficiencia, capacidad de actuar, de independencia, de responsabilidad y libertad de acción para la toma adecuada de las decisiones que requiere la organización.

La definición de la calidad adoptada por la Sociedad Estadounidense para la Calidad: “La totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que respaldan su habilidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas”.<sup>8</sup>

La calidad de los servicios de salud es difícil de definir y ha sido objeto de muchos estudios, en la administración se la considera a la calidad como una herramienta importante la cual permitirá brindar un servicio de salud basado en la eficacia y eficiencia que se dé.

La calidad debe de estar acorde con los recursos que se tengan disponibles en la organización y así poder reducir los gastos en que se incurren dentro de los distintos procesos que se den en ella, con esto se puede ofertar un servicio acorde con las necesidades, deseos y la perspectiva que el cliente o usuario tiene para así poder garantizarle un servicio de calidad y calidez.

## **LA PLANIFICACIÓN.-**

La planificación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más adecuado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, la planificación se anticipa a la toma de decisiones.<sup>9</sup>

Para lo cual las organizaciones deben identificar y determinar los puntos más representativos que se produzcan dentro de su entorno externo e interno, buscando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para lo cual se debe de realizar un análisis FODA y en base a esos resultados, se podrán definir y establecer estrategias acordes y necesarias para poder desarrollarlas al interior de la organización.

---

<sup>8</sup>Render, Barry, (2009), **Principios de Administración de Operaciones, Séptima Edición, México, Editorial Pearson Educación., pág. 194**

<sup>9</sup> Velasco, Garcés María de Lourdes, (2003), **Planificación Estratégica Aplicada a Salud, Quito, Editorial AH; pág. 16**

La planificación estratégica es un instrumento que se utiliza también para establecer la misión, visión, los objetivos y las estrategias que le permitan a las organizaciones tener las guías necesarias para elegir y tomar las decisiones necesarias para el camino adecuado dentro del entorno en que se desarrolla o desenvuelve la empresa, tomando en consideración que se puede mejorar para el futuro y si decidimos intervenir en la actividad actual.<sup>10</sup>

La aplicación de la planificación estratégica permitirá analizar el entorno que rodea a la organización y detectar los factores externos e internos que la afectan positiva y negativamente a la misma. Este análisis también permite enfocar los diferentes planes de acción que se deben de tomar frente a los problemas que se generan y además revisar la misión, visión y objetivos y así determinar las estrategias a seguir por parte de los directivos de la organización.

La planificación estratégica es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.<sup>11</sup>

Los planes que ejecutan los directivos de la organización permiten analizar y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y tratar de minimizar el impacto de las amenazas las cuales no podemos controlar pero si enfrentarlas para así, aprovechar las primeras para hacerlas partes de la organización para hacerlas parte de las fortalezas y así minimizar los problemas que se dan por las debilidades que se tienen, este tipo de análisis permite la aplicación del cuadro de mando integral que se desea ejecutar en las organizaciones.

Las organizaciones dentro de este mundo del negocio de productos, bienes y servicios donde se van a caracterizar por la calidad y la productividad que darán a

---

<sup>10</sup> Apuntes propios del autor

<sup>11</sup> Francés Antonio, (2006), *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*, México, Editorial Pearson Educación de México S.A de C.V., pag23

los clientes o usuarios, donde deberán relacionarse en un entorno complejo, competitivo, con cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y jurídicos permanentes, bajo un contexto en el cual se desenvuelven.

## **LOS INDICADORES DE GESTIÓN.-**

Los indicadores de gestión es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar. Podemos medir cantidades físicas, proporciones, lapsos de tiempo, etc.<sup>12</sup>

Los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que a través de ellos podemos determinar cuál es el mejor apoyo que le pueden dar a las organizaciones y como se pueden aplicarlos a los diferentes procesos administrativos, operacionales, de servicio y de producción; también permite dar agilidad a los trámites que se realizan a diario, estos cambios que se ejecutan deben ser socializados por parte de la gerencia con todo el personal de la organización, para así cubrir las expectativas de salud que tiene el cliente o usuario.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información por la cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa, teniendo en cuenta que es una información, donde los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información tanto en forma individual como grupal.<sup>13</sup>

Los indicadores expresan de forma cuantitativa y cualitativa el grado de eficiencia o eficacia del personal que realiza las distintas actividades, procesos y operaciones de la organización de salud, ya sea de un sector o área de referencia o de una agencia o

---

<sup>12</sup> D'Elia Gustavo, (2011), *Como hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*, Buenos Aires, Editorial Alsina; pag.21-22

<sup>13</sup> Anaya Julio Juan, Polanco Martin Sonia, (2007), *Innovación y Mejora de Procesos*, Editorial Esic

sucursal. El indicador permite también interpretar la o las acciones que se deben elegir para la toma de decisiones

Cabe mencionar que el usuario nos dará una apreciación del servicio que brinda una organización, a través de la atención y satisfacción que se le brinde y la aceptación o no de este al cubrir sus necesidades.

Son indicadores de gestión social la medición de: la satisfacción de las necesidades o beneficios, de los deseos o la calidad y de las demandas o la participación, adaptación y la cobertura. Y son indicadores de gestión institucional la medición de: la capacidad de respuesta a compromisos de corto plazo o liquidez, de los retornos de la inversión de recursos o productividad y la capacidad de apalancamiento o el endeudamiento.<sup>14</sup>

Los indicadores, como instrumentos de medida, deben reunir una serie de atributos fundamentales: validez (capacidad para medir lo que pretende medir), sensibilidad (capacidad para identificar situaciones potencialmente mejorables, si establecemos una suma exhaustiva de criterios, es posible que haya patologías que no sean detectadas) y especificidad (grado en el que el indicador es capaz de identificar solo aquellos casos en que existen problemas reales de calidad de asistencia).<sup>15</sup>

Las organizaciones deben de enfrentar diferente tipos de medición para así enfocarse cuál de ellas pueden ser consideradas para medir, aplicando distintas variables que se den dentro de su entorno y cuales deben de ser las adecuadas para ser implementadas y que aplique un valor a la organización tomando en consideración la calidad y calidez que se debe de brindar al servicio de atención al cliente frente al desarrollo de las actividades y desempeño de cada uno de los miembros de la organización.

---

<sup>14</sup> Estupiñan Gaitán Rodrigo y Orlando, (2006), *Análisis Financiero y de Gestión, Segunda Edición*, Ediciones ECOE pág. 279-280

<sup>15</sup> Ruiz López Pedro, Alcalde Escribano Juan, Landa García José Ignacio, (2005), *Gestión de Clínicas en Cirugía*, Editorial Aran, Sección de Gestión de Calidad, *Guías Clínicas de la Asociación Española de Cirujanos 8*, pag.95-96

El objetivo de un indicador es el de permitir el mejoramiento de la calidad, lo cual le ayudará en la eficiencia y eficacia dentro de la organización, a través de la identificación de los distintos problemas operativos, medir el grado de incidencia y el nivel de competitividad que se tenga dentro del entorno y así tomar las decisiones correctas basadas en hechos reales y no en supuestos, para así satisfacer las necesidades, expectativas y perspectivas del usuario.

Un indicador está conformado por una serie de aspectos que permiten conformar a cada uno de ellos, para así ser aplicados dentro de la organización, para lo cual se detalla la conformación del mismo como es:

- ✚ Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador, ya que permite de manera concreta definir claramente su objetivo y la utilidad al momento de ser aplicado en la organización.
- ✚ Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- ✚ Unidades: es la manera como se expresa el valor determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan entre ellos.
- ✚ Glosario: le permite al indicador encontrar los documento o anexados de términos, que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.<sup>16</sup>

Los indicadores de gestión más conocidos dentro del proceso de gestión en las empresas para así dar cumplimiento al trabajo que ejecutan son:

---

<sup>16</sup> Pérez Jaramillo Carlos Mario, Curso de Índice de Gestión, Soporte & Cía. Ltda. (escuela gobierno.org)

- ✚ Indicador de efectividad que indica el logro de los objetivos a través del método mejor y más barato (producto de eficacia y eficiencia).
- ✚ Indicadores de eficiencia que indican de qué manera se utilizaron o aprovecharon los recursos empleados en el proceso según el resultado obtenido, actividad, uso de capacidad, ejecución.
- ✚ Indicadores de eficacia que indican el nivel de cumplimiento de objetivos según lo planificado.
- ✚ Indicadores de costo están estrictamente relacionados con los costos asociados a producción y ventas.
- ✚ Indicadores de impacto se relaciona con el impacto que tienen los costos y los beneficios con el incremento o decremento de la rentabilidad. Y estos pueden ser: cualitativos o blandos, cuantitativos o duros.
- ✚ Indicadores de productividad es la relación de lo producido (en función de la eficacia) y los recursos consumidos para la producción de los mismos (en función de la eficiencia).
- ✚ Indicadores cuantitativos comúnmente se conocen como indicadores financieros y se refieren a los movimientos económicos que realiza la organización. También se pueden establecer como el resultado de que la relaciones de ingresos menos gastos, determinan la rentabilidad del negocio.
- ✚ Indicadores cualitativos llamados también indicadores administrativos y/o de gestión administrativa.
- ✚ Indicadores de marketing están asociados directamente con los factores de relación de la empresa y la respuesta del mercado hacia sus productos. Se

consideran dos criterios el de las ventas y el de la satisfacción de los clientes.<sup>17</sup>

La aplicación de indicadores es importante para la empresa, ya que estos expresan a la organización la importancia que tienen en el momento que son aplicados y generan cambios adecuados dentro de la misma y como las actividades y operaciones son efectuadas con eficacia y eficiencia para darle al cliente un servicio con calidad y también permite compararlos con otros de la misma naturaleza, lo que permite elaborar distintos juicios, analizar tendencias y predecir cambios.

Su importancia radica también en que a través de ellos es posible medir el desempeño de los individuos, de los sistemas y sus niveles y de una organización en general. Se puede medir las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en comparación con las necesidades específicas. **(Franklin, Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio , 2007).**

Los indicadores de gestión se pueden clasificar según algunos criterios o aspectos de acuerdo a:

- ✚ Indicadores de economía: son los que se centran en la reducción de costos, es decir detectan “si los recursos se han adquirido al menor coste y en el tiempo oportuno”.
- ✚ Indicadores de eficiencia: que estudian la relación entre costos y resultados, es decir con el grado de aprovechamiento de los recursos, evalúan como se han hecho las cosas, midiendo el rendimiento de los recursos y el nivel de ejecución del proceso.

---

<sup>17</sup> Heredia Viveros Nohora Ligia, Gerencia de Compras (la nueva estrategia competitiva), Ecoe Ediciones, Pág. 29-34.

- ✚ Indicadores de eficacia: aquellos que analizan el binomio expectativa-resultado, miden el logro de los objetivos propuestos, el alcance de los resultados, se enfocan en el que se ha hecho. **(Pradas Torres Lourdes, 2005).**

Otra clasificación de los indicadores puede darse según:

- ✚ Indicadores de ejecución: que aportan mediciones de rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento y fuerza laboral.
- ✚ Indicadores de proceso administrativo: que generan información cuantitativa y cualitativa de las etapas de planeación, dirección y control, inclusive las funciones que tienen que ver con cada etapa y los elementos complementarios del proceso.
- ✚ Indicadores estratégicos: que permiten identificar el logro de los objetivos estratégicos, el logro de la misión de la empresa, miden el cumplimiento de actividades, programas especiales, proyectos organizacionales y de inversión.
- ✚ Indicadores de servicios: que miden la calidad con que se generan los productos y servicios en comparación a los estándares establecidos y el grado de satisfacción de clientes o usuarios y proveedores. **(Franklin, Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio, 2007)**

Un indicador brinda a la organizaciones la medición y observación del desempeño de los individuos que laboran en la organización, para así enfocar debidamente la gestión de la calidad del servicio que se ofrece, y en el caso de existir anomalías estos les permitirán tomar los correctivos necesarios para así brindar u ofrecer un servicio de calidad y calidez.

La calidad es un valor que se requiere en cada situación ya que no se la entiende como un valor absoluto. Los significados que se le atribuyen a la salud dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace y desde los sujetos que la enuncian y desde el lugar en que se hace.

El manual orgánico funcional es el documento que contiene en forma ordenada y sistemática, la información o instrucciones sobre historia, organización, políticas, legislación, antecedentes, atribuciones, objetivos, estructura de puestos, las unidades que integra y procedimientos de un organismo social y es considerado necesario para mejorar la realización del trabajo.

Para esto el indicador se convierte en un medio valioso para la comunicación y es concebido dentro del cuerpo de la administración para registrar y transmitir sin distorsiones la información referente a la organización y funcionamiento de un organismo ya sea público y privado, así como de las unidades administrativas que lo constituyen.

Las características que se generan dentro de un indicador de gestión los cuales permiten apoyar la gestión dentro de la organización los cuales son:

- ✚ Definición inequívoca y aceptabilidad todo indicador debe estar correctamente definido en cuanto a su contenido y fórmula de cálculo, debiendo relacionarse con un objetivo concreto perfectamente cuantificable (target) y sobre todo debe ser entendible y aceptado por los responsables de su resultado.
- ✚ Modo de expresión los IG's deben expresarse en forma de ratios o porcentajes, ya que estas cifras son más estables y fáciles de interpretar que las cifras absolutas, nos permiten analizar la evolución de los mismos y efectuar comparaciones con indicadores similares de otros sectores o departamentos.

- ✚ Nivel de agregación conviene que los indicadores de gestión se instrumenten a un determinado “nivel de agregación” definido.
- ✚ Simplicidad operativa estos datos deben ser sencillos de calcular e interpretar, empleando en lo posible instrumentos informáticos que actúan sobre base de datos fiables y actualizadas.<sup>18</sup>

Con estas características que poseen los indicadores le permitirán a las organizaciones proporcionar posibles soluciones a los diferentes problemas que se generan en las actividades administrativas, operativas y de servicio, tratando de ejecutarlas de manera práctica y medible, para así saber o determinar la implementación del indicador más adecuado para la empresa.

Cada indicador está orientado a solucionar los errores que se presentan en la organización y medir su eficiencia en los procesos que se ejecutan mediante la medición de los mismos y su apoyo que brinda en los resultados que se desean obtener.

### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL.-**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se lo define como un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Anaya Julio Juan, Polanco Martin Sonia, (2007), *Innovación y Mejora de Procesos*, Editorial Esic, Pág. 226-228.

<sup>19</sup> Nevado Peña Domingo, (2007), *Como Gestionar El Binomio Rentabilidad productividad*, Editorial Especial Directivos, 2007, Pág. 255

Los antecedentes del CMI se pueden buscar en el Tablean de Bord, que se puso de moda en Francia en los años sesenta, el cual incorporaba en su documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Esta herramienta fue evolucionando y combinando tanto indicadores financieros como no financieros para el control de los procesos de negocios.<sup>20</sup>

Como se puede comprobar que el CMI es un instrumento útil para las organizaciones ya que permite no solo medir los procesos financieros (los costos o gastos) que se dan en los procesos de adquisición de materia prima, materiales, equipos, herramientas y otros insumos que sirve dentro del proceso de producción de la organización.

También permite crear un conjunto de objetivos de la organización y cada una de las áreas o unidades a través de la socialización por parte de los ejecutivos a los empleados generando un servicio de calidad y calidez y valor agregado a sus clientes o usuarios actuales y potenciales, esto también hará que el personal pueda potencializar sus habilidades y capacidades y la organización mejore sus operaciones administrativas, operativas y de servicio a través de la medición y control de sus procedimientos de las distintas actividades para ser a futuro una organización aceptada por el servicio que oferta y posicionamiento y fidelidad por parte del cliente.

Las organizaciones también permiten medir los diferentes procesos ya sean estos administrativos, operativos y de servicio de la organización para así poder corregir los errores que se den y así seleccionar las alternativas más adecuadas de acuerdo a las perspectivas que esta nos brindan para mejorar, medir y controlar los procesos administrativos y operativo los cuales van en beneficio de la organización.

---

<sup>20</sup> Rivera Lirio Juana María, (2010), *Gestión de la Rsc (Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa)*, Editorial Netbiblo, Pág. 24.

El Cuadro de Mando tiene sus orígenes desde inicio de la década de los años noventa, sus creadores fueron David Norton y Robert Kaplan los cuales se centraron en la creación de un modelo de medición de la actuación.

Ellos planteaban que los sistemas contables no eran suficientes para conocer el estado de la empresa, por lo que crean el modelo que se denominó Cuadro de Mando Integral, cuyo resultado fue publicado en el artículo **The Balanced Scorecard de la revista Harvard Business Review (enero-febrero, 1992).**<sup>21</sup>

Estos sistemas han permitido a las organizaciones medir todos sus procesos que se ejecutan en ella, buscar los errores que se dan y emprender las alternativas de solución para mejorar el desempeño tanto de las personas como de los distintos procesos que se ejecutan, estos se pueden comprobar en base a los resultados obtenidos en base a la aplicación de las estrategias planeadas por los directivos y también se las puede relacionar con la misión y objetivos de la organización.

Partiendo de los resultados del estudio realizado de los profesores de la Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton crearon el CMI herramienta que considera que el éxito de las organizaciones se encuentran en factores intangibles como:

- ✚ La calidad de servicio,
- ✚ La confianza de los clientes,
- ✚ La formación del personal, o
- ✚ Las infraestructuras.<sup>22</sup>

Estos dos autores permiten enfocar a las organizaciones medir no solo de forma cualitativa sino también de forma cuantitativa los diferentes procesos que se ejecutan y desarrollan en ella, basado en dos puntos de vista como lo indica su teoría la que

---

<sup>21</sup> Rivera Lirio Juana María, (2010), *Gestión de la Rsc (Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa)*, Editorial Netbiblo, Pág. 24-25.

<sup>22</sup> Gan Federico, Trigine Jaume, (2006), *Manual de instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*, Ediciones Díaz de Santos, Pág. 463

la organización debe de brindar al entorno en la cual se desarrolla y desenvuelve a través del servicio que oferta a ese mercado y el otro punto es como lo ve el cliente o usuario de ese entorno el cual busca satisfacer sus necesidades y deseos que este tenga tomando en consideración las perspectivas que tenga en base al servicio que brinda la organización.

El Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica para la acción, permite llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

- ✚ Clarificar y traducir la visión y estrategia.
- ✚ Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- ✚ Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas.
- ✚ Aumentar el feedback y la formación estratégica.<sup>23</sup>

Este sistema de estrategia permite a las organizaciones darle un enfoque a la visión que esta posee, al establecer los objetivos adecuados en base a las estrategias y lo que se desee por parte de los directivos y lo que se requiere por parte de los trabajadores, dentro de este proceso le permite preparar los indicadores necesarios para la revisión de las actividades su control y su ejecución estableciéndolos de manera cualitativa y cuantitativa.

Todos estos cambios deben de ser socializados con todo el personal de la organización para que se maneje el mismo lenguaje en lo concerniente al nuevo modelo de organización que se requiere a través de los cambios en las distintas unidades y el requerimiento que estas deben de brindar a la organización y al cliente.

Para elaborar el CMI es recomendable primeramente responder a estas cuestiones:

- ✓ ¿Para qué se quiere?
- ✓ ¿En qué departamento de la empresa se debe empezar?

---

<sup>23</sup> Rivera Lirio Juana María, (2010), *Gestión de la Rsc (Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa)*, Editorial Netbiblo, Pág. 26

- ✓ ¿Cuándo llevarlo a cabo?
- ✓ ¿Por dónde se debe empezar a desarrollar?
- ✓ ¿Quiénes deben ser los responsables de su elaboración?
- ✓ ¿Cuánto va a “costar” y para qué empresas?<sup>24</sup>

Estas preguntas permiten la orientación de los directivos para la aplicación adecuada de o los indicadores que desean implementar para medir, controlar y desarrollar adecuadamente las diferentes actividades y procesos a través de las estrategias que se plantean. Estas ayudan al cumplimiento de los objetivos para así desarrollar las estrategias en base a los parámetros de calidad deseado por los clientes y lo que desea brindar la organización.

El cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.<sup>25</sup>

Las perspectivas que se dan en el CMI deben relacionarse unas con otras, ya que aisladas dejan de tener sentido, analizaremos las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton.

- ✚ Perspectiva financiera incluye los grandes objetivos financieros de la empresa junto con los indicadores que se van a usar para medir su

---

<sup>24</sup> Nevado Peña Domingo, (2007), Como Gestionar El Binomio Rentabilidad productividad, Editorial Especial Directivos, Pág. 258-259

<sup>25</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2009), Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Tercera Edición, Barcelona España, Editorial Gestión 2000,

consecución. Suelen ser los indicadores más fáciles de obtener ya que nos hablan básicamente del pasado.

- ✚ Perspectiva del cliente persigue identificar los objetivos relacionados con los clientes, que mejoran la capacidad competitiva de la empresa y permiten conseguir los objetivos financieros. Habrá que identificar los segmentos de clientes a los que dirigirse (en el caso de una estrategia de enfoque) o como diferenciarse de la competencia (posicionamiento, satisfacción de los clientes, fidelización) o incluso como reducir los costos asociados al tratamiento de las quejas de los clientes.
  
- ✚ Perspectiva de los procesos internos se identifican los procesos crítico que permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del CMI se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
  
- ✚ Aprendizaje (formación) y crecimiento identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Carrin Maroto Juan, (2007), *Estrategia de la Visión de Acción, Edición Segunda, Editorial Esic.*

Estas cuatro perspectiva permiten a las organizaciones observar su desarrollo dentro de su entorno empresarial y así cumplir con sus objetivos y medidas de comportamiento, a través de **la perspectiva de las finanzas** se podrá verificar, medir y corregir los resultados los cuales deben de ir en beneficio de los socios que buscan rentabilidad, estabilidad y cumplimiento del presupuesto que maneja la organización; **la perspectiva del cliente** permite enfocar los diferentes tipos de clientes del mercado como segmentarlo basándonos en las perspectivas de ellos y lo que la organización oferta y la motivación que vaya a brindar a través del servicio que se dará; **la perspectiva de los procesos internos** permiten identificar y medir los sistemas que utiliza la organización y comprobar cuáles son los que hacen retrasar y los claves que hacen diferenciar a la organización y así poder ejecutar el sistema operativo adecuado para brindar un servicio de calidad al entorno que se atiende; **la perspectiva del aprendizaje y crecimiento** le permite a la organización evaluar y medir al talento humano en la capacidad que tiene este para el desarrollo de las actividades y operaciones que realiza en base a ciertos parámetros que este se enfoque, también a los sistemas de información si son los adecuados y si esa información entre el cliente interno y externo fluye de forma adecuada dentro de la organización.

Se define al control como el proceso de influenciar en las actuaciones de los individuos de la organización, para poner en práctica las estrategias de esta actuación con el fin de conseguir los objetivos establecidos, de forma eficaz y eficiente o incluso superarlos. Se preocupa de mantener la estructura orgánica existente, los atributos físicos (propiedades, equipos, etc.) y las relaciones humanas para que la organización sea viable y sobreviva.<sup>27</sup>

Mediante el control se comprueba, se inspecciona, registran y regulan las actividades de las instituciones para que queden ajustadas a un plan preconcebido de

---

<sup>27</sup> Soldevila García Pilar, (2004), Roca Batllori Esther, *La Contabilidad de Gestión en las Organizaciones sin ánimo de lucro*, Editorial Universidad Pontificia Comillas, Pág. 4

acción las cuales proporcionarían la eficiencia administrativa y operacional de cada uno de los departamentos.

Por lo tanto el control se lo concibe actualmente en su doble aspecto financiero y administrativo, comprometido con la acción y orientación del cumplimiento de las metas y objetivos previstos mediante la eficiente asignación y utilización de los recursos que dispone la institución y con un objetivo final y constante. El control por sí mismo, no representa un fin, sino que constituye un medio de suma importancia para llegar a un fin.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **MARCO METODOLÓGICO.**

En este capítulo se presenta el diseño o modelo de la metodología que se aplicó durante el proceso de la obtención y desarrollo de la investigación, las técnicas y herramientas de recolección de información que se emplearon en el estudio.

Esta investigación fue descriptiva lo que permitió a través de la observación de manera directa y sistemática al talento humano en sus diferentes actividades realizadas en los diferentes puestos de trabajo existentes en la entidad de salud y con ello identificar y determinar los aspectos cualitativos y cuantitativos del personal que labora en la institución.

El hombre debe ser capaz de describir los fenómenos que se propone estudiar mediante esta técnica, para lograr un avance en la solución de los problemas y así obtener datos realmente significativos en acciones posteriores.

Es necesario recalcar que al aplicar la hipótesis como eje investigativo; permitirá hacer cumplir con los objetivos específicos planteados fueron los que generaron la información requerida para el informe final de la investigación. Es decir que se manejó con lo que se requiere dentro del proceso científico que se debe emplear a través de métodos, técnicas e instrumentos que nos proporciona la metodología de la investigación científica.

### **3.1 Universo o población y muestra.**

El estudio se realizó en la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza de la ciudad de Esmeraldas. Se incluyó a todo el personal que labora en la Maternidad constituido por médicos, enfermeras, personal administrativo y de servicio, considerando que el universo objeto de estudio es de 50 personas que laboran en la maternidad.

Aquí se atienden a un total de 6000 usuarios por año y un promedio mensual de 400 usuarios por mes.<sup>28</sup>

n= Tamaño de la muestra

PQ= Constante de la varianza-población

N= Tamaño de la población

E= Error máximo admisible

K= Coeficiente de corrección del error

$$n = \frac{PQN}{\frac{(N-1)E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0,25 * 400}{\frac{(400-1) 0,052}{2^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{100}{\frac{399 * 0,0025}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{100}{0,499375}$$

$$n = 200,25$$

El tamaño de la muestra para realizar la investigación en la Maternidad es de 200 encuestas a los usuarios de esta unidad de Salud.

---

<sup>28</sup> INFORMACION OBTENIDA DE LA MVBE.

### 3.2 Técnicas.

La técnica es indispensable en el proceso de investigación científica, ya que permite integrar la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, para la cual tenemos:

**3.2.1 Encuestas:** Con la finalidad de optimizar tiempo y recursos se aplicaron 200 encuestas a los usuarios de la Maternidad como muestra representativa de la población o universo a investigarse, por lo tanto se utilizó una fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra; cuando se desarrolló el diagnóstico y estudio de mercado se escogió la fórmula, así como los indicadores para estructurar la encuesta que también se aplicó a 50 trabajadores entre administrativos, de servicios y personal médico de la Maternidad.

**3.2.2 Entrevistas:** Con el objeto de captar información especializada se empleó una entrevista estructurada sobre la base de variables e indicadores, al Director, al jefe administrativo y financiero, al jefe médico del área y la jefa de enfermeras de la Maternidad.

**3.2.3 Observación:** La información que se obtuvo en el lugar de los acontecimientos es de suma importancia. Por lo que fue necesario realizar observación científica en el estudio de la **MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA**, al proceso, a los usuarios en la medición de atención al cliente o usuario.

**3.2.4 Documental:** La información existente en la bibliografía especializada relacionada a la administración de empresas, la planificación, el plan estratégico, plan de negocios, y de medios de comunicación fue captada y procesada mediante la técnica documental. Así como información histórica proporcionada por la Maternidad.

**3.3 Instrumentos:** Para aplicar las técnicas antes mencionadas, se requirió diseñar cuestionarios para realizar las encuestas al personal y a los usuarios, fichas de observación; en la presente investigación también se utilizaron instrumentos como: grabadoras de audio, cámara fotográfica, filmadora, entre otros.

### **3.4 Fuentes de información**

Para la presente investigación se utilizó como fuente primaria de información los resultados de las encuestas, entrevistas, observación que se aplicaron a los trabajadores, médicos, enfermeras y demás personas que laboran en la Maternidad. Como fuente secundaria: la consulta a expertos, consultas a libros y documentos que nos den una información acorde a la investigación.

### **3.5 Métodos de investigación**

**3.5.1 Inductivo:** Se empleó este método en toda la investigación a desarrollarse, pero fundamentalmente en el diagnóstico, ya que sobre la base de particularidades de datos y eventos se obtuvieron generalizaciones, es decir a ser válidas las respuestas de todo el universo investigado, también al final de la investigación este método permitió plantear las conclusiones del proyecto.

**3.5.2 Deductivo:** Si bien es cierto también se aplicó en todos los capítulos a desarrollarse, tal vez en el marco teórico y en la propuesta fue donde se empleó esta metodología, ya que permitió plantear aspectos de carácter puntual, particular o específico partiendo de generalizaciones, modelos y teorías establecidas en el campo administrativo, del servicio de atención al cliente, personal de servicio y técnico. De hecho lo propuesta a desarrollarse es una particularidad planteada sobre la base de modelos preestablecidos.

**3.5.3 Analítico sintético:** Partiendo del principio de que no hay análisis sin síntesis y síntesis sin un previo análisis este método general o lógico fue utilizado en la medida en que se estructuraba, diseñaba y creaba un todo nuevo partiendo del análisis de los elementos que lo constituyen. De acuerdo a la frecuencia y diagnóstico, que se realizó para verificar y comparar la atención que se brinda dentro de la institución.

**Procesamiento y análisis de datos:** este aspecto permitió procesar la información de los datos obtenidos durante la recolección de información del estudio y luego realizar el análisis respectivo de cada uno de ellos en el Excel.

**CAPÍTULO IV**

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA  
SITUACIÓN ACTUAL DE LA  
INVESTIGACIÓN**

## **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

En este capítulo se analiza la situación actual de la Maternidad y de sus áreas o departamentos que ejecutan las diferentes actividades y su relación.

También se detalla un análisis FODA de la Maternidad elaborado por el autor acorde a las observaciones e información recolectada durante el proceso de investigación realizado, donde da una orientación para la descripción y análisis del entorno interno y externo de la organización de Salud.

### **Análisis FODA**

Por medio del análisis FODA a la Maternidad, se obtiene un panorama de las dimensiones (externo) y capacidades (interno) es decir los factores positivos y negativos que afectan a la Institución lo que dará un diagnóstico de la organización de Salud en estudio.

### **Evaluación Interna**

Por medio de este análisis se obtiene enfoque general de la Maternidad, es decir las capacidades positivas y negativas que la afectan dentro de su entorno y como estas está desarrollándose las diferentes actividades y procesos administrativos y operativos en beneficio del usuario y en beneficio de la organización.

## CUADRO N°1. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEFI).

La evolución interna permitirá determinar las áreas de la organización que contribuyen a generar una ventaja competitiva dentro del entorno de la Maternidad.

Matriz de Evaluación Interna. Fortalezas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Aplicación de Programas de Ley de Mternidad Gratuita	4	5	0,06	0,24	1,89
Personal capacitado	4	4	0,05	0,2	
Experiencia laboral	4	4	0,05	0,2	
Convenio Institucional con el Ministerio de Salud Pública	4	4	0,05	0,2	
Predisposició de la Institución a la Integración a la Red de Salud Pública	3	4	0,05	0,15	
Control de las actividades del personal	3	4	0,05	0,15	
Objetivos y metas definidos	4	4	0,05	0,2	
Valores Institucionales claros	4	4	0,05	0,2	
Coordinacion entre los departamentos	3	4	0,05	0,15	
Planeacion de los procesos	4	4	0,05	0,2	
		<b>41</b>			

En este cuadro se identifican todas las fortalezas de la Maternidad VBE., su peso, clasificacion y peso ponderado para realizar el analisis comparativo frente a las debilidades.

Matriz de Evaluación Interna. Debilidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Deficiencia de personal especializado en áreas medicas	1	5	0,06	0,06	0,75
Inestabilidad laboral	1	5	0,06	0,06	
Falta de ambulancia para referencias de usuario	2	4	0,05	0,1	
Infraestructura con limitaciones	1	4	0,05	0,05	
Seguimientos de los casos de morbilidad	1	5	0,06	0,06	
Comunicacion interna	2	4	0,05	0,1	
Manuales de procedimientos y administrativos	1	5	0,06	0,06	
Gestión de procesos	2	4	0,05	0,1	
Lentitud en el desarrollo de los procesos	2	4	0,05	0,1	
Inadecuada atencion al cliente	1	5	0,06	0,06	
		<b>45</b>			

Calificación	Valor	Peso	Valor
Debilidad fuerte	1	Alto	5-4
Debilidad media	2	Medio	3
Fortaleza media	3	Bajo	2-1
Fortaleza fuerte	4		

**Fuente:** Maternidad VBE.

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

De la matriz de evaluación de los factores internos se puede mencionar que las fortalezas tienen un valor acumulado mayor al de las debilidades, es decir que los diferentes factores analizados están determinados de acuerdo al entorno interno en que se desarrolla la organización dentro de la ciudad de Esmeraldas, lo cual permite establecer las estrategias adecuadas para minimizar las debilidades a través de las fortalezas que se presentan en la organización.

## CUADRO N °2 MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (MEFE)

La evaluación externa de la Maternidad permitirá observar cuales son las variables que afectan más a la organización dando como resultado el conocimiento del macro y micro entorno y así poder aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.

Matriz de Evaluación Externa. Oportunidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Apoyo de la Dirección de Salud Provincial y el Area de Salud N°1	4	4	0,11	0,44	2,13
Pasantías de estudiantes y profesionales en el ambito de la Salud	3	4	0,11	0,33	
Disponibilidad de profesionales rurales	3	3	0,08	0,24	
Implementacion de indicadores de gestión	4	5	0,14	0,56	
Usuarios de la Maternidad	4	5	0,14	0,56	
		<b>21</b>			

Matriz de Evaluación Externa. Amenazas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Conflictos de intereses por parte de organizaciones comunitarias	2	4	0,11	0,22	0,82
Sistemas de referencias	2	3	0,08	0,16	
Manipulacion de información por parte de los medios de comunicación	2	4	0,11	0,22	
Limitado compromiso de las organizaciones de apoyo	2	4	0,11	0,22	
		<b>15</b>			

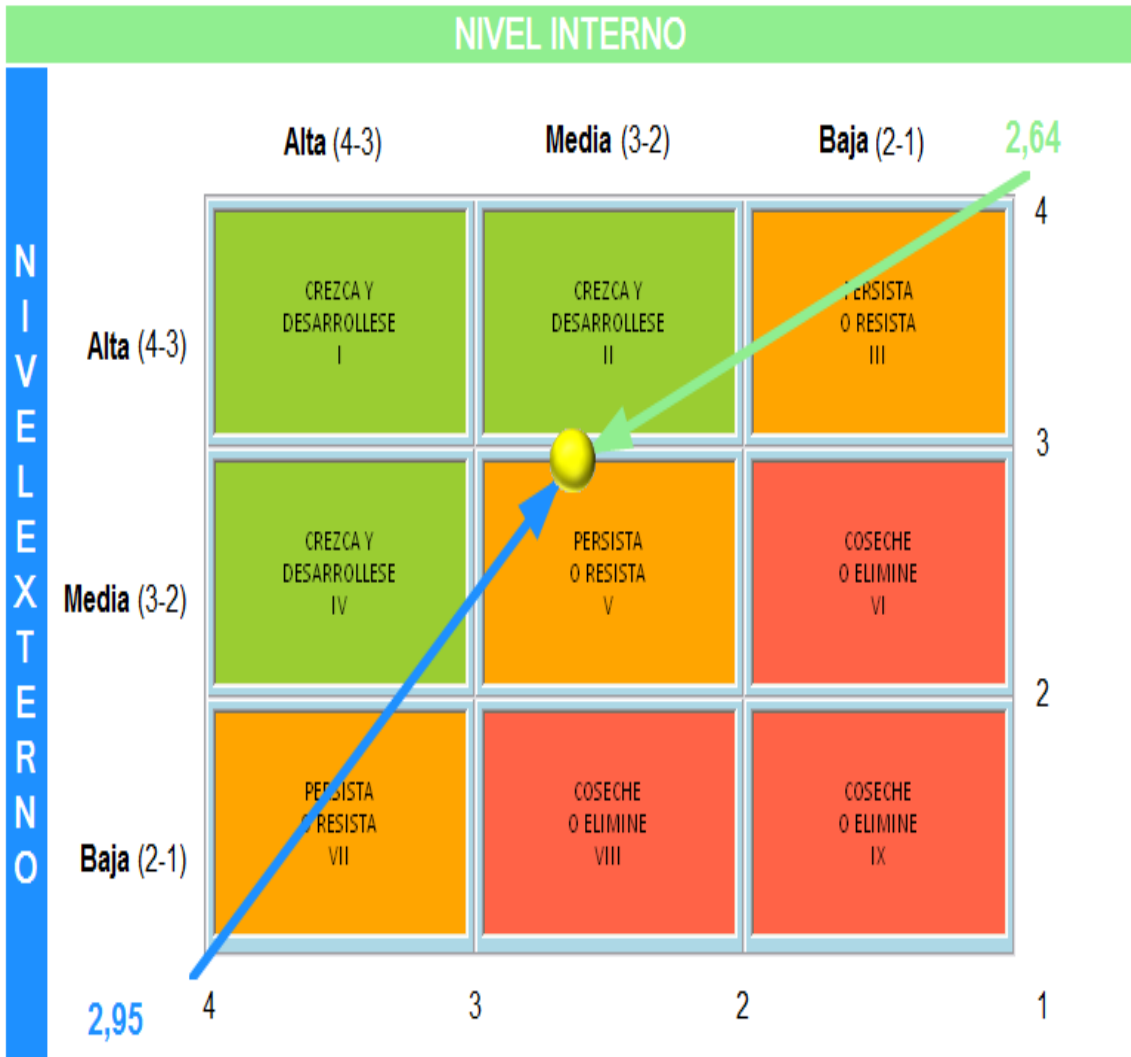
Calificación	Valor	Peso	Valor
Amenaza fuerte	1	Alto	5-4
Amenaza débil	2	Medio	3
Oportunidad media	3	Bajo	2-1
Oportunidad fuerte	4		

**Fuente:** Maternidad VBE.

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

Esta matriz de factores externos permite conocer las oportunidades que se deben de aprovechar, sin embargo hay que minimizar el impacto que generan las amenazas que tienen un peso menor frente a las oportunidades que se deben de saber maximizar adecuadamente, pero se debe mantener un control de orden organizacional para enfrentar los inconvenientes que se generan en el entorno de la Maternidad.

**CUADRO N °3 MATRIZ EXTERNA E INTERNA**



**Fuente:** Maternidad VBE.

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

De acuerdo a los resultados obtenidos de las matrices anteriores se puede identificar el punto de equilibrio de la “**MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA**”, la cual se encuentra en el cuadrante medio-medio (persista o resista), que indica que la Maternidad está en un proceso de crecimiento considerando la demanda del servicio que oferta en el mercado, además debe considerar las estrategias que ayuden al desarrollo de las diferentes actividades administrativas y operativas que se ejecutan.

## ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN BASE AL ANÁLISIS FODA

### CUADRO N °4 MATRIZ FO max-max (fortaleza frente a las oportunidades)

		Oportunidades						
Fortalezas		Apoyo de la Dirección de Salud Provincial y el Área de Salud N°1	Pasantías de estudiantes y profesionales en el ámbito de la Salud	Disponibilidad de profesionales rurales	Implementación de indicadores de gestión	Usuarios de la Maternidad	Total	
		Aplicación de Programas de Ley de Mternidad Gratuita	5	5	5	4	5	24
		Personal capacitado	4	4	5	4	5	22
		Experiencia laboral	2	3	3	4	4	16
		Convenio Institucional con el Ministerio de Salud Pública	5	5	4	5	4	23
		Predisposició de la Institución a la Integración a la Red de Salud Pública	5	4	4	4	4	21
		Control de las actividades del personal	4	2	2	2	4	14
		Objetivos y metas definidos	5	4	3	3	4	19
		Valores Institucionales claros	4	3	3	3	3	16
		Coordinacion entre los departamentos	3	3	3	3	3	15
		Planeacion de los procesos	5	5	4	4	4	22
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>192</b>	

**Fuente:** Maternidad VBE.

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

De acuerdo al analisis de la interrelacion fortaleza-oportunidad (FO) se determina que :

- ✚ Elaborar estandares de calidad basados en las normas de bioseguridad, aprovechando los indicadores que gestion que ayudan a medir, controlar y corregir los errores que se dan en la Maternidad.
  
- ✚ Desarrollar un plan operacional para coordinar las actividades administrativas y operativas de la Maternidad para ofertar un servicio de calidad y calidez a sus usuarios.
  
- ✚ Identificar los sistemas de medicion y control para las distintas actividades de la Maternidad para determinar los indicadores mas adecuados para su aplicación en el desarrollo de la organización.

**CUADRO N °5 MATRIZ FA max-min (fortaleza frente a las amenazas)**

		<b>Amenazas</b>				
<b>Fortalezas</b>		Conflicto de intereses por parte de organizaciones comunitarias	Sistemas de referencias	Manipulación de información por parte de los medios de comunicación	Limitado compromiso de las organizaciones de apoyo	Total
	Aplicación de Programas de Ley de Mternidad Gratuita	2	3	4	4	<b>13</b>
	Personal capacitado	3	3	4	3	<b>13</b>
	Experiencia laboral	2	4	3	3	<b>12</b>
	Convenio Institucional con el Ministerio de Salud Pública	3	3	3	2	<b>11</b>
	Predisposició de la Institución a la Integración a la Red de Salud Pública	3	4	3	3	<b>13</b>
	Control de las actividades del personal	2	3	1	1	<b>7</b>
	Objetivos y metas definidos	3	3	2	2	<b>10</b>
	Valores Institucionales claros	3	4	2	2	<b>11</b>
	Coordinación entre los departamentos	3	4	2	2	<b>11</b>
Planeacion de los procesos	3	4	2	2	<b>11</b>	
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>112</b>	

**Fuente:** Maternidad VBE.

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

- ✚ Establecer estrategias de diferenciación del servicio que presta la Maternidad a sus usuarios lo cual ayudará al desarrollo de las habilidades y destrezas que demuestra el personal de la Maternidad.

- ✚ Reducción de las anomalías o errores que se dan en las actividades administrativas y operativas de la Maternidad, para conseguir los niveles óptimos de relación entre la calidad y calidez con la percepción de los usuarios.
- ✚ Aplicar sistemas de evaluación de desempeño que permitan medir la capacidad del personal de la Maternidad para minimizar el impacto que se genera en las instituciones de salud que ofertan el mismo servicio.

**CUADRO N °6 MATRIZ DO min-max (debilidades frente a las oportunidades)**

		Oportunidades					
Debilidades		Apoyo de la Dirección de Salud Provincial y el Área de Salud N°7	Pasantías de estudiantes y profesionales en el ámbito de la Salud	Disponibilidad de profesionales rurales	Implementación de indicadores de gestión	Usuarios de la Maternidad	Total
	Deficiencia de personal especializado en áreas medicas	5	5	5	5	5	25
	Inestabilidad laboral	4	3	3	4	5	19
	Falta de ambulancia para referencias de usuario	4	1	1	1	4	11
	Infraestructura con limitaciones	4	1	1	1	4	11
	Seguimientos de los casos de morbilidad	4	3	3	3	4	17
	Comunicacion interna	4	1	1	1	3	10
	Manuales de procedimientos y administrativos	5	2	1	4	4	16
	Gestión de procesos	5	3	3	4	5	20
	Lentitud en el desarrollo de los procesos	4	5	4	4	5	22
Inadecuada atencion al cliente	5	4	4	4	5	22	
Total	44	28	26	31	44	173	

**Fuente:** Maternidad VBE.

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

- ✚ Insentivar al personal de la Maternidad para brindar un servicio de calidad y calidez a los usuarios a través de el manejo adecuado de los procesos que se desarrollan.
- ✚ Establecer programas de capacitación acordes a la percepción de los trabajadores y sus necesidades requeridas.

**CUADRO N °7 MATRIZ DA min-min (debilidades frente a las amenazas)**

Amenazas						
Debilidades		Conflicto de intereses por parte de organizaciones comunitarias	Sistemas de referencias	Manipulación de información por parte de los medios de comunicación	Limitado compromiso de las organizaciones de apoyo	Total
	Deficiencia de personal especializado en áreas medicas	4	4	3	1	12
	Inestabilidad laboral	3	4	2	2	11
	Falta de ambulancia para referencias de usuario	2	4	2	1	9
	Infraestructura con limitaciones	3	3	2	2	10
	Seguimientos de los casos de morbilidad	3	5	3	2	13
	Comunicacion interna	2	2	1	1	6
	Manuales de procedimientos y administrativos	2	4	2	2	10
	Gestión de procesos	2	5	2	3	12
	Lentitud en el desarrollo de los procesos	2	4	2	2	10
Inadecuada atencion al cliente	3	5	2	2	12	
Total	26	40	21	18	105	

**Fuente:** Maternidad VBE.

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

- ✚ Establecer alianzas estratégicas con las Instituciones de Salud para que se fortalezca la atención al cliente y desarrollar una cultura de atención al cliente con calidad y calidez.

- ✚ El departamento talento humano de la Maternidad orienta al desarrollo y crecimiento de la organización, con la complejidad de realizar tareas y actividades; ya que se debe adecuar y aplicar los diferentes componentes para conseguir las metas y objetivos planteados.
- ✚ Junto con el Gerente se ejecutan funciones de planeación, coordinación y control de los diferentes procesos y así tomar acciones que deben de realizarse dentro de las actividades de la Maternidad, para ofertar un servicio con calidad y calidez en beneficio de los consumidores o clientes.

La Maternidad está conformada por individuos de ambos sexos (75 mujeres y 38 varones), cabe indicar que al inicio de la investigación la maternidad contaba con 50 trabajadores a los cuales se le aplicaron las encuestas. En la actualidad se ha incrementado a 113 trabajadores que presta sus servicios en forma correcta, efectiva y eficiente.<sup>29</sup>

El accionar de cada uno de ellos dentro de la institución es controlado, dirigido y supervisado por el departamento de Talento Humano. Es responsabilidad del gerente general y con la colaboración de otro subgerente asignar las funciones y actividades administrativas y operativas, para así mantener un equilibrio en el cumplimiento de las mismas.

El control del personal que labora en la Maternidad es responsabilidad del Jefe de Talento Humano, quien cuenta con el apoyo otros colaboradores, los cuales tienen tareas asignadas, destinadas a verificar el cumplimiento de las distintas actividades programadas a través del control de asistencia, reportes diarios, tareas asignadas de acuerdo al cargo y lugar de trabajo, entre otras.

---

<sup>29</sup> Datos suministrados por la MVBE.

La experiencia requerida para el puesto de trabajo en la Maternidad es indispensable, ya que se cuenta con áreas que exigen realizar actividades específicas y la experiencia para desarrollarlas es necesaria, para así desarrollar las capacidades y destrezas, para que en función de los objetivos de la institución, brindar un servicio con calidad y calidez a sus usuarios (as).

Dicha experiencia laboral varía de acuerdo al cargo que desempeña cada individuo en la Maternidad, será la administración quien diseñe los requisitos necesarios e indispensables para cada puesto de trabajo, basado en la planificación de perfiles y requerimiento técnicos y básicos, tomando como referencia los reglamentos internos de la Institución y su vinculación con las leyes del Estado.

Los servicios dentro de la Maternidad son eficientes y cumplen con ciertas expectativas y perspectivas de los usuarios o clientes, pero muy en particular se presentan ciertas debilidades, por las condiciones en que se encuentran cada área de trabajo, que no son las adecuadas para desarrollar las actividades por la demanda excesiva de usuarios (as), considerando que debe atender los requerimientos de atención de toda la Provincia, debido a remodelación y adecuación de Hospital Delfina Torres de Concha.

Dentro de los procesos que se cumple es el de la adquisición o compra de los materiales, equipos, instrumentos, medicamentos e insumos, que son necesarios para la realización de las diferentes actividades administrativo y de producción de la Maternidad.

Este proceso se inicia con la estimación de los requerimientos y la solicitud de los mismos, se elabora la requisición de los requerimientos, basado en las especificaciones técnicas y cumpliendo con los requisitos para la compra de estos a través del área de compra públicas y el departamento financiero de la Maternidad. Cabe indicar que se debe disponer de información de la requisición para ser aprobada por el jefe respectivo.

Los procesos operativos de la Maternidad se puede mencionar que son de diferente índole y cada uno de ellos cumple con los requisitos indispensables para poder ser ejecutados, desarrollados y evaluados cada uno de ellos.

Entre las diferentes actividades que se desarrollan dentro del servicio de la maternidad tenemos: el de consulta externa, hospitalización (atención de partos), emergencia, de suministro de medicación (farmacia), asesoría jurídica, odontología, laboratorio clínico y de trabajo social.<sup>30</sup>

Los procesos se cumplen acorde a lo que se planifica por parte de los jefes de cada unidad en base al número de colaboradores y las necesidades que se presentan, pero no cuentan con indicadores que midan la eficacia y eficiencia del servicio que se oferta y se demanda en la Maternidad.

Dentro de cada proceso, se pretende plantear estrategias que permitan alcanzar las metas, en base a los objetivos, ejecutando de manera ordenada, coordinada y con eficiencia, procurando darle al usuario un ambiente de calidad y calidez. Más en la actualidad, no se cuenta con herramientas que permitan medir, si dichos procesos se cumplen en la manera que se han planificado y si permiten el cumplimiento de la misión de la institución.

Los procesos de hospitalización, de consulta externa y emergencia cumplen con una sola línea de acción donde se usan registros individuales de los pacientes, se realiza la valoración y examen físico, se determina un diagnóstico, se brinda atención médica, se indica el tratamiento terapéutico en el que se suministran medicamentos o se establecen las indicaciones para favorecer al tratamiento. De acuerdo al tratamiento se puede considerar si ambulatorio o de internación.

Dentro de estas unidades, la fluidez de la información no es la adecuada y la forma brindar la atención, no está basada en su totalidad en normativa y protocolos de atención, sino que se la efectúa con procesos empíricos, que no dan un resultado real del servicio que se brinda al entorno y para comprobar, verificar y evaluar si

---

<sup>30</sup> Fuente de información MVBE.

dichas atenciones son de calidad y calidez o si se logra la satisfacción de los usuarios (as).

En lo que concierne al personal administrativo se dan ciertos inconvenientes que inciden en el desarrollo de las actividades que se ejecutan o por el perfil que se maneja en la organización; esto no cuentan con la aplicación de indicadores que vayan en beneficio del individuo y su desarrollo, esto le permitirá dar una idea básica y formal de cómo los indicadores permitirán medir el grado de aplicación en la estructura organizacional y en el desempeño de la actividad de cada empleado.

También podemos indicar que la distribución del área física y las dimensiones que se tienen no son las adecuadas para brindar un servicio con eficiencia y eficacia, ya que se dan inconvenientes con las madres después del parto y su recién nacido durante la prestación del servicio.

La gestión de procesos del servicio de atención al cliente se dan ciertos inconvenientes basados desde el proceso de la parte administrativa hasta los trabajadores y médicos que lo brindan, debido al funcionamiento y distribución de cada paciente, la organización de las actividades, la recolección de datos del paciente (historia clínica), y de otras actividades que tienen relación directa con las actividades misionales y de apoyo de la organización.

La Maternidad no aplica adecuadamente los manuales administrativos y operativos que permitan adecuar y mejorar los procesos, más aun no se aplican los indicadores de gestión que permitan mejorar y brindar calidad y calidez del servicio de atención médica que está ofertando al mercado. Pero dependerá dicha aplicación de cada una de las actividades que tienen que realizar cada individuo de la organización y la aplicación de controles adecuados para implementar los indicadores y tomar también en consideración las perspectivas que tenga el consumidor.

Los indicadores que proponemos en esta investigación permitirán a la Maternidad evaluar la gestión y cumplimiento de las actividades, su misión, objetivos y procesos que se ejecutan.

Por medio de los indicadores le permitirá tener un diagnóstico del desempeño de los trabajadores, de las distintas áreas o unidades, del proceso financiero, de la calidad y calidez que brinda al usuario y así poder corregir los errores que se den en cada uno de ellos para así tratar de aprovechar las competencias y destrezas de cada individuo y convertirlas en fortalezas para la Maternidad para poder enfrentar los desafíos o retos que se generan del proceso de servicio de atención al cliente o usuario que se oferta en la MVBE.

También nos permitirá crear una cultura de evaluación, control y mejoramiento de la calidad del servicio y de la atención que se brinda, para así asumir el liderazgo dentro de la sociedad.

La característica del personal de la Maternidad le permite a esta institución aprovechar esas condiciones que este individuo posee como es la honradez intelectual, la cultura, los valores, y los conocimientos teóricos y prácticos, con los cuales puede aplicarlos a las actividades diarias en las diferentes unidades administrativas y operativas, buscando nuevas ideas, alternativas, soluciones que le permitan alcanzar la eficacia y eficiencia en beneficio de los usuarios que es la consecución de los fines, es decir un servicio de calidad y calidez.

Cabe mencionar que el personal que labora en este tipo de organización tiende al desgaste por ciertas variables que ocurren con frecuencia como la atención en urgencias, las necesidades de los recursos y equipamiento, el fallecimiento de los recién nacidos y ciertas necesidades individuales, grupales e institucionales.

En base al organigrama estructural e institucional (ver anexo 11), se detalla los procesos que son de importancia para la ejecución del servicio que oferta la Maternidad y se describirán las responsabilidades de cada puesto y miembro de del mismo y los productos que se genera para el beneficio del usuario y del servicio.

Cabe mencionar que estos procesos se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión, estos procesos son los gobernantes que brindan a la gestión de la organización formular las guías,

normas, políticas, procedimientos y demás directrices para tener una adecuada administración de los recursos de la unidad de Salud.

Los procesos que generan valor son aquellos que permiten a la organización la administración de los productos, insumos y servicios en base a la misión y los objetivos que se plantean en la organización. Y los procesos habilitantes que ayudan a que los procesos den un enfoque distinto en la organización de Salud, basados en el apoyo y el valor agregado que generan al producto y servicio que se oferta.

Dentro de la Gestión de las unidades médicas de la Maternidad tiene un direccionamiento estratégico y asistencial desde una sola unidad responsable que se denomina dirección de Hospital por poseer menos de 70 camas y dicha es proporcionada por el Ministerio de Salud Pública y la Maternidad MVBE.

**La Gerencia de la Maternidad es responsable de:**

- ✓ Representar legalmente a la institución.
- ✓ Suscribir los actos administrativos en el ámbito jurídico.
- ✓ Programar, dirigir, controlar la gestión de los recursos asignados a su cargo y evaluar su adecuada utilización.
- ✓ Presentar para aprobación del Ministerio de Salud Pública, las propuestas de los distintos planes del centro que garantice su óptimo funcionamiento.
- ✓ Adoptar las medidas para hacer efectiva la continuidad del funcionamiento de la Maternidad.
- ✓ Asegurar la implementación de una estructura de costos.
- ✓ Coordinar la elaboración y ejecución del Plan Estratégico Institucional.
- ✓ Aprobar los planes, programas, proyectos y presupuestos de la Maternidad.
- ✓ Proponer y liderar programas de mejoramiento continuo en las áreas de su responsabilidad.
- ✓ Aprobar y garantizar la ejecución del plan anual de compra de insumos médicos, medicamentos, equipamiento, activos fijos, construcciones, inversiones, y demás suministros.

- ✓ Formular lineamientos e instrumentos para la gestión organizacional en los campos de su competencia y velar por su cumplimiento.
- ✓ Coordinar la elaboración del presupuesto institucional, su trámite, ejecución, revisión y correctivos, gestionar fondos, preparar proyectos y administrar políticas.
- ✓ Supervisar que todos los servicios que requieran, informe desarrollen y elaboren el consentimiento informado de cada paciente.
- ✓ Aprobar los casos para referencia del paciente diagnosticado de una enfermedad catastrófica.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de procesos y protocolos para todos los departamentos y servicios.
- ✓ Ser la autoridad nominadora de la Maternidad.
- ✓ Dirigir la ejecución de las acciones para mantener la institución operativa.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las políticas y disposiciones del Ministerio de salud.
- ✓ Conocer y sustanciar los reclamos administrativos en el ámbito de su competencia.
- ✓ Presentar informes periódicos sobre las actividades.
- ✓ Presidir y convocar los comités de gerencia.
- ✓ Dirigir y evaluar la actividad y calidad de la asistencia técnica.
- ✓ Asegurar que las actividades técnicas y médicas sean realizadas con oportunidad, integralidad, alta eficiencia, efectividad y calidad, conforme a conocimientos médicos actualizados y a principios éticos.

**Director asistencial Hospitalario:**

- ✓ Dirigir y evaluar la calidad de la asistencia.
- ✓ Dirigir la gestión de los responsables de las áreas funcionales, unidades integrales y servicios que ofrece la Maternidad.

- ✓ Asegurar que las actividades técnico medicas sean realizadas con oportunidad, integralidad, alta eficiencia, efectividad y calidad conforme a conocimientos médicos actualizados y principios éticos.
- ✓ Asegurar la gestión asistencial se realice bajo los principios de gestión clínica.
- ✓ Definir los procesos de atención y cuidado del paciente, desde la perspectiva de sus necesidades, con visión de atención integral y de acuerdo a criterios y estándares establecidos por el Ministerio de salud pública.
- ✓ Supervisar que todos los servicios que requieran, informen desarrollen y elaboren el consentimiento informado de cada paciente.
- ✓ Aprobar los casos para referencia del paciente diagnosticado de una enfermedad catastrófica.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de procesos y protocolos para todos los departamentos y servicios hospitalarios.
- ✓ Dirigir y evaluar el manejo y operación técnica de todos los servicios hospitalarios.
- ✓ Presidir y vigilar el cumplimiento de las resoluciones de los comités asistenciales para promover la mejora continua.
- ✓ Proponer y liderar programas de mejoramiento continuo en las áreas de su responsabilidad.
- ✓ Velar por el cumplimiento del registro de las actividades de cada unidad.
- ✓ Establecer requerimientos de insumos médicos, medicamentos y equipamiento de la Maternidad, de acuerdo a las directrices emanadas al efecto por el Ministerio de Salud Pública y con criterios de adecuación y eficiencia en la utilización de los recursos.
- ✓ Coordinar con Talento Humano la elaboración del plan de capacitación y formación del capital humano del área a su competencia.
- ✓ Coordinar y dar seguimiento a la actualización de perfiles epidemiológicos, estadísticas, evolución y control.
- ✓ Aplicar y asegurar que se apliquen políticas, normas y procedimientos de las unidades agregadoras de valor.

- ✓ Supervisar al personal médico, técnico y operativo de las unidades a su cargo, asegurando su participación efectiva en la prestación especializada de servicios médicos estandarizados de alta calidad.
- ✓ Representar a la Maternidad en reuniones y eventos técnicos-médicos y ser su portavoz en esos ámbitos.
- ✓ Monitorear el cumplimiento del plan de infecciones (epidemiólogo) en los servicios y dictar las medidas para corregir desviaciones.
- ✓ Evaluar la productividad de los servicios hospitalarios y coordinar la generación de estadísticas especializadas.
- ✓ Proponer, desarrollar, promover, aplicar y hacer que se apliquen las normas y procedimientos técnicos del manejo y utilización de instalaciones, equipos e instrumental médico.
- ✓ Definir y coordinar el plan de control de calidad de las diferentes áreas técnicas agregadas de valor.
- ✓ Subrogar al Gerente por ausencia temporal, previa autorización y conocimiento del nivel desconcentrado de la Autoridad sanitaria nacional.

**Coordinadora de Especialidades Clínicas y Quirúrgicas, atribuciones y responsabilidades:**

- ✓ Ser el responsable de las actividades y el servicio de su Especialidad Clínica o Quirúrgica o grupo de especialidades.
- ✓ Coordinar la atención integral a los procesos a su cargo sustentado en medicina basada en evidencia, guías de práctica clínica y protocolo de atención que incluya a todos los niveles asistenciales.
- ✓ Conocer el estado de los pacientes atendidos en su ámbito de acción y asegurar que se facilite oportunamente la información a pacientes y familiares.
- ✓ Articular y coordinar la gestión de Cuidados de Enfermería en su ámbito de acción.

- ✓ Velar por el cumplimiento y aplicación del sistema de referencia y contra referencia e interconsultas.
- ✓ Autenticar y suscribir las certificaciones de atención y administrativas de su ámbito de acción.
- ✓ Liderar las sesiones clínicas, clínico patológico y otras actividades científicas de su servicio.
- ✓ Coordinar con la gestión de Docencia e investigación lo inherente a la rotación de estudiantes.
- ✓ Proponer programas de investigación, docencia y capacitación en su ámbito de acción.
- ✓ Participar en los comités de acuerdo a la disposición del Director Asistencial o el director.
- ✓ Elaborar los planes contingencias asistenciales de su ámbito de acción.
- ✓ Planificar, organizar y mantener un registro de las actividades realizadas en su ámbito de acción.
- ✓ Coordinar con la Unidad de Talento Humano los horarios y salidas del personal a su cargo.
- ✓ Elaborar el listado de requerimiento y necesidades operativas propias del o los servicios a su cargo.
- ✓ Responder ante las demandas de la Dirección Asistencial o Dirección de la Maternidad.

**Los productos y servicios:**

- ✓ Evaluación y clasificación de pacientes.
- ✓ Diagnóstico y tratamiento del paciente registrado en el expediente único de su Historia Clínica.
- ✓ Atención integral a los procesos clínicos sustentada en Medicina Basada en evidencia, guías de prácticas clínicas y protocolos de atención que incluyan a todos los niveles asistenciales, en todas las tipologías de pacientes.
- ✓ Información a pacientes y familiares.
- ✓ Prescripciones del tratamiento médico respectivo.
- ✓ Recetas de medicamentos y solicitud dispensación.

- ✓ Solicitud de estudios y exámenes complementarios que requiera cada caso.
- ✓ Ingresos y transferencias de los pacientes de acuerdo a su estado de salud.
- ✓ Alta médica a los pacientes que se encuentren restablecidos de su salud y entrega de la epicrisis a cada paciente.
- ✓ Certificaciones de atención y administrativas.
- ✓ Desarrollo de información, elaboración y requerimiento del consentimiento informado de cada paciente.
- ✓ Planes de contingencia asistencial.
- ✓ Reportes de la aplicación del sistema de referencia y contra referencia e interconsulta.
- ✓ Indicadores de gestión diaria del trabajo, partes diarios de trabajo.

**Gestión de Cuidados de Enfermería, atribuciones y responsabilidades:**

- ✓ Ser el responsable de las actividades de Cuidados de Enfermería.
- ✓ Articular y coordinar la gestión de Cuidados de Enfermería con las unidades de Especialidades clínicas o Quirúrgicas de la Maternidad.
- ✓ Proponer programas de investigación, docencia y capacitación para su ámbito de acción.
- ✓ Participar en los comités de acuerdo a la disposición del Director asistencial o director de la Maternidad.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los planes de contingencias asistenciales de su servicio.
- ✓ Planificar, organizar y mantener un registro de las actividades realizadas en su ámbito de acción.
- ✓ Coordinar con la Unidad de Talento Humano los horarios y salidas del personal a su cargo.
- ✓ Elaborar el listado de requerimientos y necesidades operativas propias de su área.

- ✓ Velar en coordinación con la Unidad de Calidad, por el cumplimiento de procedimientos de limpieza desinfección y esterilización de los espacios y materiales clínicos sanitarios.
- ✓ Responder ante las demandas de la Dirección Asistencial o Dirección de la Maternidad.

**Productos y servicios:**

- ✓ Cuidado directo integral de enfermería al paciente.
- ✓ Preparación del paciente para el acto médico.
- ✓ Reportes de visitas a los pacientes en coordinación con las respectivas unidades de Especialidades clínicas o Quirúrgicas.
- ✓ Reportes de valoración del paciente desde la perspectiva de enfermería.
- ✓ Información a pacientes y familiares en el ámbito de su competencia.
- ✓ Mantenimiento de los espacios y materiales clínicos sanitarios de la Maternidad en condiciones que eviten infecciones o riesgos al usuario.
- ✓ Informe del cumplimiento del plan de contingencias y procedimientos de limpieza desinfección y esterilización de los materiales clínicos sanitarios.
- ✓ Indicadores de gestión diaria del trabajo, partes diarios de trabajo.
- ✓ Cualquier otra actuación relacionada con su formación e indica por un profesional médico capacitado para el efecto.

**Gestión de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico, atribuciones y responsabilidades:**

- ✓ Ser el responsable de las actividades de su ámbito de acción.
- ✓ Articular y coordinar la gestión de su ámbito de acción con las unidades de Especialidades Clínicas o Quirúrgicas de la Maternidad.
- ✓ Proponer programas de investigación, docencia y capacitación para su ámbito de acción.
- ✓ Participar en los comités de acuerdo a la disposición del Director Asistencial o Directos de la Maternidad.

- ✓ Velar por el cumplimiento de los planes de contingencias asistenciales de ser el caso.
- ✓ Planificar, organizar y mantener un registro de las actividades realizadas en su ámbito de acción.
- ✓ Coordinar con la Unidad de Talento Humano los horarios y salidas del personal a su cargo.
- ✓ Elaborar el listado de requerimientos y necesidades operativas propias de su área.
- ✓ Responder ante las demandas de la Dirección Asistencial.

### **Productos y Servicios:**

#### **a) Laboratorio:**

- ✓ Pruebas analíticas y técnicas de diagnóstico, utilizando métodos y procedimientos específicos del área.
- ✓ Reportes validados de resultados de las pruebas realizadas.
- ✓ Ordenes de servicios atendidas y sustentadas en medicina basada en evidencia, guías de práctica clínica y protocolos que incluyan a todos los niveles asistenciales.
- ✓ Calibrado de los equipos.
- ✓ Informes para el Organismo Acreditador del Laboratorio.
- ✓ Soporte técnico del área de laboratorio.
- ✓ Indicadores de gestión diaria de trabajo, partes diarios de trabajo.
- ✓ Cualquier otra actuación relacionada con su formación e indicada por un profesional médico capacitado al efecto.

#### **b) Ecografía:**

- ✓ Exámenes y procedimientos específicos del área.
- ✓ Ordenes de servicio atendidos y sustentadas en Medicina en evidencia, guías prácticas clínicas y protocolos que incluyan a todos los niveles asistenciales,

en todas las tipologías de pacientes y procesos susceptibles de ser atendidos en la maternidad.

- ✓ Registro de exámenes y procedimientos realizados en el expediente único de historia clínica del paciente.
- ✓ Sistema de control.

**c) Farmacia:**

- ✓ Registro de entrega de recetas prescritas por el personal Médico de la Maternidad para los pacientes.
- ✓ Informe de gestión de medicamentos e insumos médicos (elaboración de requerimientos, adquisición, provisión, almacenamiento, conservación, distribución y reposición de medicamentos e insumos) sustentada en la normativa existente y de acuerdo con la cartera de servicios autorizada por el Ministerio de Salud Pública.
- ✓ Informes de consumos para el control de contabilidad.
- ✓ Actas de custodia previa y control de recetarios pre-numerados que se entrega a los médicos de la Maternidad.
- ✓ Actas de entrega recepción de medicamentos adquiridos comprobando sus cantidades, calidad y características de acuerdo a lo solicitado.
- ✓ Inventario provisto de cantidades suficientes de medicamentos e insumos médicos para asegurar el funcionamiento de los servicios.
- ✓ Reportes periódicos sobre el estado de inventarios y aplicación de metodologías como el PEPS (primero en entrar – primero en salir).
- ✓ Guías fármaco terapéuticas.
- ✓ Solicitudes para la baja de insumos médicos y medicamentos de acuerdo al reglamento.
- ✓ Indicadores de gestión diaria de trabajo, partes diarios de trabajo.
- ✓ Cualquier otra actuación relacionada con su formación e indicada por un profesional médico capacitado al efecto.

### **Gestión de Docencia e Investigación, productos y servicios:**

- ✓ Programas de Docencia e Investigación que serán ejecutados en la Maternidad.
- ✓ Plan de Coordinación de Docencia de pregrado, postgrado y pasantías.
- ✓ Plan de capacitación continua al usuario interno en coordinación con Talento Humano.
- ✓ Planes y proyectos de investigación.
- ✓ Plan de mejoramiento de la calidad de Docencia e Investigación.
- ✓ Indicadores de gestión diaria del trabajo, partes diarios de trabajo.

### **Gestión de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Gestión, productos y servicios:**

- ✓ Sistema de información que facilite la toma de decisiones, en coordinación con las Unidades de Salud.
- ✓ Sistema de control y evaluación de la gestión clínico financiera e implementación del cuadro de mando.
- ✓ Plan operativo anual de la Maternidad en función de los insumos presentados por cada una de las unidades y para la aprobación del Gerente hospitalario y su comité respectivo.
- ✓ Plan de inversión de la Maternidad enfocado a los objetivos de la Maternidad.
- ✓ Planes de prevención y mitigación de riesgos y de contingencias y emergencias ante eventos adversos para la aprobación del Gerente.
- ✓ Sistemas de monitoreo y seguimiento de la planificación anual d inversiones, estratégico, de objetivos, metas, indicadores y convenios.
- ✓ Reformas presupuestarias.
- ✓ Estudios de oferta y demanda de los servicios de salud.
- ✓ Diagnóstico de necesidades de salud y actividades con la comunidad.
- ✓ Reportes y seguimientos de los convenios que tenga la Maternidad con otras instituciones de salud, públicas, privadas e internacionales.

### **Gestión de Asesoría Jurídica, producto y servicios:**

- ✓ Asesoría jurídica en las diferentes actividades.
- ✓ Acción sobre demandas y juicios a la institución hasta la culminación en sentencia.
- ✓ Dictámenes y criterios de conformidad con la ley.
- ✓ Informes legales para las autoridades superiores.
- ✓ Contratos y convenios de la institución, dispuestos y autorizados por la Gerencia y en coordinación con otras unidades.
- ✓ Defensa jurídica de la Maternidad.
- ✓ Archivo de las leyes, contratos, convenios, juicios, expedientes de coactivas, reglamentos, decretos, resoluciones, acuerdos u otros instrumentos jurídicos.
- ✓ Atención sustanciada a los reclamos y recursos administrativos presentados que son de su competencia.

### **Atención al Usuario, productos y servicios:**

- ✓ Información general sobre la Maternidad, su organización y los servicios que se prestan para ser proporcionada a los pacientes, familiares y acompañantes.
- ✓ Plan de acogida con información clara, útil, comprensible e integradora.
- ✓ Difusión de los derechos y deberes a los pacientes, familiares y acompañantes, velando por su obligado cumplimiento.
- ✓ Formación sobre técnicas y habilidades de atención al público, al personal de nuevo ingreso y personal de contacto.
- ✓ Reportes consolidados de reclamaciones, quejas y sugerencias.
- ✓ Envío de documentación de los pacientes a otras instituciones y traslado de información a las Unidades o profesionales de otros ámbitos para la resolución de problemas concretos de los ciudadanos y otros asuntos de interés.

- ✓ Gestión de determinadas prestaciones, contempladas en la cartera de servicios sanitarios del Ministerio de Salud Pública en la legislación vigente.
- ✓ Petición de copia del expediente único de Historia Clínica, informes médicos y cambio extraordinario de especialista.
- ✓ Reproducción de documento para el ciudadano (fotocopia).

**Gestión de admisiones, productos y servicios:**

- ✓ Sistema de información homogéneo, fiable y suficiente que posibilite los procesos de gestión, la elaboración de indicadores de rendimiento y epidemiológicos.
- ✓ Sistema de calificación de pacientes.
- ✓ Programación de agendas de atención a pacientes, diseño y mantenimiento de su estructura.
- ✓ Recepción de solicitud de cita, adecuación, clasificación y priorización.
- ✓ Criterios de filiación de pacientes, mantenimientos y actualización del fichero maestro de pacientes.
- ✓ Filiación y registro de la cita, cita programada, mantenimiento y actualización.
- ✓ Informes de las atenciones a los pacientes realizadas en la Maternidad.
- ✓ Definición de prestaciones, códigos y mantenimiento de las Historias Clínicas.
- ✓ Reportes de clasificación, asignación funcional y mapa de camas actualizados.
- ✓ Registros de entrada y salidas de internación.
- ✓ Reporte de altas.
- ✓ Reportes de traslados internos y confirmación de traslados intercentros.
- ✓ Registros y codificación de intervenciones.
- ✓ Apertura de Historia Clínica, integración, centralización y normalización de otra documentación clínica.

- ✓ Custodia, mantenimiento y archivo de la documentación clínico-asistencial.
- ✓ Archivo activo y archivo pasivo de Historias Clínicas.
- ✓ Indicadores del servicio de admisiones.

**Gestión Administrativa y Financiera, atribuciones y responsabilidades:**

- ✓ Coordinar las actividades Administrativas, Financieras, de Talento humano y los Servicios Generales contratados con las diferentes unidades de la Maternidad.
- ✓ Asesorar en materia de Administrativa Financiera y de Talento Humano a las diferentes actividades de la Maternidad.
- ✓ Dirigir, articular, evaluar y mejorar la gestión de las áreas a su cargo.
- ✓ Implementar las políticas relacionadas al ámbito de su competencia.
- ✓ Elaborar la proforma presupuestaria de la Maternidad en coordinación con la dirección de Planificación y control de Gestión que se somete a aprobación previa por la Comisión de dirección.
- ✓ Programar y controlar las actividades administrativas del talento humano, recursos materiales, recursos económicos y financieros de la Maternidad de conformidad con la Ley.
- ✓ Validar los planes, programas, proyectos y presupuestos en el ámbito de su competencia.
- ✓ Coordinar la contratación y administración de los contratos de la Maternidad.
- ✓ Intervenir en la elaboración del Plan Operativo Anual de la institución en coordinación de todas las áreas.
- ✓ Participar en los comités y comisiones de acuerdo a las disposiciones de la Gerencia.
- ✓ Responder ante las demandas d la Gerencia.

**La Dirección Administrativa Financiera se gestiona a través de las siguientes unidades:**

**a) Gestión del Talento Humano, productos y servicios:**

- ✓ Plan de fortalecimiento institucional y mejoramiento continuo.
- ✓ Distribución de funciones y actividades del talento humano de acuerdo a las necesidades de la institución.
- ✓ Expedientes y registros de la Maternidad.
- ✓ Sistema de control de asistencia y permanencia del personal en sus puestos de trabajo.
- ✓ Distributivo de sueldos y salarios del personal.
- ✓ Roles de pago mensual.
- ✓ Calendario anual de vacaciones del personal en coordinación con los líderes de las unidades y supeditado a la actividad asistencial.
- ✓ Informes de creación de partidas y supresión de puestos de recursos humanos.
- ✓ Informes de contrato de servicios ocasionales y profesionales.
- ✓ Informes de optimización de recursos humanos.
- ✓ Informes sobre sumarios administrativos y vistos buenos del personal.
- ✓ Informes sobre los aspectos disciplinarios del personal a la Gerencia para la aplicación de sanción correspondiente.
- ✓ Informes de evaluación de desempeño del personal.
- ✓ Plan para la salida y jubilación de servidores.
- ✓ Informes de clasificación de puestos, reclutamiento, selección y contrataciones.
- ✓ Informes de aplicación del reglamento para concurso de oposición y merecimiento.
- ✓ Plan de evaluación del desempeño.
- ✓ Plan de medición del clima laboral y cultural organizacional.

**b) Gestión financiera, productos y servicios:**

- ✓ Sistema de contabilidad por partida doble, adecuada a las necesidades de la Maternidad, incluyendo las técnicas presupuestarias, códigos en instructivos de cuentas, registros y otros documentos pertinentes.
- ✓ Registro de los ingresos.
- ✓ Comprobantes de pago en base a la documentación aprobada por las autoridades competentes según procedimientos establecidos.
- ✓ Registros de los recursos financieros e inventarios contables.
- ✓ Arqueos de caja.
- ✓ Archivo de la documentación que respalde las operaciones de contabilidad.
- ✓ Informes de control previo y concurrente de las operaciones.
- ✓ Comprobantes de egreso de los proveedores con los respectivos recargos.
- ✓ Pago de obligaciones económicas de la institución previa autorización expresa de la autoridad competente.
- ✓ Presupuesto anual de la Maternidad.
- ✓ Sistema de presupuestos adecuado a las necesidades de la Maternidad.
- ✓ Aplicación contable presupuestaria.
- ✓ Certificaciones presupuestarias que validen los gastos previstos de conformidad con las previsiones establecidas en las leyes, normas y reglamentos vigentes y en coordinación con la unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Gestión.
- ✓ Archivo de la documentación que respalde las operaciones presupuestarias.

**c) Gestión Administrativa, productos y servicios:**

- ✓ Procesos precontractuales y de contratación (incluso de seguros) contemplados en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación y Administración del portal de compras Públicas.
- ✓ Informes de la atención de requerimientos de las diferentes unidades de la Maternidad.
- ✓ Comprobante de órdenes de pago por las adquisiciones realizadas.
- ✓ Plan anual de compras públicas, adquisiciones y contrataciones.

- ✓ Informes de compras generales.
- ✓ Informes de compras de medicamentos e insumos.
- ✓ Verificación en la recepción de productos y servicios en coordinación con bodega y el área requirente.
- ✓ Informe consolidado de custodia y uso de bienes.
- ✓ Inventario actualizado de los bienes muebles e inmuebles de la Maternidad.
- ✓ Informe de ingresos y egresos de suministros y materiales.
- ✓ Informe de ingresos de medicamentos, insumos y otros en coordinación con la unidad de farmacia.
- ✓ Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles, inmuebles, equipos a cargo de la Maternidad.
- ✓ Informes de ejecución de mantenimientos.
- ✓ Informe mensual de adquisición.
- ✓ Informe consolidado de pagos.

**d) Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), productos y servicios:**

- ✓ Mantenimiento a las líneas de red.
- ✓ Acciones preventivas y correctivas de software y hardware.
- ✓ Informe sobre las acciones preventivas y correctivas de software y hardware realizados.
- ✓ Plan de mejoramiento de redes.
- ✓ Plan de contingencias sobre respaldos de información.
- ✓ Mantenimiento de programas informáticos existentes.
- ✓ Sistemas de información en las diferentes áreas.
- ✓ Servicio de internet a las diferentes unidades.
- ✓ Informes de funcionamiento de los equipos adquiridos y otros equipos tecnológicos.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> La información se obtuvo de la MVBE y del Ministerio de salud Pública

**CAPÍTULO V**

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

## ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se da a conocer el análisis de la investigación que es de tipo descriptiva y se realizó en la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza, la cual se la hizo a los trabajadores y usuarios de la misma, los resultados obtenidos del diagnóstico efectuado permitió conocer el estado de la situación del entorno interno de la Maternidad, es decir los trabajadores y empleados de las distintas áreas y la percepción que tienen los consumidores del servicio de atención que se oferta. Aplicando como técnica la encuesta, la entrevista y la observación que permitió obtener la información requerida dentro de esta investigación.

La información recopilada para el desarrollo de la investigación se la hizo al personal que labora en la Maternidad en todas sus unidades y a los usuarios que acuden a este centro de Salud. Las preguntas de las encuestas tanto para el personal y los usuarios de la Maternidad, se las preparó de tipo cerrada y categorizada es decir que la precodificación de las respuestas facilita la obtención de información y también categorizada porque permite dar información en una escala creciente o decreciente por categoría.

La muestra para los usuarios se tomó en consideración al número de personas que se atienden en la Maternidad y a través de la encuesta realizada al personal que labora en la maternidad esta se basó en ciertos parámetros para comprobar o verificar el ambiente de trabajo y el desarrollo de las actividades que se ejecutan ahí, la parte administrativa y operativa de la Maternidad como son las actividades que se ejecutan, la pertenencia hacia la empresa, las relaciones entre los jefes y sus trabajadores, las condiciones físicas en las cuales trabaja, la forma de evaluación, las aportaciones que brindan al tomar decisiones, la capacitaciones realizadas, el ambiente de trabajo, su empatía en relación al puesto y área de trabajo.

La encuesta al personal que labora en la maternidad se la hizo a los trabajadores que había en ese momento que era de 50 individuos que ejercían o realizan sus labores en la Maternidad. Cabe mencionar que el número de trabajadores hasta la fecha aumento y ahora se cuenta con 103 trabajadores.

La calificación utilizada para esta encuesta que se realizó al personal se la hizo valorando ciertos parámetros para la obtención de la información, estos fueron mucho (que es el grado más alto de satisfacción de trabajar en la Maternidad) y nada (que es el grado más bajo de satisfacción de trabajar en esta organización) existen otros parámetros que van enfocando la satisfacción del personal de trabajar o laborar en esta organización como son poco, regular, sí o no.

En lo que se refiere a la encuesta al usuario de la Maternidad esta se basó en variables que nos dan información en base al servicio de atención que se le da al cliente y el vínculo que el prestador de salud le da o brinda al usuario como son el espacio físico, la atención directa al paciente, el tiempo y dedicación, la relación interpersonal, la atención, la administración de medicamento, la confiabilidad paciente – prestador de servicio, las visitas y entrega de información requerida por el usuario y la seguridad requerida.

La calificación o valoración permitió medir el grado de satisfacción de las áreas operativas y administrativas que prestan valor a la Maternidad, esta se hizo desde excelente (que es el grado de satisfacción adecuado y que debe tener la maternidad) hasta deficiente (que es el menos indicado y que no cumple con los requerimientos que desea el usuario) teniendo indicadores intermedios como bueno, regular y malo (estos no cumplen con la totalidad de satisfacción o es la percepción que el usuario tiene hacia el servicio ofertado).

La realización de las preguntas en las encuestas nos permitió recopilar información de mucha validez necesaria para establecer los resultados de cómo se desarrolla las actividades administrativas y operativas, las relaciones interpersonales y el profesionalismo y especialización que existe dentro del entorno interno de la Maternidad y también nos permitió conocer la percepción que tiene el usuario hacia el servicio que se oferta, la calidad y calidez que brinda esta organización de Salud.

La manera de tabular los datos obtenidos durante la investigación se la realizó de manera manual y para su interpretación y análisis se lo hizo de manera gráfica y con

su respectivo detalle de lo que arroja cada pregunta de las encuestas hechas a los usuarios y al personal.

**RESULTADO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE Y AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO DE LA MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA DE LA CIUDAD Y PROVINCIA DE ESMERALDAS .**

**ENTREVISTA AL GERENTE O GERENTA DE LA MATERNIDAD.**

**1) ¿Cuáles son las consecuencias de la atención inadecuada de los pacientes dentro de la maternidad?**

En este aspecto nos indica que se dan muchas quejas por parte de los usuarios, desprestigio hacia los miembros de la organización, malestar en los usuarios, insultos y mala publicidad, este fenómeno se origina por motivos de coordinación entre los departamentos que están directamente en la atención de los pacientes como es el de atención médica, el de hospitalización y de farmacia, ya que la comunicación no es muy efectiva y el sistema informático no está aún aplicándose para tener conocimiento sobre los medicamentos a administrar y recetar a los usuarios.

**2. ¿Cuál es el porcentaje de usuarios con problemas de atención dentro de la Maternidad?**

No tiene un conocimiento real de los problemas que se dan, pero nos indica que más o menos se dan entre el 5 al 10% de problemas que ocurren en el proceso de atención de la Maternidad.

**3. ¿Estos problemas repercuten en el rendimiento o eficiencia de los trabajadores?**

Normalmente no se da ese fenómeno, porque las quejas son verbales y no se da una sanción a los trabajadores de la Maternidad.

**4. ¿Qué actividades realizan los empleados para superar los problemas que causan la mala atención de los clientes?**

Se realizan sesiones de trabajo y se indican las anomalías o problemas que se dan durante los procesos de atención, se sacan conclusiones sobre el o los problemas presentados a Gerencia y se toman las decisiones para mejorar la atención.

**5. ¿Qué actividades impulsa usted para solucionar el problema o los problemas dentro de la Maternidad?**

Se dan reuniones periódicas, se analizan los problemas y se sugiere que hacer en cada uno de los casos que se dan dentro del proceso de atención en la Maternidad.

**6. ¿La maternidad cuenta con manuales de procedimiento y administrativos para ser más eficiente?**

No se cuenta con este instrumento administrativo.

**7. ¿Cómo controla usted los procesos y las actividades de la Maternidad?**

Existen en cada departamento un responsable del control y cada uno emite un informe a la Gerencia y se dan reuniones para conocer sobre los diferentes procesos, que anomalías se dan y que hacer en cada uno de esos casos y buscar las soluciones.

**8. ¿Con qué frecuencia se reúnen las Áreas o departamentos dentro de la Maternidad?**

Las reuniones se dan de manera periódica entre los jefes de cada uno de los departamentos y en las áreas operativas (atención del cliente) se da en cada cambio de turno o cuando se requiere en caso de alguna emergencia.

**9. ¿Cuáles son los objetivos de las reuniones y que planes se proyectan en las mismas para ser cumplidos posteriormente?**

El objetivo principal menciona que es de mejorar los procesos internos, brindar una atención adecuada a los usuarios, de mejorar la comunicación entre los departamentos y las capacitaciones que se deben dar para el personal de la

Maternidad. Los planes que se proyectan son todos enfocados en la atención de salud hacia los usuarios.

**10. ¿Cada qué tiempo se capacitan las personas que trabajan dentro de la Maternidad y que temas son certificados?**

Normalmente depende de las que existen en el Ministerio o de las que realizan cada uno de los empleados, ya que existe inconveniente dentro del programa de capacitación

## **ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO DE LA MATERNIDAD.**

### **1) ¿Quién autoriza la contratación de los empleados?**

Esta se autoriza por parte de la Gerencia en base al requerimiento que se tenga en cada uno de los departamentos de la Maternidad y la convocatoria se da para personas que radiquen en la ciudad.

### **2) ¿Al contratarse un nuevo empleado, se efectúa una debida investigación de sus antecedentes y se obtiene referencias de empleados anteriores?**

Si se realiza una investigación no solo se queda con los datos que envía el aspirante sino que se busca referencia de otros trabajos, de personas conocidas o por medio de la entrevistas al aspirante.

### **3) ¿Se mantienen archivos individuales debidamente autorizado, estos archivos contiene la categoría profesional inicial y los cambios posteriores?**

Si se tienen archivos individuales divididos en cuatro partes; la primera parte se da para el departamento de personal con los datos de cada uno de los empleados y su puesto o cargo que posee, la segunda parte se mantiene el currículum del personal de manera individual, la tercera parte se mantienen los títulos y certificados que tiene cada uno de los trabajadores y la cuarta parte se mantienen todo lo referente a certificados médicos y permisos que se dan durante su trabajo en la Maternidad.

### **4) ¿Los encargados de mantener estos archivos son independientes de la preparación del pago de sueldos, de la aprobación de los sueldos o de la distribución física de los sueldos?**

Si son independientes, cada uno tiene las actividades asignadas para desarrollar cada una de sus responsabilidades dada.

- 5) **¿Existen procedimientos adecuados para que se comuniquen por escrito y sin demora al departamento del personal cambios que afecten a los empleados con objetos de mantener estos archivos actualizados?**

Los procedimientos son inadecuados porque no se cuenta con un manual administrativo debido a que la Maternidad es un ente público y privado, es decir que es manejado por la Curia y el Ministerio de Salud y en base a esto se dan cada uno de los procesos.

- 6) **¿Qué tipo de registro de asistencia y tiempo se mantienen en la institución (tarjeta de reloj, tarjeta de trabajo, listado de asistencia entre otros)?**

Dentro de la institución se mantiene el registro de asistencia de cada uno de los trabajadores a través del reloj biométrico (huella del trabajador),

- 7) **¿Se verifican la tarjeta del reloj o los registros de asistencia para determinar el total de horas de asistencia de trabajo por cada día y por el periodo de sueldo, para ver si tienen tachaduras o alteraciones?**

Dentro del proceso de asistencia se tiene un control por parte de cuatro asistentes, cada uno asignado a las áreas respectivas donde se verifica su asistencia a través de la firma de cada empleado, este proceso se lo hace durante las veinticuatro del día, porque existen turnos rotativos de ocho horas cada uno.

- 8) **¿Usted como jefe de personal controla al recurso que se le ha asignado y que herramientas utiliza?**

Se ejerce el control a través de los cuatros asistentes que llevan una bitácora donde se reportan todas las novedades, problemas o anomalías existente durante cada uno de los periodos de trabajo en la Maternidad para luego reportar de manera diaria (después de cada turno de ocho horas) esto se lo hace a todo el personal ya sea administrativo, operativo y de servicio, se mantiene un formato que está establecido por parte del Ministerio Labora, el cual se utiliza para los respectivos permisos o algún inconveniente que se suscite durante su jornada de trabajo.

**9) ¿Se utiliza manuales de procedimiento y administrativos dentro de la institución para la sancionar a los empleados?**

No se posee un manual en si para la Maternidad ya que la institución cuenta con el que posee el Ministerio de Salud y se regula a través de las normativas que posee y permite regular todas las actividades que se ejecutan. Dentro del proceso de sanción se emite un informe por parte de la unidad luego pasa al departamento de Recursos Humanos y de acuerdo a lo que indica la ley se procede a la sanción administrativa correspondiente.

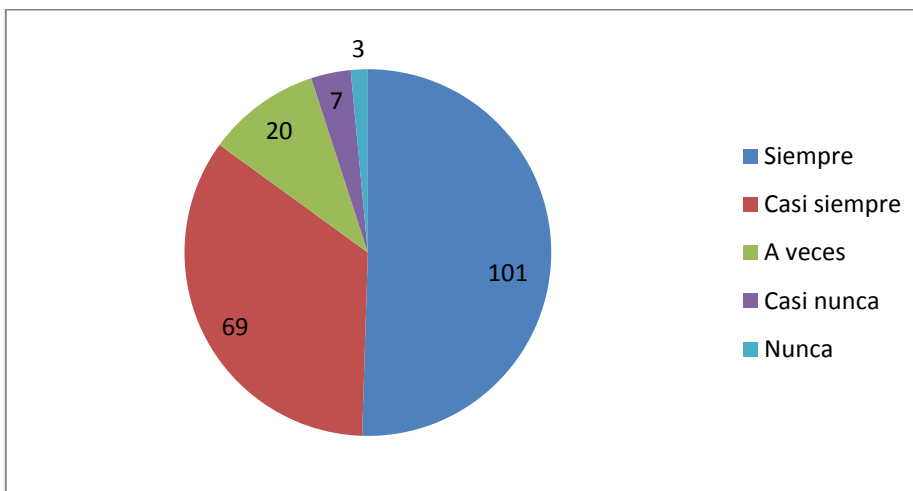
**10) ¿Cuáles son los requisitos para cada unidad o puesto de trabajo?**

Estos requisitos son dados por el ministerio de salud Pública, donde se tiene ya estipulado cada uno de los perfiles del individuo que aspira laboral o trabajar en la Maternidad, y además se dan las actividades que va a ejecutar.

## RESULTADO DE LAS ENCUESTAS A LOS USUARIOS DE LA MATERNIDAD.

**Gráfico 1. Distribución porcentual respecto a la participación de personal de Enfermería en la visita médica**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	101	50,50
Casi siempre	69	34,50
A veces	20	10,00
Casi nunca	7	3,50
Nunca	3	1,50
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

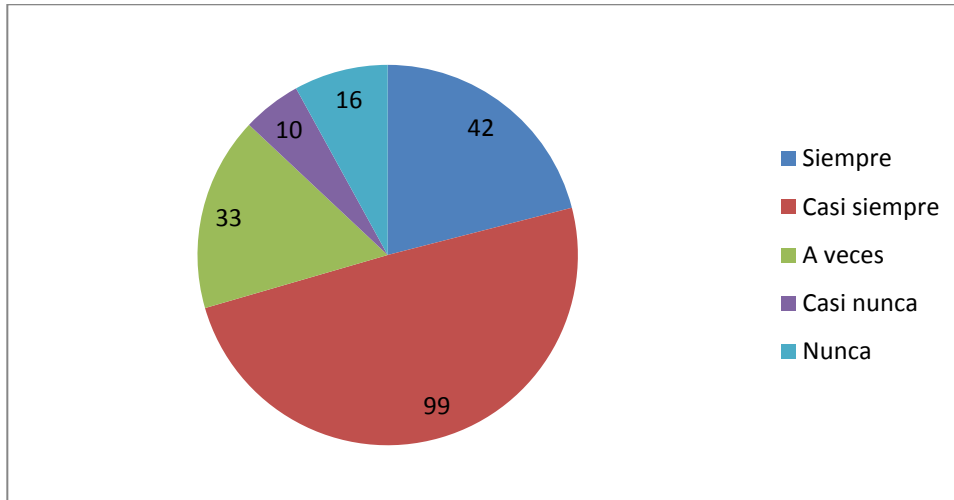
**Análisis.-** En el gráfico muestra que el 50.5% de usuarios consideran que el personal de Enfermería siempre participa en la visita médica; que los profesionales interactúen durante

la visita médica permite identificar la evolución en salud de los (as) usuarios (as) y la toma de decisiones respecto al tratamiento terapéutico. Y el 1,5% de los (as) usuarios (as) indican que nunca el personal de Enfermería participa en la visita médica.

Esto indica que existe dentro de la atención de la Maternidad que no están contentas porque sienten que el personal de enfermería no les da la atención requerida por parte de ellas hacia los pacientes y a veces creen que existen preferencias. Se hace necesario aplicar indicadores que reflejen dicha situación para tomar las medidas correctivas porque el personal de enfermería cumple con requisitos funcionales, estructurales y organizativos.

**Gráfico 2. Distribución porcentual respecto a la buena atención durante la administración de medicamentos por parte de los profesionales de Enfermería.**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	42	21,00
Casi siempre	99	49,50
A veces	33	16,50
Casi nunca	10	5,00
Nunca	16	8,00
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

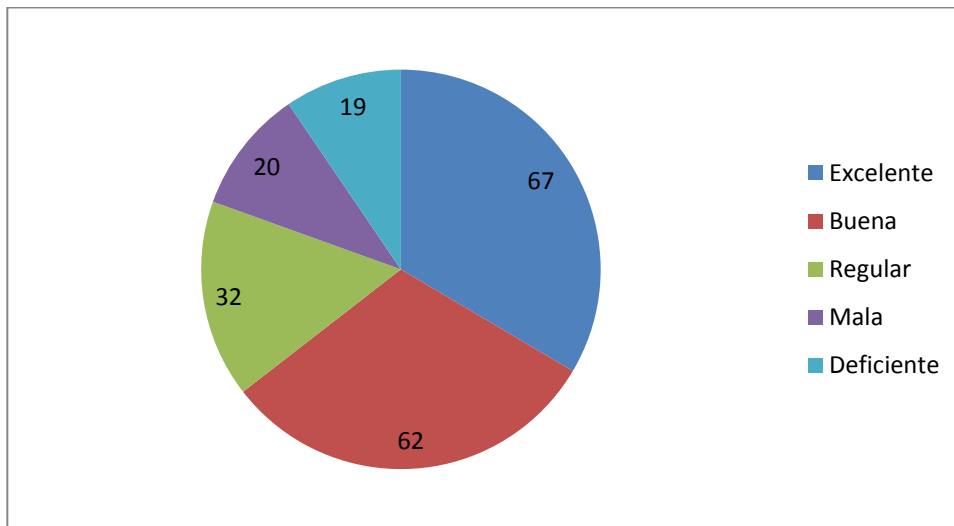
**Análisis.-** Respecto a la buena atención durante la administración de la medicación, 49,50% de los usuarios indican que el personal de Enfermería casi siempre brinda las indicaciones, reacciones adversas, contraindicaciones de la medicación que

administrando y las actividades inmersas en el tratamiento terapéutico. Frente al 5% de usuarios que indican que el personal de Enfermería casi nunca explica el tratamiento terapéutico que brindan.

La administración de medicamentos es una de las funciones básicas del profesional de enfermería, la cual depende de las indicaciones del médico pero toda la responsabilidad es del personal de enfermería por lo tanto preocupa que un 29,5% perciba que la administración de los medicamentos no sea el apropiado.

**Gráfico 3. Distribución porcentual respecto la apariencia física e higiene del profesional de enfermería en la Maternidad**

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	67	33,50
Buena	62	31,00
Regular	32	16,00
Mala	20	10,00
Deficiente	19	9,50
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

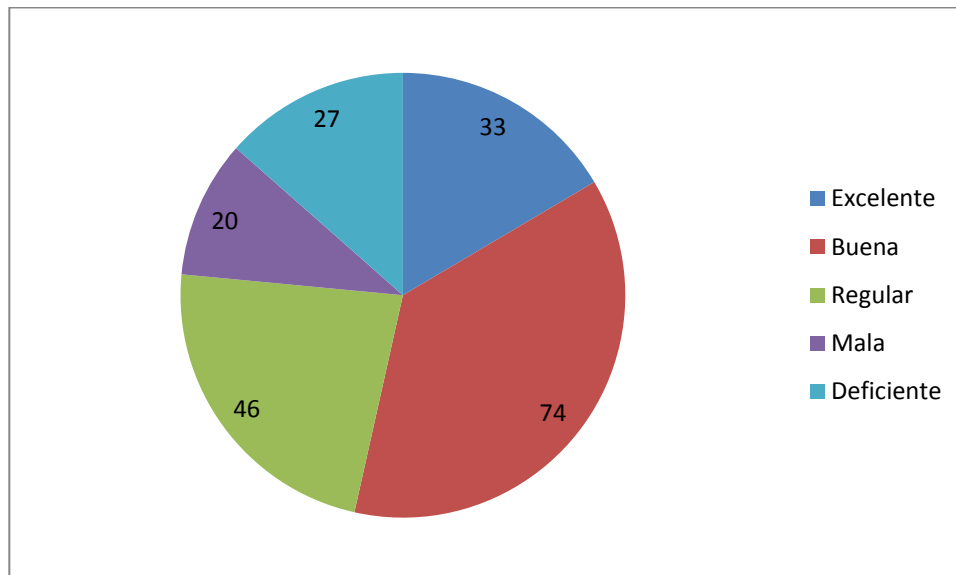
**Análisis.-** El 34% de los (as) usuarios (as) consideran que el personal de Enfermería tienen una excelente apariencia física e higiene, que es uno de los principios de la Enfermería para garantizar la administración de tratamiento terapéutico y cuidado

directo a los (as) pacientes. Y un 47% de los (as) usuarios (as) consideran que el personal de Enfermería cuenta con una apariencia e higiene mala y deficiente.

Por otra parte, permite evaluar las habilidades que posee cada una de las enfermeras y así poder hacer un seguimiento dentro de su actividad y aplicar el tratamiento adecuado para cada unidad.

**Gráfico 4. Distribución porcentual respecto a las condiciones de la Infraestructura de la Maternidad**

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	33	16,50
Buena	74	37,00
Regular	46	23,00
Mala	20	10,00
Deficiente	27	13,50
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

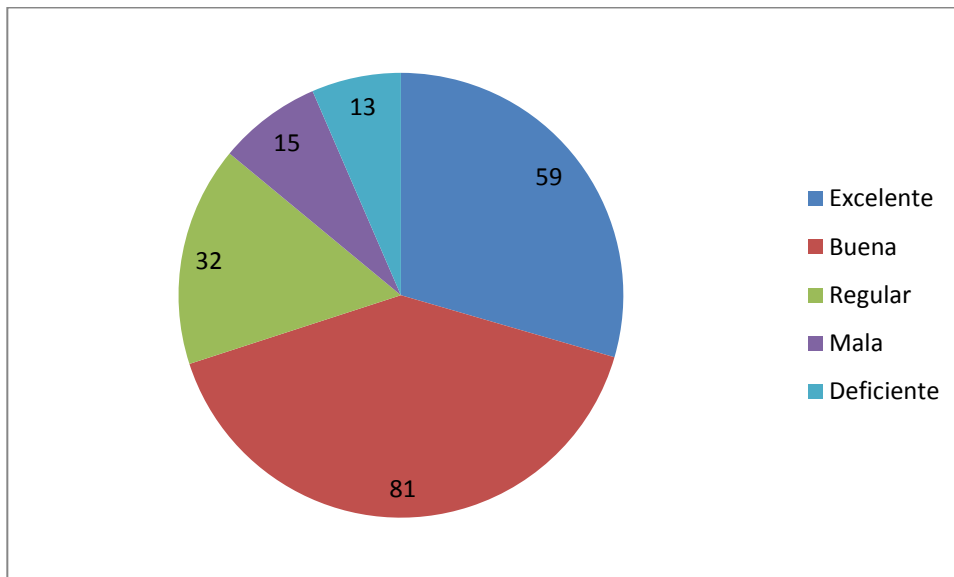
**Análisis.-** En el gráfico muestra que ante la interrogante respecto a las condiciones de la infraestructura de la Maternidad, el **37%** usuarios (as) indican que es buena, **23%** que es regular, **16,5%** consideran que es excelente, frente a **13,5** y **10 %**

usuarios que manifiestan que la infraestructura de la Maternidad es mala y deficiente respectivamente.

Podemos observar que existe un buen porcentaje de usuarios (46%) que no están satisfechos con la infraestructura que cuenta la maternidad ya que no permite brindar un servicio de atención acorde a las necesidades de los usuarios. Lo cual es fundamental que se cuente con una buena infraestructura ya que así se podrá dar un buen servicio que asegure el desarrollo, crecimiento y supervivencia de la institución.

**Gráfico 5. Distribución porcentual respecto al equipamiento que cuenta la Maternidad para brindar atención integral en salud**

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	59	29,50
Buena	81	40,50
Regular	32	16,00
Mala	15	7,50
Deficiente	13	6,50
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

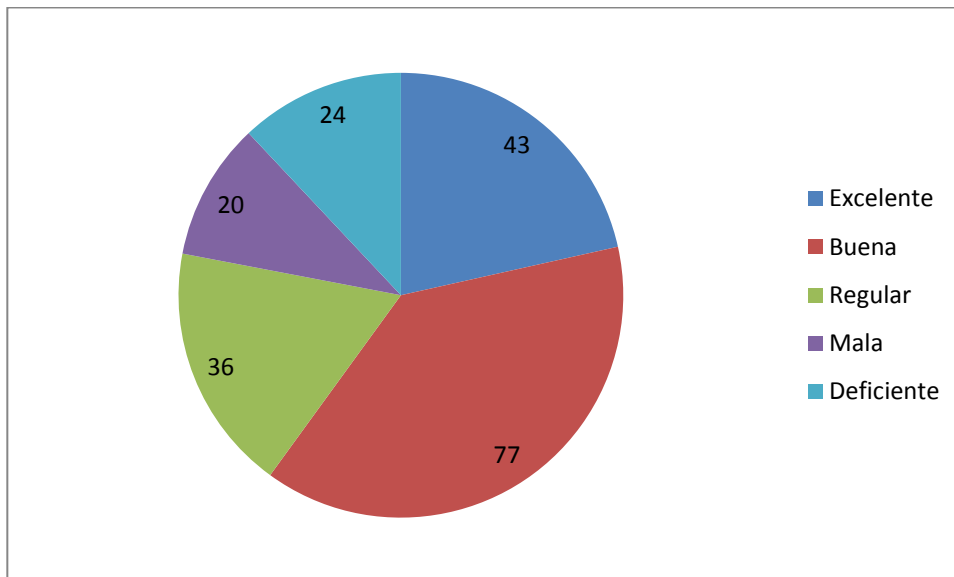
**Análisis.-** El gráfico indica que 40,5% usuarios (as) atendidos consideran que el equipamiento con que cuenta la Maternidad Virgen de la Buena Esperanza es bueno; frente a la minoría de 7,5% y 6,5% usuarios (as) que consideran que el

equipamiento es malo o deficiente, no contando con la capacidad resolutive para la solventar la demanda de usuarias(os) de toda la Provincia.

En la gráfica se refleja que un 30% considera que la Maternidad no cuenta con los equipos adecuados o de calidad, lo cual debe mejorarse para así brindar una adecuada atención requerida por los usuarios.

**Gráfico 6. Distribución porcentual respecto a criterio de la limpieza y orden de las habitaciones de la Maternidad**

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	43	21,50
Buena	77	38,50
Regular	36	18,00
Mala	20	10,00
Deficiente	24	12,00
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

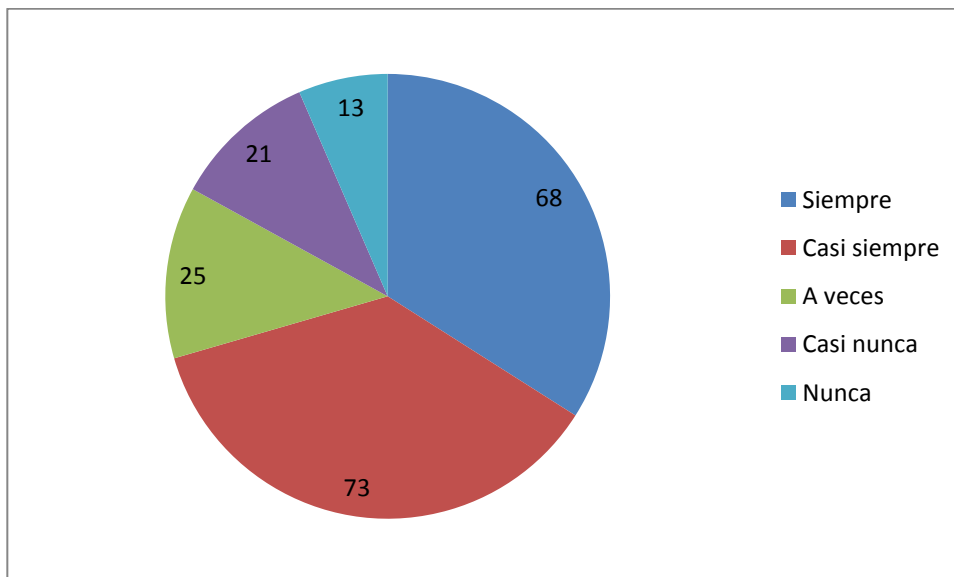
**Análisis.-** 38,5% usuarios (as) indican que la limpieza y orden de las habitaciones de la Maternidad es buena, 40% usuarios indican que la atención no está acorde con

las expectativas que ellos tienen de la Maternidad y la consideran que es inadecuada o que es mala, y que la apariencia física e higiene no es la permitida.

La limpieza y orden en las habitaciones es primordial en las instituciones de salud, considerando que la limpieza genera disminución de infecciones intrahospitalarias, reduciendo complicaciones en el proceso de recuperación de las usuarias durante su estadía hospitalaria. Los profesionales de enfermería tienen la responsabilidad de mejorar la situación actual y proceder como agentes de cambio.

**Gráfico 7. Distribución porcentual respecto a la frecuencia con que el profesional médico y de enfermería estuvo dispuesto a atender las molestias o inquietudes de los (as) usuarios (as)**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	68	34,00
Casi siempre	73	36,50
A veces	25	12,50
Casi nunca	21	10,50
Nunca	13	6,50
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

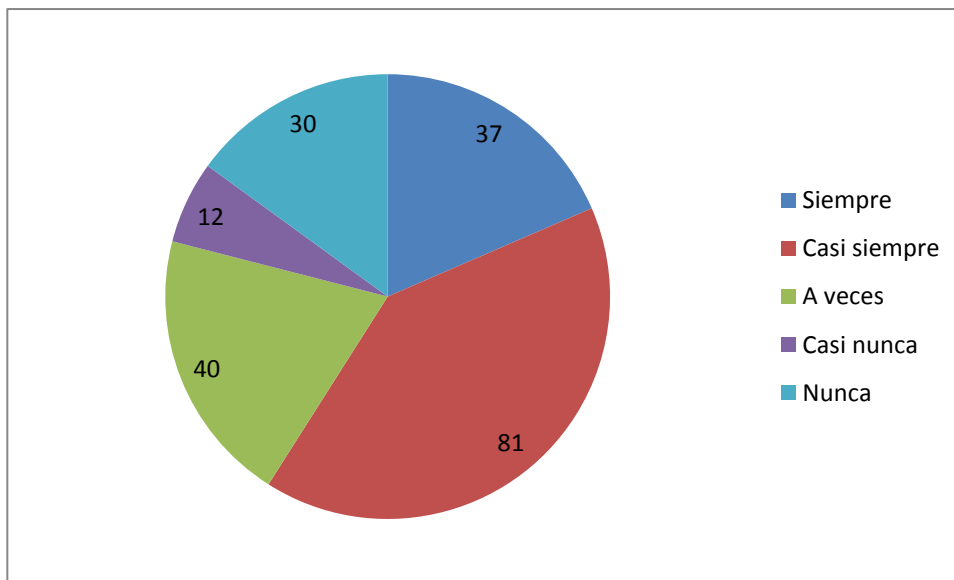
**Análisis.-** En el gráfico muestra que 36,5% usuarios (as) indican que el personal médico y de enfermería casi siempre estuvo dispuesto a escuchar las molestias e inquietudes que se presentaron respecto a la evolución de la salud, tratamiento

terapéutico y cuidados de Enfermería. Y 29,5% usuarios (as) expresan que el personal médico y de enfermería nunca escuchó sus inquietudes; al mantener informado a los usuarios (as) se reduce la ansiedad respecto a la evolución y tratamiento terapéutico de los pacientes.

Permite evaluar las habilidades de comunicación y eso es algo que favorece las visitas y el trato al usuario, ya que el personal aporta con la información adecuada sobre el seguimiento y aplicación del tratamiento de cada unidad en la Maternidad.

**Gráfico 8. Distribución de frecuencia respecto al criterio de si el personal que atiende en la Maternidad le transmitió confianza y seguridad durante su estancia hospitalaria**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	37	18,50
Casi siempre	81	40,50
A veces	40	20,00
Casi nunca	12	6,00
Nunca	30	15,00
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

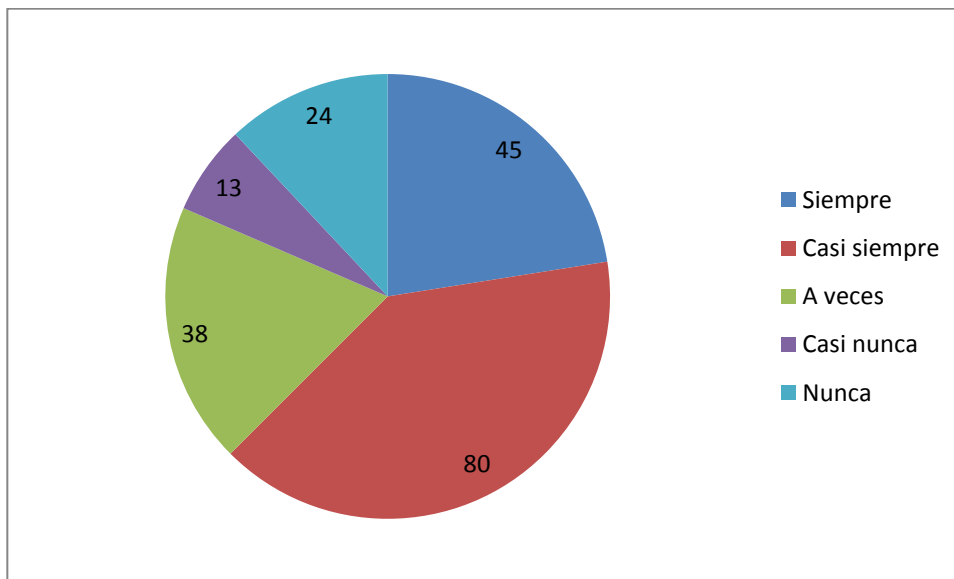
**Análisis.-** El gráfico muestra que el 40,5% de las usuarias de la Maternidad indican que el personal que atiende en la en la Maternidad le transmitió confianza y seguridad durante su estancia hospitalaria. Y el 41% considera que a veces, casi nunca y nunca el personal de salud le transmitió confianza y seguridad. Los

usuarios(as) al sentirse vulnerables en cuanto a la seguridad pueden no sentirse satisfechos durante su estadía hospitalaria y no volver a acceder al servicio que brinda la Maternidad.

Cabe indicar que la maternidad debe garantizar calidad, seguridad y buena atención al usuario esto permitirá dar una imagen diferente si el recurso humano de la Maternidad tiene una adecuada comunicación e implementación de indicadores que ayuden a mejorar la calidad y calidez de la atención de salud.

**Gráfico 9. Distribución porcentual respecto al empleo de los profesionales de la Maternidad de palabras sencillas y de buen entendimiento al momento de darle explicaciones a los (as) usuarios (as)**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	45	22,50
Casi siempre	80	40,00
A veces	38	19,00
Casi nunca	13	6,50
Nunca	24	12,00
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

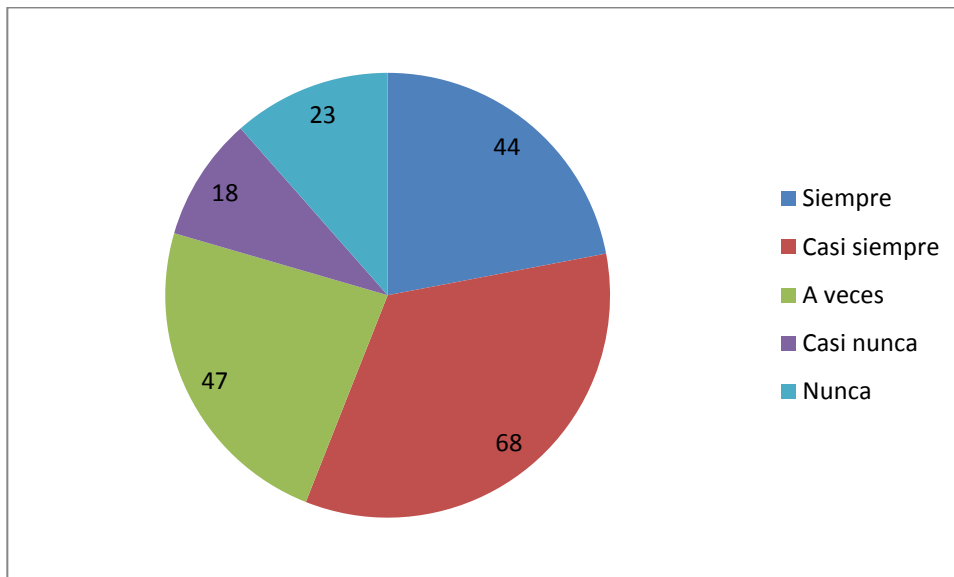
**Análisis.-** El 40% usuarios indican que el personal de salud de la Maternidad empleó palabras sencillas y de buen entendimiento al momento de darle

explicaciones y el 12% de usuarios encuestados consideran que nunca el personal lo indicó, otros indican que casi nunca (6,5%) y un (19%) indican que a veces.

Al explicar con palabras sencillas cualquier indicación médica y de Enfermería garantiza el buen entendimiento por parte de los (as) usuarios (as) de los cuidados durante el embarazo, parto, post parto.

**Gráfico 10. Distribución porcentual de la atención con comodidad y confort por parte de los profesionales de la Maternidad.**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	44	22,00
Casi siempre	68	34,00
A veces	47	23,50
Casi nunca	18	9,00
Nunca	23	11,50
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

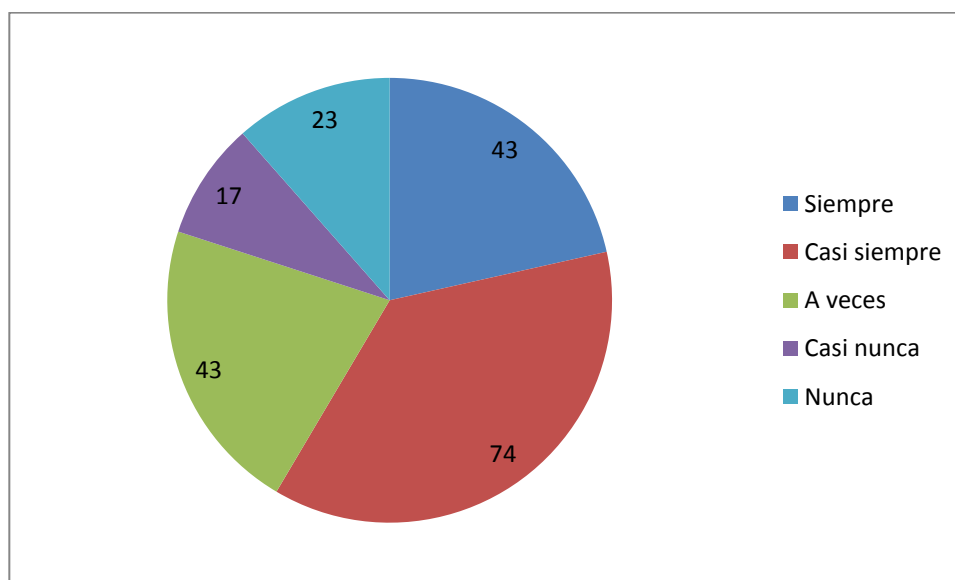
**Análisis.-** El gráfico indica que el 34% de los usuarios (as) consideran que casi siempre le brindaron comodidad y confort durante su estadía hospitalaria por parte de los profesionales de la Maternidad. Y el 9% de los (as) usuarios (as) no se

encontraron satisfechos en la Maternidad respecto a la atención con comodidad y confort.

Dicha insatisfacción en el servicio de atención al cliente por parte del profesional de la maternidad, genera o influye negativamente en la continuidad de los (as) en demanda de los servicios que oferta la Maternidad. Se debe de cambiar de aptitud y actitud para ofertar un servicio de calidad y calidez del usuario.

**Gráfico 11. Distribución porcentual de la frecuencia con el personal de salud explica la prescripción médica de tratamiento farmacológico a los (as) usuarios (as)**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	43	21,50
Casi siempre	74	37,00
A veces	43	21,50
Casi nunca	17	8,50
Nunca	23	11,50
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

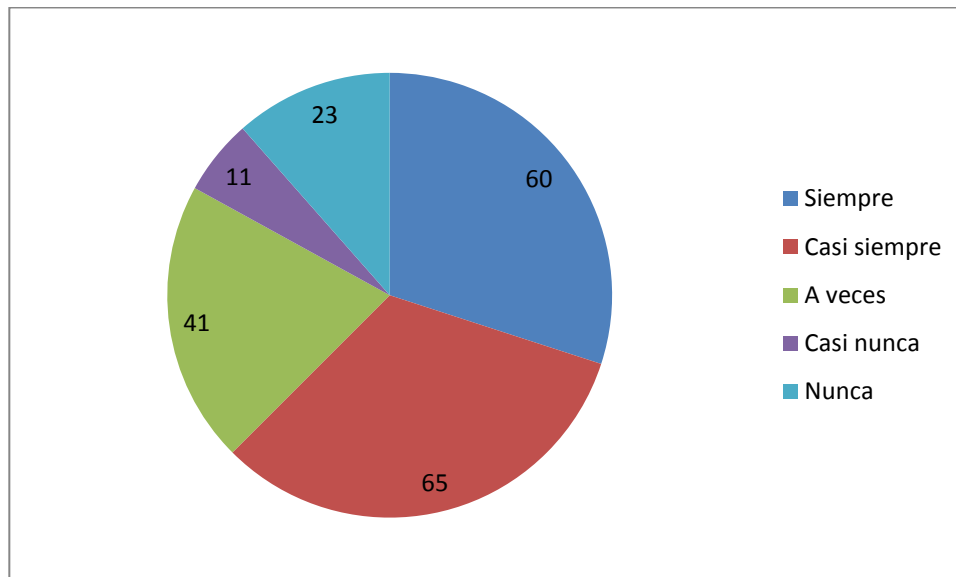
**Análisis.-** En el gráfico muestra que el 37 % de los (as) usuarios (as) indican que el personal de salud explica la prescripción médica del tratamiento farmacológico; en

relación a un 8,5% de usuarios(as) que indican que el personal casi nunca le indicó las complicaciones, los efectos adversos y el tratamiento farmacológico que recibía en la Maternidad.

Es indispensable explicar la prescripción médica para garantizar el cumplimiento de las indicaciones médicas y reducir las complicaciones en el estado de salud de las pacientes y neonatos.

**Gráfico 12. Distribución de frecuencia con que los profesionales brindan privacidad a las usuarias durante la atención en salud.**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	60	30,00
Casi siempre	65	32,50
A veces	41	20,50
Casi nunca	11	5,50
Nunca	23	11,50
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a usuarios (as) de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** 32,5% de los usuarios(as) encuestados refieren que durante su estadía hospitalaria casi siempre le brindaron privacidad lo que le permitió sentirse cómodo y confiado durante la valoración médica principalmente. Mientras el 37,5% de

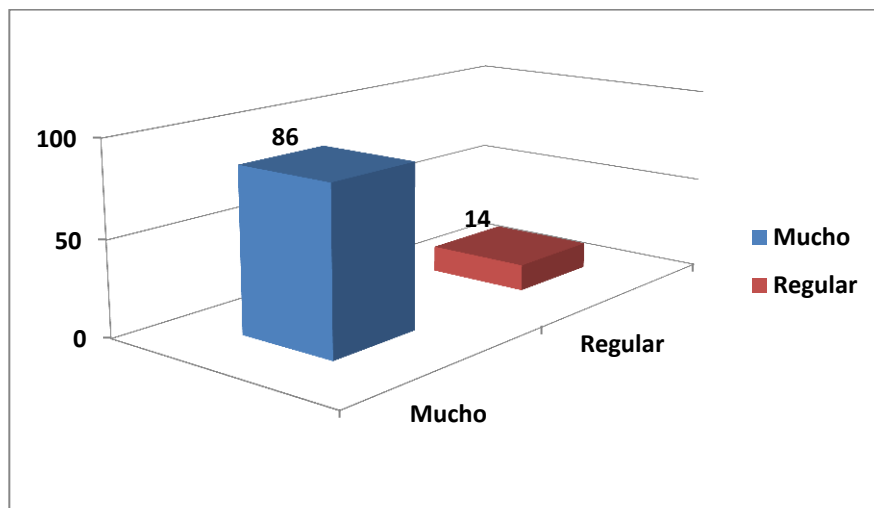
usuarios (as) manifestó que no le brindaron la privacidad que requería mientras permaneció en la Maternidad.

Cabe mencionar que la relación paciente – prestador del servicio debe de ser de la manera más discreta posible para que exista un vínculo de buena relación y confianza de la atención dada por parte del personal y así darle al usuario confianza y seguridad dentro del proceso de atención de la maternidad.

## RESULTADO DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A PROFESIONALES DE SALUD

Gráfico 1.- Distribución porcentual de profesionales que se encuentran orgullosos de pertenecer a la Maternidad

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	43	86
Regular	7	14
Poco	0	0
Nada	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

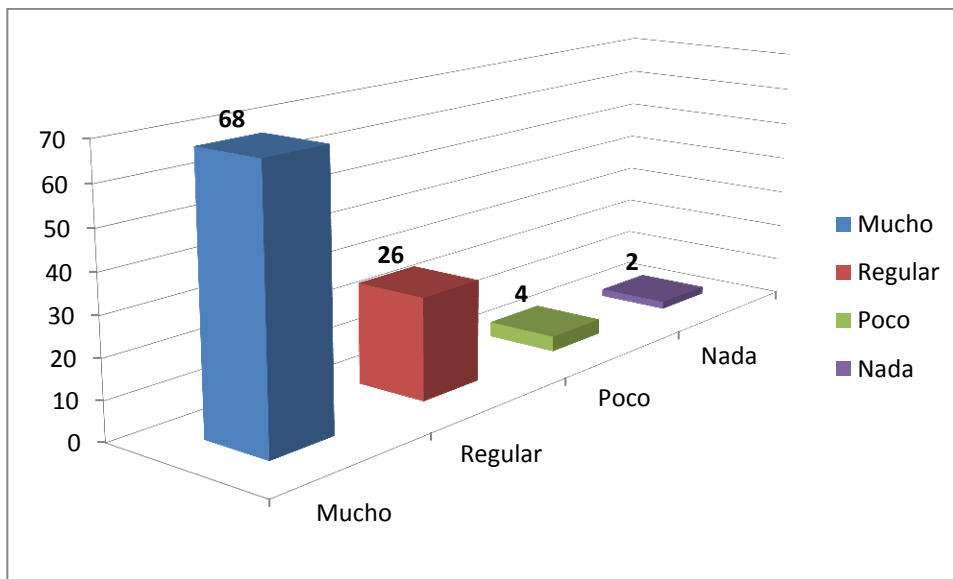
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** En el gráfico se logra determinar que el 86% de los profesionales encuestados manifiestan que se encuentran muy orgullosos de brindar sus servicios laborales a la Maternidad. Mientras 14% indica que en forma regular se encuentran orgullosos de pertenecer a Maternidad.

Claramente podemos observar que el recurso humano siente pertenencia hacia la institución y que le agrada realizar las actividades que le son asignadas por parte de los jefes de la maternidad.

**Gráfico 2.- Distribución porcentual de profesionales cuya actividad laboral guarda relación con la experiencia**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	34	68
Regular	13	26
Poco	2	4
Nada	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

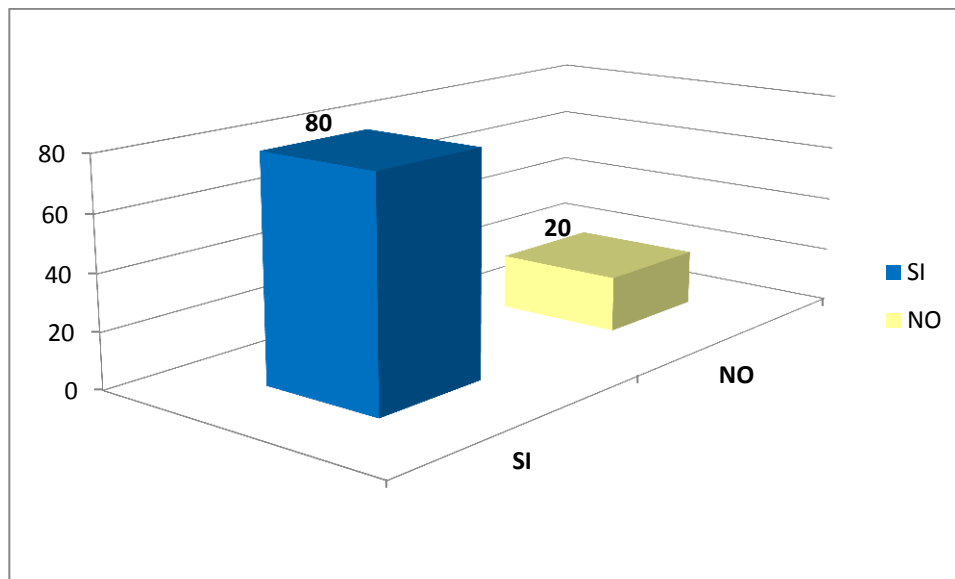
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** En el gráfico establece que el 68% de profesionales de los encuestados poseen en la Maternidad un cargo que guarda relación con su experiencia laboral. Sin embargo el 2% de los profesionales indican que las funciones que desempeñan no se encuentran relacionadas con la experiencia que poseen.

Aquí podemos observar que un buen porcentaje no está acorde con las funciones y actividades que ejecuta no son las acorde a su perfil profesional, para lo cual la maternidad debe de aplicar un sistema de capacitación basado en los perfiles de sus empleados y así mejorar la atención que brinda a sus usuarios.

**Gráfico 3.- Distribución porcentual respecto a asignación de cargos de acuerdo a título académico de los profesionales.**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	32	64
Regular	8	16
Poco	0	0
Nada	10	20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

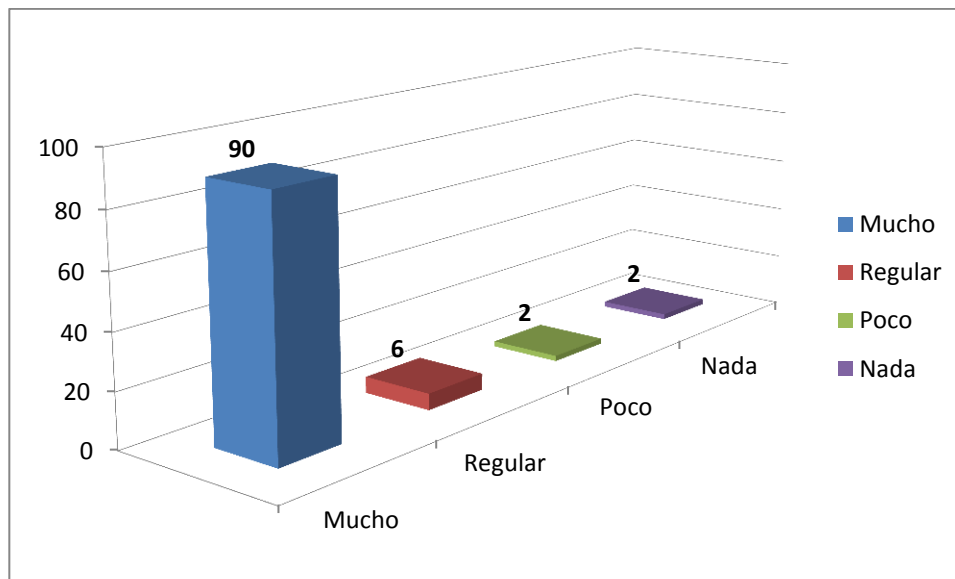
**Análisis.-** El gráfico establece que el 80% de los profesionales manifiestan que la asignación de cargos y funciones dentro de la Maternidad se encuentran relacionados con el título académico que poseen de los profesionales. Y el 20% de

los profesionales indican que su título académico no está relacionado con las funciones que desempeña en la Maternidad.

Debe de mantenerse un sistema de selección de personal dentro de la maternidad para así brindar un buen servicio y cumplir de manera eficaz y eficiente las actividades ejecutadas.

**Gráfico 4. Distribución porcentual del criterio de los profesionales respecto a la vinculación del trabajo con lineamientos de la Maternidad**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	45	90
Regular	3	6
Poco	1	2
Nada	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

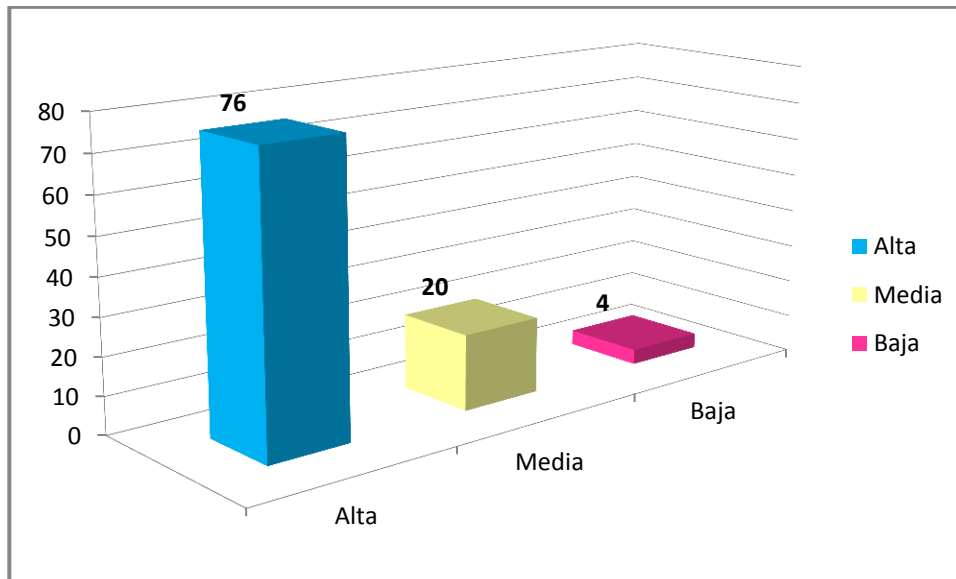
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 90% de los profesionales encuestados consideran que las funciones que desempeña están muy vinculadas con lineamientos de la Maternidad. Frente a un 2% que indican que su cargo y funciones no se encuentran relacionados con la consecución con la misión, visión, objetivos.

La experiencia del profesional varía de acuerdo al puesto que desempeña y será la administración de la Maternidad quien diseñe los requisitos de cada puesto basados en las normativas del Ministerio de salud, para brindar un servicio de calidad y calidez.

**Gráfico 5. Distribución porcentual del criterio de la carga laboral de los profesionales**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	38	76
Regular	10	20
Poco	1	2
Nada	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

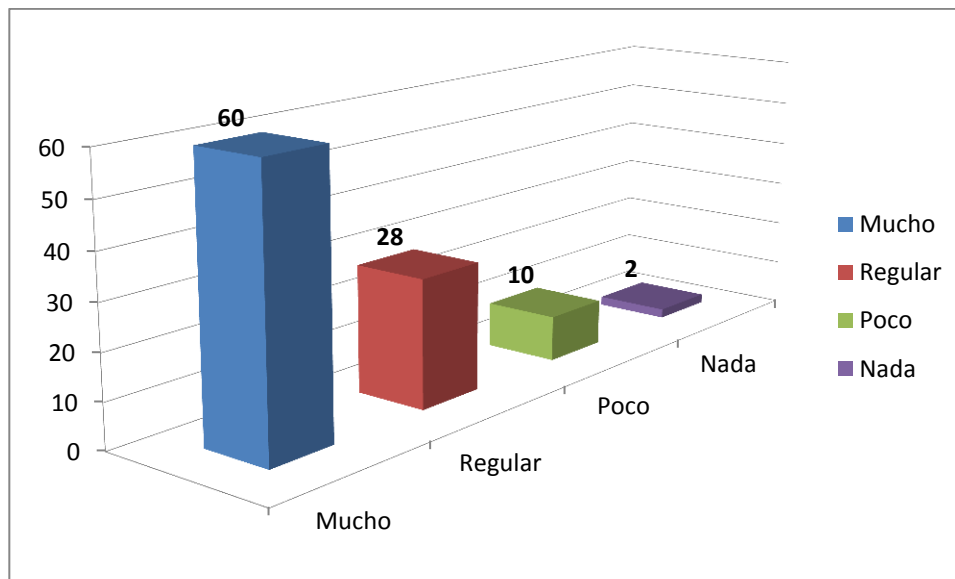
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 76% de los profesionales indica que la carga laboral es alta, debido a que las actividades que desempeñan diariamente exceden la carga de trabajo que ellos realmente pueden desarrollar. Mientras el 4% de profesionales manifiesta, que la carga laboral en la Maternidad es bajo.

La excesiva carga de funciones en los profesionales puede generar estrés laboral, por lo que se debería considerar la incorporación de nuevos profesionales para solventar la demanda excesiva de usuarios (as) en la Maternidad.

**Gráfico 6.- Distribución porcentual de profesionales que se consideran valorados en el cargo que desempeña**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	30	60
Regular	14	28
Poco	5	10
Nada	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

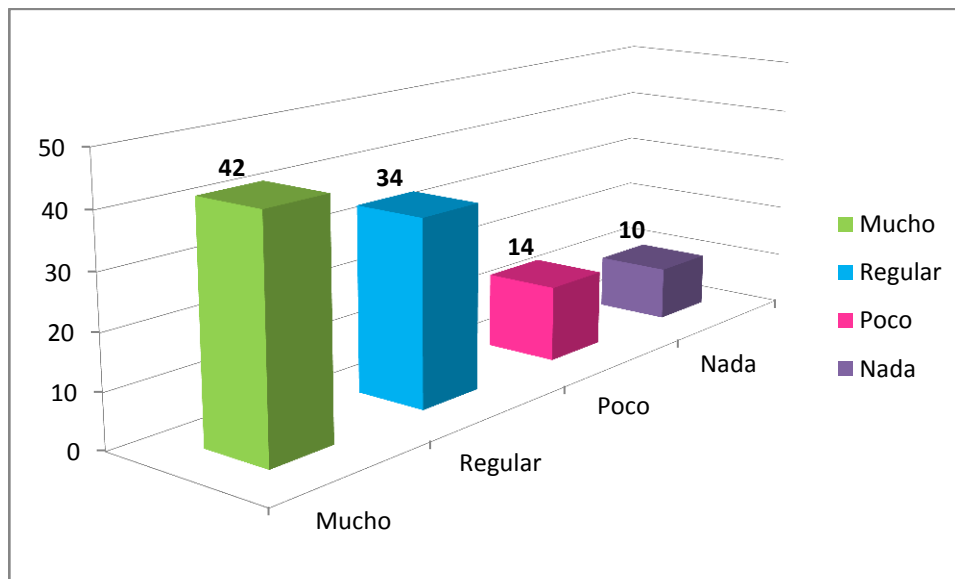
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 60% de los profesionales se sienten valorados en el cargo que desempeñan y el 2% de los profesionales que laboran en la Maternidad no se sienten valorados.

La insatisfacción de los profesionales puede influir en el normal desempeño de sus funciones en la Maternidad, para lo cual se deben de aplicar indicadores que permitan medir este desempeño y dar soluciones a los distintos problemas que se generan.

**Gráfico 7. Distribución porcentual de satisfacción respecto a remuneración de los profesionales**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	21	42
Regular	17	34
Poco	7	14
Nada	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

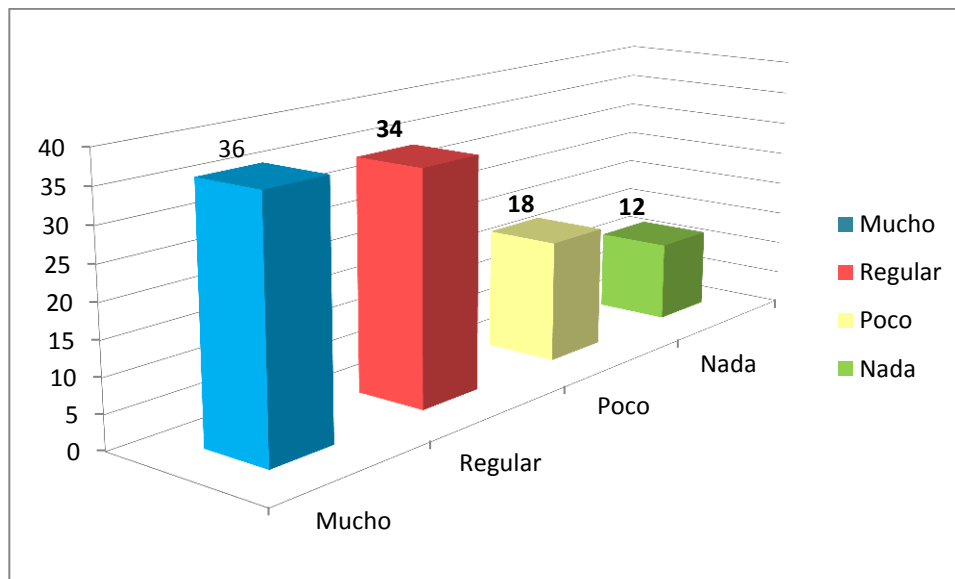
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** En el gráfico indica que el 42% de los profesionales que laboran en la Maternidad se encuentran muy satisfechos con la remuneración salarial. Mientras el 58% de los profesionales no están satisfechos con el salario que perciben considerando las funciones que desempeñan.

Una remuneración adecuada permite motivar al personal de la Maternidad para esto se debe de verificar los sueltos y en base a ello asignar las actividades y responsabilidades correspondientes, lo que permitirá mejorar la eficacia y eficiencia que brinda el recurso humano lo que repercutirá en la calidad de atención del usuario.

**Gráfico 8. Distribución porcentual de criterio de las posibilidades de ascensos en la Maternidad**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	18	36
Regular	17	34
Poco	9	18
Nada	6	12
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

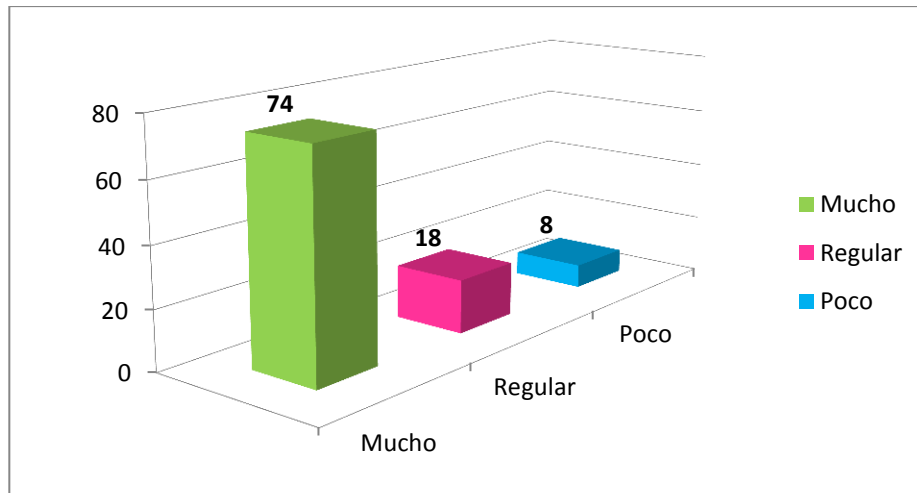
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 36% de los profesionales tienen una alta percepción de ascenso de cargos. Y el 30% de los profesionales indican como mínima la posibilidad de ascensos en la Maternidad.

Para mejorar la eficiencia y eficacia se recomienda tener un sistema de incentivos para la promoción de puesto basado en indicadores de gestión que permitan medir el rendimiento del recurso humano y de la evaluación del puesto de trabajo.

**Gráfico 9. Distribución porcentual de los profesionales respecto a que si su jefe es receptivo a los criterios y sugerencias de las funciones desempeñadas.**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	37	74
Regular	9	18
Poco	4	8
Nada	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

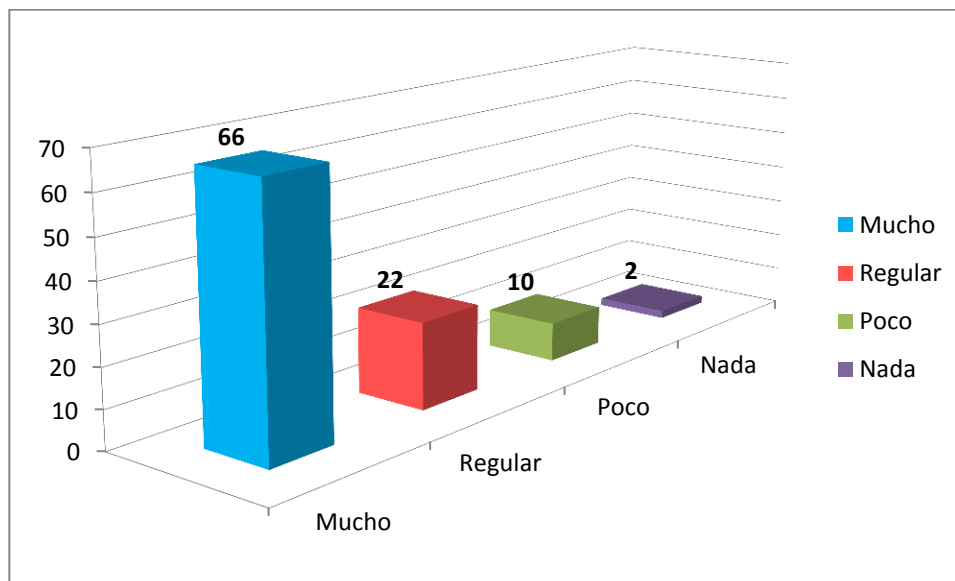
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 74% de profesionales indican que si su jefe es receptivo a los criterios y sugerencias de las funciones desempeñadas. Mientras el 8% consideran su jefe no es receptivo a los criterios y sugerencias.

Lo que permite la toma de decisiones en equipo, para el normal desempeño de los profesionales y garantizar la productividad de la Maternidad.

**Gráfico 10. Distribución porcentual respecto al trabajo en equipo**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	33	66
Regular	11	22
Poco	5	10
Nada	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

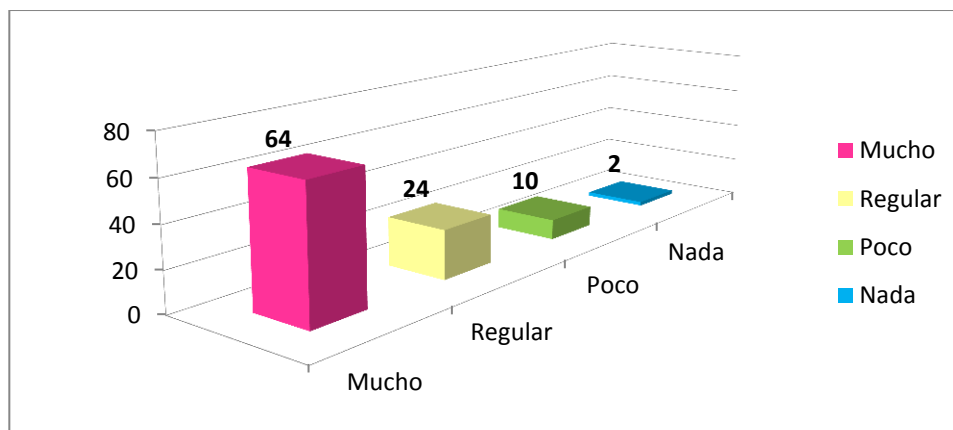
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** En el gráfico indica que el 66% de profesionales consideran que en la Maternidad existe la coordinación de actividades y se evidencia el trabajo en equipo, participación de los profesionales. Mientras el 34% establecen que en la Maternidad no existe trabajo en equipo.

Debe de emprenderse por parte de la gerencia de la Maternidad un sistema interno que permita desarrollar y mejorar el trabajo en equipo haciendo una rotación de puesto para así poder conocer cada uno de los procesos que se ejecutan en la Maternidad.

**Gráfico 11. Distribución porcentual del criterio de los profesionales respecto a si sus jefes son receptivos a las sugerencias para fortalecer el trabajo en la Maternidad**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	32	64
Regular	12	24
Poco	5	10
Nada	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

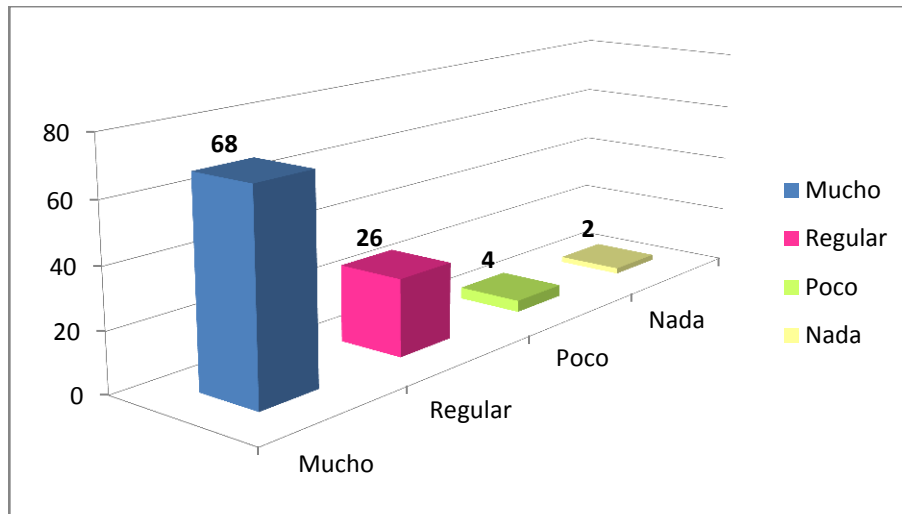
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 64% de los profesionales emitieron criterios favorables respecto a si que sus jefes son receptivos a las sugerencias lo cual fortalece el trabajo en la Maternidad. El 36% de los profesionales manifiestan todo lo contrario, debido a que consideran que sus jefes no son receptivos sugerencias y opiniones de los empleados de la Maternidad, lo que en ocasiones limita el accionar de los profesionales.

Para lo cual la Maternidad debe de considerar las opiniones de su personal ya que es el que tiene mayor conocimiento sobre las actividades, anomalías y demás situaciones que se presentan en la Maternidad, para eso se debe considerar sus opiniones lo que motivara en la ejecución de las actividades.

**Gráfico 12. Distribución porcentual de los profesionales respecto a la autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	34	68
Regular	13	26
Poco	2	4
Nada	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

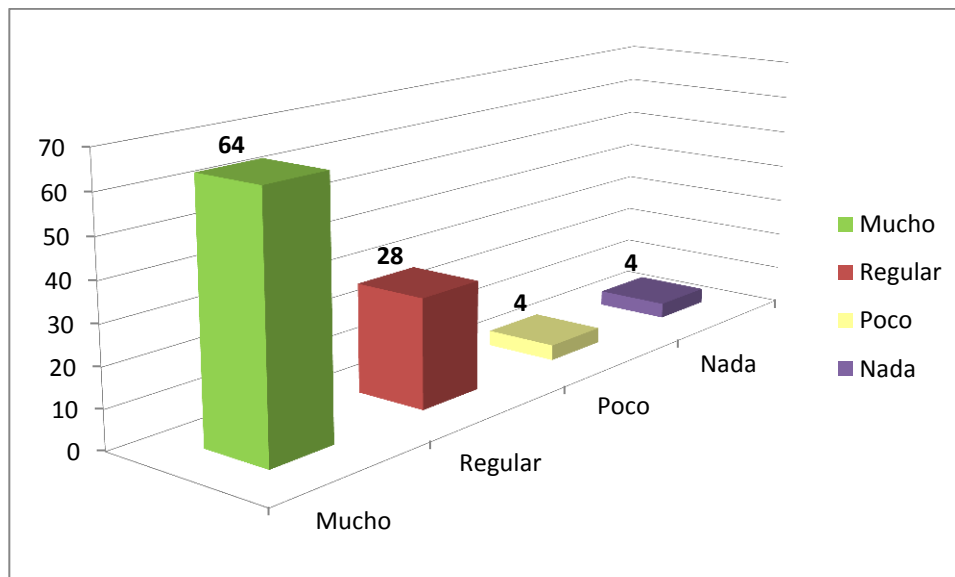
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 68% de los profesionales manifiestan que demuestran autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo. Mientras el 32% indican que no poseen autonomía ni capacidad de iniciativa en su trabajo.

Respecto a la iniciativa y autonomía los (as) encuestados (as) permite la toma de decisiones a nivel laboral, promoviendo el trabajo en forma eficaz y eficiente.

**Gráfico 13. Distribución porcentual respecto a la realización profesional dentro de la Maternidad**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	32	64
Regular	14	28
Poco	2	4
Nada	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

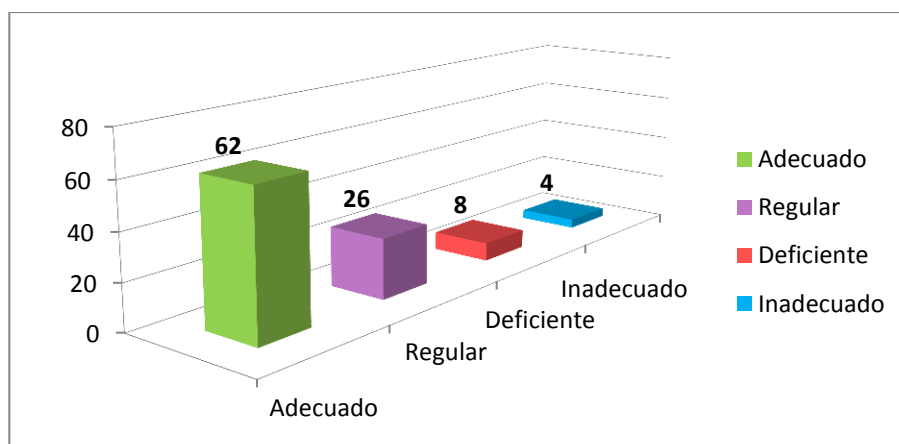
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El gráfico indica que el 64% de los profesionales consideran que su realización personal dentro de la Maternidad es alta, frente a un 36 % que refieren que no se encuentran realizados profesionalmente en la Maternidad.

La obtención de un título se hace imprescindible para conseguir un trabajo y más por la competitividad que existe y la mayoría de los cargos son políticos, esto permitirá tener personal con una buena experiencia y así brindar un servicio con calidad y calidez.

**Gráfico 14. Distribución porcentual en relación a condiciones físicas del puesto de trabajo**

Opciones	Frecuencia	%
Adecuado	31	62
Regular	13	26
Deficiente	4	8
Inadecuado	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

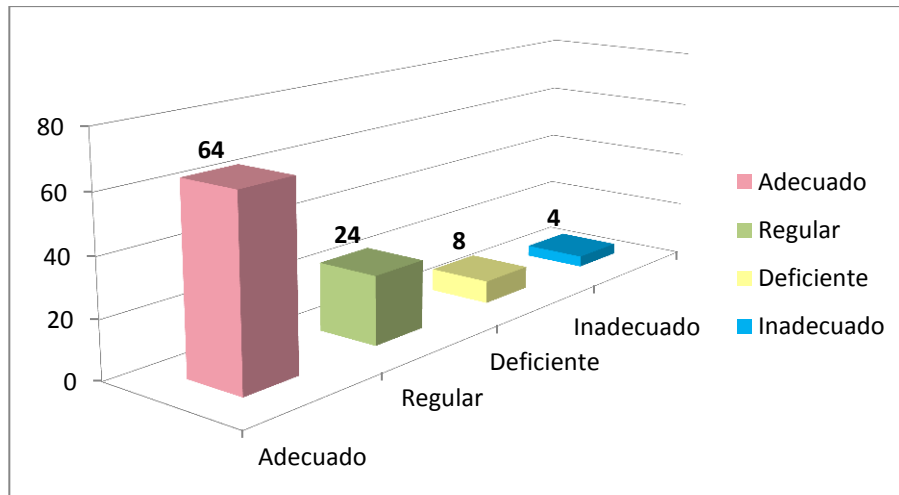
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 62% de profesionales consideran que en espacio físico es adecuado, debido a que cuenta con la iluminación, temperatura y ventilación óptimas para brindar atención a las usuarias. El 38% indica que el espacio es inadecuado.

Para superar este inconveniente es necesario que la gerencia realice los cambios respectivos y adecue el espacio de cada área de trabajo y así poder mejorar las condiciones del trabajo lo que repercutirá en el servicio de atención al cliente o usuario de la maternidad.

**Gráfico 15. Distribución porcentual acerca del concepto que tienen los profesionales respecto a la Maternidad como lugar para laborar**

Opciones	Frecuencia	%
Adecuado	32	64
Regular	12	24
Deficiente	4	8
Inadecuado	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

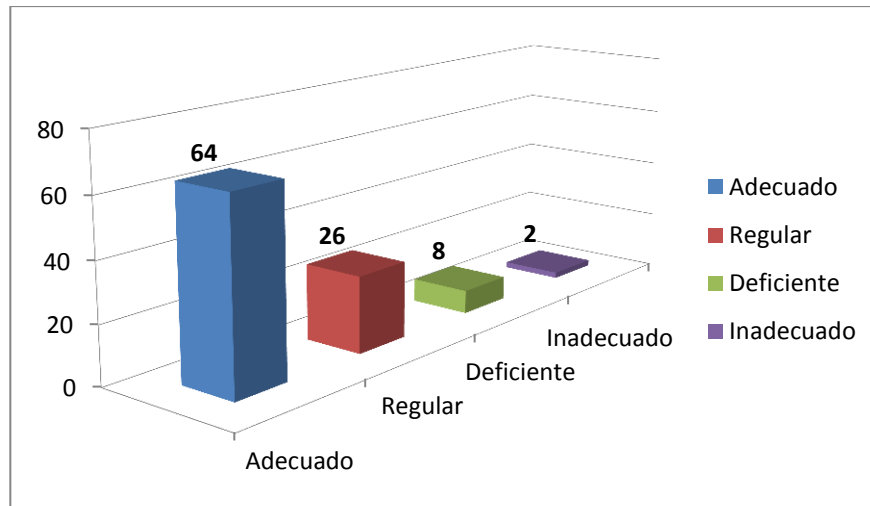
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 64% de los encuestados manifiestan que la Maternidad es un lugar adecuado para trabajar. Mientras el 36% de los profesionales indican que es un lugar inadecuado, expresando que no cuenta con las condiciones físicas ni con estabilidad laboral dentro de la institución.

Se debe de mejorar las condiciones de trabajo dentro de la Maternidad brindando al personal insatisfecho condiciones acordes al área y trabajo que desempeñan para así sentirse de manera segura al realizar sus actividades.

**Gráfico 16. Distribución porcentual del criterio de profesionales respecto las condiciones del ambiente laboral en la Maternidad**

Opciones	Frecuencia	%
Adecuado	32	64
Regular	13	26
Deficiente	4	8
Inadecuado	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

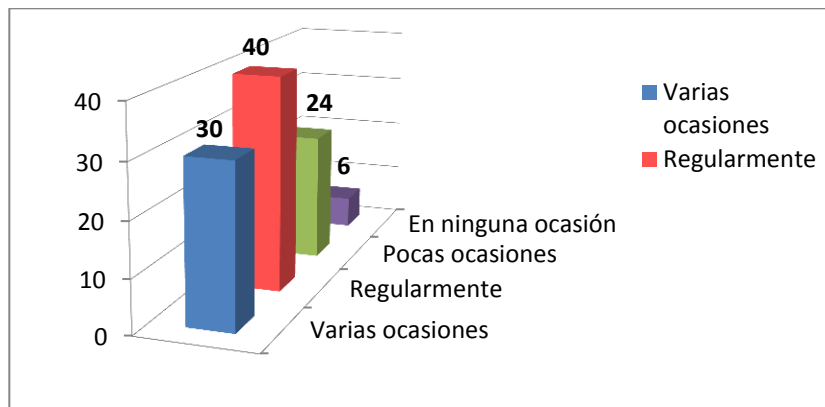
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 64% de los profesionales indican que la Maternidad cuenta con un adecuado ambiente laboral. Y el 36% consideran que lo contrario.

Los profesionales refieren que existen buenas relaciones interpersonales, lo que favorece el desempeño del trabajo dentro de la institución.

**Gráfico 17. Distribución porcentual de la frecuencia con la que los profesionales de la Maternidad se han capacitado en temática relacionada con su puesto de trabajo**

Opciones	Frecuencia	%
Varias ocasiones	15	30
Regularmente	20	40
Pocas ocasiones	12	24
En ninguna ocasión	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

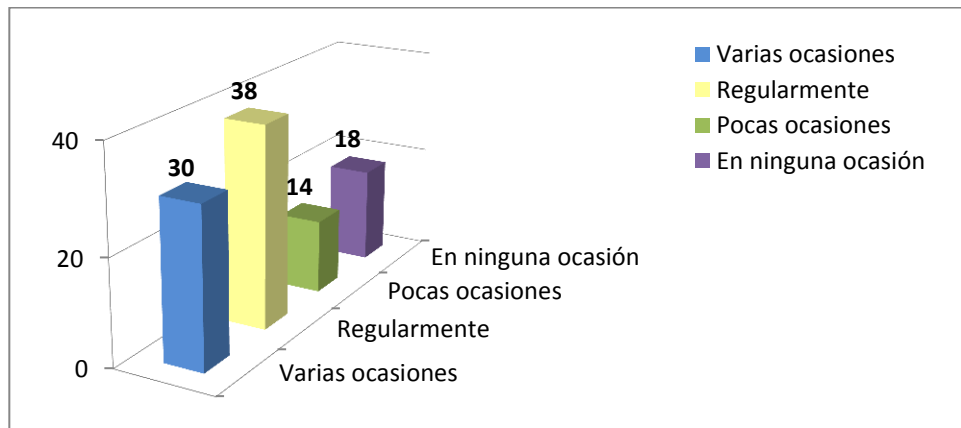
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El gráfico indica que los profesionales de la Maternidad que se han capacitado en temática relacionada con su puesto de trabajo reflejan el 40%. Mientras el 30% de los profesionales no se han capacitado en ninguna ocasión.

El proceso de capacitación es indispensable en los profesionales de salud para mantenerse actualizados respecto a los procedimientos y avances en salud. Estos no se ejecutan debido que el programa de capacitación no se ha estructurado debidamente por parte de la Directiva de la Maternidad.

**Gráfico 18. Distribución porcentual del criterio de los profesionales respecto a la frecuencia con la que la Maternidad ha promocionado o auspiciado alguna capacitación o ha promovido cursos.**

Opciones	Frecuencia	%
Varias ocasiones	15	30
Regularmente	19	38
Pocas ocasiones	7	14
En ninguna ocasión	9	18
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

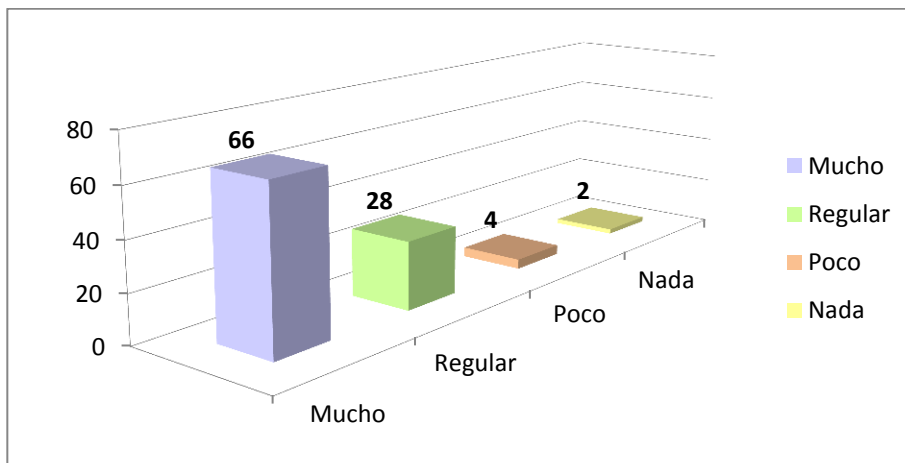
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El gráfico indica que los profesionales respecto a la frecuencia con la que la Maternidad ha promocionado o auspiciado alguna capacitación, en un 18% indica que no ha existido dicha ayuda, en un 14% indica que ha sido en pocas ocasiones, un 38% indica que ha sido de manera regular y un 30% indica que en varias ocasiones ha promovido cursos para su especialización.

Es necesario que la Maternidad mantenga un programa de capacitación continuo tomando en cuenta el requerimiento de sus empleados y así vaya en beneficio de los procesos que se realizan en la maternidad y ayuden a mejorar la calidad al servicio de atención.

**Gráfico 19. Distribución porcentual de los profesionales respecto a grado de motivación para laborar en la Maternidad**

Opciones	Frecuencia	%
Mucho	33	66
Regular	14	28
Poco	2	4
Nada	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

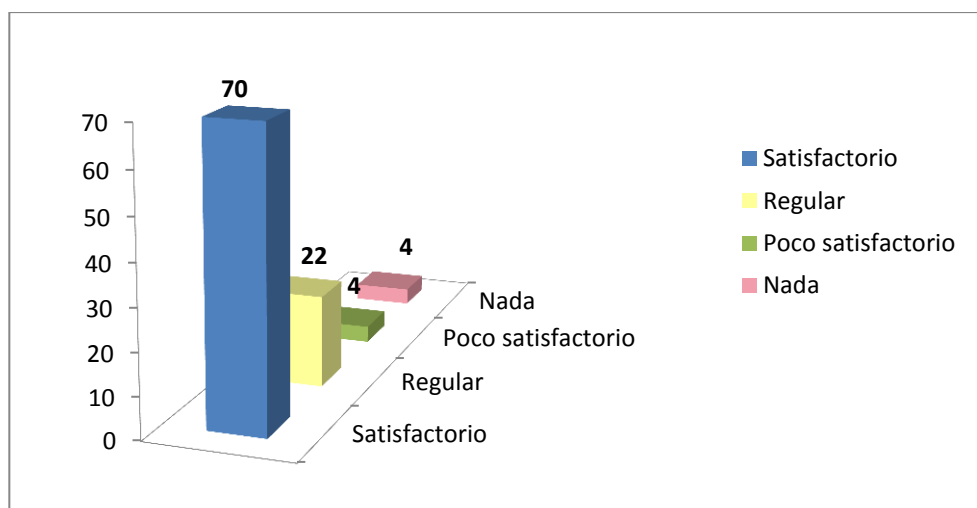
**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 66% de los profesionales encuestados manifiestan que se encuentran muy motivados para continuar laborando. Mientras el 34% no encuentran ningún tipo de motivación para laborar en la Maternidad.

La motivación permite mejorar el comportamiento del recurso humano lo cual permitirá mejorar la ejecución de las actividades, generar estímulos externos (proviene del ambiente) y permiten generar internamente para los procesos administrativos, de servicio y operativos dentro de la Maternidad.

**Gráfico 20. Distribución porcentual de profesionales respecto al criterio de su trayectoria en la Maternidad**

Opciones	Frecuencia	%
Satisfactorio	46	92
Regular	11	22
Poco satisfactorio	2	4
Nada	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuestas dirigidas a profesionales de la Maternidad

**Elaborado por:** José Luis Vergara Torres

**Análisis.-** El 70 % de los profesionales encuestados refieren que su trayectoria en la Maternidad ha sido satisfactoria. Y el 32% manifiesta que es poco y nada satisfactoria.

El personal de salud indica que dentro de la Maternidad han adquirido conocimientos y experiencia que favorece su trayectoria profesional y permite desempeñar actividades de manera eficaz y eficiente dentro del área de trabajo.

**CAPÍTULO VI**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**PROPUESTOS**

## INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS

Luego del análisis del ambiente interno de las diferentes áreas de la Maternidad podemos determinar que existen causas distintas de los problemas que se acarrearán dentro de la gestión administrativa y de los procesos, se sugiere establecer indicadores que le permitirán medir, controlar, evaluar y desarrollar distintas actividades que se desarrollan, las cuales se enmarcarán en las perspectivas que se generan en el Cuadro de Mando Integral (financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento) y su aplicación de parámetros que se desean alcanzar.

Como resultado de esta implementación de indicadores se mejorará las actividades que se ejecutan en la maternidad a medida que se vayan aplicando y detectando las anomalías y a través del control se podrá alcanzar las metas y objetivos propuestos por la Maternidad.

Se detalla cada uno de los indicadores:

### 1) En la perspectiva financiera:

#### A. Denominación: ejecución del presupuesto

- ✚ Definición: es el porcentaje del presupuesto ejecutado por parte de la Maternidad en relación con el presupuesto asignado por el Ministerio.
- ✚ Indicador: 
$$EP = \frac{PPE(t)}{PA(t)} \times 100\%$$
- ✚ Objetivo: el presupuesto general asignado de la Maternidad es el eje de la institución que permite el funcionamiento de las actividades con la finalidad de medir la capacidad de gestión que se debe tener al distribuir equitativamente dichos recursos.
- ✚ Referencia: obtener información de los presupuestos anteriores y su distribución.

## **B. Denominación: asignación del presupuesto al área de laboratorio**

- ✚ Definición: es el porcentaje del gasto que se requiere para el laboratorio clínico de la Maternidad en relación con el presupuesto asignado por el departamento financiero.
- ✚ Indicador:  $APL = \frac{PRL(t)}{PADF(t)} \times 100\%$
- ✚ Objetivo: nos permite comparar si el gasto que se realiza en el laboratorio clínico de la Maternidad para la adquisición de materiales, equipos e insumo, cubre las necesidades para brindar un servicio eficiente dentro del proceso de gestión.
- ✚ Referencia: obtener información de los requerimientos de materiales y equipos de la unidad.

## **C. Denominación: asignación del presupuesto al área de botica.**

- ✚ Definición: es el porcentaje del gasto que se requiere para farmacia en la Maternidad en relación con el presupuesto asignado por el departamento financiero.
- ✚ Indicador:  $APB = \frac{PRB(t)}{PADF(t)} \times 100\%$
- ✚ Objetivo: nos permite observar si el gasto que se realiza en botica a través de la adquisición del medicamento que son útiles dentro del proceso del servicio de atención médica a los usuarios en la Maternidad con la finalidad de medir la capacidad de gestión que se debe tener.
- ✚ Referencia: obtener información de las adquisiciones hechas por parte del área.

## **D. Denominación: órdenes de compra**

- ✚ Definición: es el porcentaje de las órdenes de compra realizadas en relación con las órdenes de compras programadas por el departamento financiero de la Maternidad.

- ✚ Indicador:  $OC = \frac{POC(t)}{OCP(t)} \times 100\%$
- ✚ Objetivo: Es el de verificar y determinar las compras de acuerdo a las normativas que tiene la Maternidad y las que se dan por parte del estado, están permitirán mantener un cronograma y control del gasto que se asigna para el rubro asignado dentro del presupuesto general asignado de la Maternidad.
- ✚ Referencia: obtener información en el departamento financiero y de adquisición.

## 2) En la perspectiva del cliente:

### A. Denominación: nivel de cumplimiento del servicio de atención.

- ✚ Definición: es el porcentaje real del servicio de atención médica prestado al usuario en relación con el número de atenciones dadas en la Maternidad.
- ✚ Indicador:  $NCS = \frac{PRS(t)}{NAD(t)} \times 100\%$
- ✚ Objetivo: permite medir el servicio de atención al cliente que se brinda en la Maternidad dentro del proceso de las actividades y su gestión de calidad que se debe tener.
- ✚ Referencia: obtener información de los usuarios antes y después del servicio.

### B. Denominación: calidad del servicio prestado en la atención.

- ✚ Definición: es el porcentaje del servicio de atención generado sin problemas dentro de la actividad médica prestado al usuario en relación con el total del número de servicios programados de atenciones dadas en la Maternidad.
- ✚ Indicador:  $CSA = \frac{SAGSP(t)}{TSP(t)} \times 100\%$

- ✚ Objetivo: permite medir el servicio de atención general que brinda la maternidad a su cliente dentro del proceso de las actividades y su gestión de calidad que se debe tener.
- ✚ Referencia: obtener información de los usuarios antes y después del servicio.

### **C. Denominación: despacho de medicamentos (recetas).**

- ✚ Definición: es el porcentaje del número de recetas con error despachadas en farmacia después de haber recibido la consulta o atención medica prestado al usuario en relación con el número de consultas o atenciones dadas en la Maternidad.
- ✚ Indicador:  $DP = \frac{PRCE(t)}{NCD(t)} \times 100\%$
- ✚ Objetivo: permite medir el despacho de los medicamentos para el usuario en base a errores que se den durante el proceso de despacho de la medicación en la Maternidad.
- ✚ Referencia: obtener información de los usuarios de botica.

## **3) En la perspectiva de los procesos internos:**

### **A. Denominación: índice del clima laboral.**

- ✚ Definición: es el porcentaje del número de respuestas favorables en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas en la Maternidad en relación al total de respuesta favorable deseada.
- ✚ Indicador:  $ICL = \frac{NRF(t)}{RFD(t)} \times 100\%$
- ✚ Objetivo: permite verificar el índice del clima laboral por parte del personal administrativo, medico, de enfermería y de servicio que presta sus servicios en la Maternidad, para así medir la gestión de los procesos y tramites que se den para brindar calidad en el servicio.
- ✚ Referencia: obtener información de los usuarios y de registros del personal.

**B. Denominación: mantenimiento de equipos y maquinarias.**

✚ Definición: es el porcentaje del número de mantenimientos realizados en las maquinarias y equipos en relación al número programado de mantenimiento dentro de la Maternidad.

✚ Indicador:  $MEM = \frac{NMR(t)}{NPM(t)} \times 100\%$

✚ Objetivo: permite medir el porcentaje de mantenimiento que son planificados por el personal correspondiente y así comprobar si se ejecutan de manera eficiente y acorde a los requerimientos que se deben tomar en consideración por parte de los gerentes o jefe respectivo en la maternidad.

✚ Referencia: obtener información del área de mantenimiento.

**C. Denominación: trabajadores por área.**

✚ Definición: es el porcentaje del número de trabajadores que labora en la Maternidad en relación a la distribución por área o unidad que se realiza por parte de la gerencia.

✚ Indicador:  $TA = \frac{NT(t)}{DA(t)} \times 100\%$

✚ Objetivo: permite evaluar si el personal administrativo, medico, de enfermería y de servicio que presta sus servicios en la Maternidad, está distribuido adecuadamente en cada área o unidad y así poder brindar un buen servicio.

✚ Referencia: obtener información del departamento de personal.

**D. Denominación: índice de apoyo administrativo.**

✚ Definición: es el porcentaje de personal administrativo que es ocupado en actividades de apoyo en relación al número total de empleados que prestan servicio en la Maternidad.

✚ Indicador:  $IAD = \frac{PPANT(t)}{NTE(t)} \times 100\%$

- ✚ Objetivo: permite evaluar si el personal administrativo, medico, de enfermería y de servicio que presta sus servicios en la Maternidad, brinda apoyo a otras unidades que no es asignado en las cuales se exige un mayor rendimiento y así dar mayor calidad a la estructura de la institución.
- ✚ Referencia: obtener información del departamento de personal.

#### **E. Denominación: proceso de innovación.**

- ✚ Definición: es el porcentaje del número de ideas aprobadas por el personal administrativo sobre las actividades en relación al número de ideas generadas en las áreas de la Maternidad.
- ✚ Indicador:  $PI = \frac{NIA(t)}{NIG(t)} \times 100\%$
- ✚ Objetivo: permite evaluar si el personal administrativo, medico, de enfermería y de servicio están en la capacidad de generar ideas para el mejoramiento de las actividades y si el personal directivo está listo para aceptar dichas propuestas y aplicarlas para lograr la efectividad dentro de la Maternidad
- ✚ Referencia: obtener información de todos los departamentos de la Maternidad.

#### **4) En la perspectiva del aprendizaje y crecimiento:**

##### **A. Denominación: porcentaje de personal titulado.**

- ✚ Definición: es el porcentaje de personal administrativo, médico y de servicio que tiene un título o especialización para ejecutar las actividades en cada área en relación al número total de trabajadores que tiene la Maternidad.
- ✚ Indicador:  $PT = \frac{NPT(t)}{TP(t)} \times 100\%$

- ✚ Objetivo: permite evaluar y determinar la proporción del personal de la Maternidad que presta sus servicios en las diferentes actividades y que sean acordes a la titulación lo que permitirá medir la eficiencia y eficacia de la institución.
- ✚ Referencia: obtener información del departamento de personal.

### **B. Denominación: selección del personal.**

- ✚ Definición: es el porcentaje del personal que se postula para un puesto en la Maternidad en relación con el número de ingresados a dicha institución.
- ✚ Indicador:  $SP = \frac{PP(t)}{NI(t)} \times 100\%$
- ✚ Objetivo: permite determinar la capacidad o el grado de selección del personal que se tiene para así inducirlo a las diferentes actividades o áreas de la Maternidad frente a la oferta de trabajo que existe en el mercado.
- ✚ Referencia: obtener información del departamento de personal.

### **C. Denominación: capacitación al personal.**

- ✚ Definición: es el porcentaje de número de empleados capacitados en las áreas administrativas, de servicio médico y de servicio en relación al número de capacitaciones planificadas por parte de la Maternidad.
- ✚ Indicador:  $CP = \frac{PEC(t)}{NCP(t)} \times 100\%$
- ✚ Objetivo: permite evaluar y determinar las capacitaciones necesarias acordes a cada departamento y así medir su certificación que es necesaria para el desarrollo organizacional de la Maternidad.
- ✚ Referencia: obtener información del departamento de personal.

## 5) NOMENCLATURA DE LOS INDICADORES.

PERSPECTIVA	INDICADOR Y NOMENCLATURA
<p style="text-align: center;"><b>F</b></p> <p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <p style="text-align: center;"><b>N</b></p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>N</b></p> <p style="text-align: center;"><b>C</b></p> <p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <p style="text-align: center;"><b>E</b></p> <p style="text-align: center;"><b>R</b></p> <p style="text-align: center;"><b>A</b></p>	<p style="text-align: center;">A)</p> <p>EP= ejecución del presupuesto</p> <p>PPE= porcentaje del presupuesto ejecutado</p> <p>t= tiempo</p> <p>PA= presupuesto asignado</p> <p style="text-align: center;">B)</p> <p>APL= asignación del presupuesto al área de laboratorio</p> <p>PRL= porcentaje requerido en laboratorio</p> <p>t= tiempo</p> <p>PADF= presupuesto asignado por el departamento financiero</p> <p style="text-align: center;">C)</p> <p>APB= asignación del presupuesto al área de farmacia</p> <p>PRB= porcentaje requerido en botica</p> <p>t= tiempo</p> <p>PADF= presupuesto asignado por el departamento financiero</p> <p style="text-align: center;">D)</p> <p>OC= órdenes de compra</p> <p>POC= porcentaje de órdenes de compra</p> <p>t= tiempo</p> <p>OCP= órdenes de compra programadas</p>

<p><b>C</b></p> <p><b>L</b></p> <p><b>I</b></p> <p><b>E</b></p> <p><b>N</b></p> <p><b>T</b></p> <p><b>E</b></p>	<p style="text-align: center;">A)</p> <p>NCS= nivel de cumplimiento del servicio</p> <p>PRS= porcentaje real del servicio de atención</p> <p>t= tiempo</p> <p>NAD= número de atenciones dadas</p> <p style="text-align: center;">B)</p> <p>CSA= calidad del servicio prestado en la atención</p> <p>SAGS= servicio de atención generado sin problemas</p> <p>t= tiempo</p> <p>TSP= total de servicios prestados</p> <p style="text-align: center;">C)</p> <p>DP= despacho de medicamentos</p> <p>PRCE= porcentajes de recetas despachadas</p> <p>t= tiempo</p> <p>NCD= número de consultas dadas</p>
<p><b>P</b></p> <p><b>R</b></p> <p><b>O</b></p> <p><b>C</b></p> <p><b>E</b></p> <p><b>S</b></p> <p><b>O</b></p> <p><b>S</b></p>	<p style="text-align: center;">A)</p> <p>ICL= índice de clima laboral</p> <p>NRF= número de respuestas favorables</p> <p>t= tiempo</p> <p>RFD= total de respuestas favorables deseadas</p> <p style="text-align: center;">B)</p> <p>MEM= mantenimiento de equipos y maquinarias</p> <p>NMR= número de mantenimientos realizados</p> <p>t= tiempo</p> <p>NPM numero programados de mantenimiento</p> <p style="text-align: center;">C)</p>

<p style="text-align: center;"><b>I N T E R N O S</b></p>	<p>TA= trabajadores por área</p> <p>NT= número de trabajadores</p> <p>t= tiempo</p> <p>DA= distribución por área</p> <p style="text-align: right;">D)</p> <p>IAD= índice de apoyo administrativo</p> <p>PPANT= personal administrativo en actividades de apoyo</p> <p>t= tiempo</p> <p>NTE= número total empleado</p> <p style="text-align: right;">E)</p> <p>PI= proceso de innovación</p> <p>NIA= número de ideas aprobadas</p> <p>t= tiempo</p> <p>NIG= número de ideas generadas</p>
<p style="text-align: center;"><b>AP RE DI ZA JE  Y</b></p>	<p style="text-align: right;">A)</p> <p>PT= personal titulado</p> <p>NPT= número de personas con título</p> <p>t= tiempo</p> <p>TP= total de trabajadores</p> <p style="text-align: right;">B)</p> <p>SP= selección del personal</p> <p>PP= personal que se postula</p> <p>t= tiempo</p> <p>NI= número de ingresados a trabajar</p>

<b>CR</b>	C)
<b>EC</b>	CP= capacitación al personal
<b>IM</b>	PEC= porcentaje de personal capacitado
<b>IE</b>	t= tiempo
<b>TO</b>	NCP= número de capacitaciones programadas

## CUADRO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

### MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA

MISIÓN brindar un servicio con calidad y calidez en la Maternidad, basado en estrategias competitivas, bajo los principios de efectividad, calidad, y desarrollo humano, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, a fin de mejorar el prestigio de la empresa.						
VISION IDEAL	VALORES CORPORATIVOS	PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	AÑOS	MANIOBRAS ESTRATEGICAS	INDICADORES
Al año 2013 LA MATERNIDAD, alcanza una mayor participación en el mercado esmeraldeño, convirtiéndose en una empresa prestadora de un servicio de calidad en lo referente a maternidad. .	Disciplina Responsabilidad Entusiasmo Ética profesional Rentabilidad Innovación Efectividad Tecnología Garantía de calidad Cultura de aprendizaje Trabajo en equipo	FINANCIERA	la distribución equitativa del presupuesto asignado por el ministerio de Salud	1	ejecución del presupuesto	% de cumplimiento de lo planificado
				1	asignación del presupuesto a laboratorio	% de disminución de los gastos
				1	asignación del presupuesto a botica	% de lo asignado en el presupuesto
				1	órdenes de compra	% de cumplimiento de compras
		CLIENTES	ofertar un servicio de atención al cliente con calidad y calidez	1	nivel de cumplimiento del servicio de atención	% de incrementar el servicio en la maternidad
				1	calidad del servicio prestado en la atención	% de impulsar el nivel de cada departamento
				1	despacho de medicamento	% eficacia de la satisfacción al cliente
		PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos internos para la atención al cliente	1	promover las capacidades de desarrollo del personal	% plan de carrera para el personal
				1	impulsar el mantenimiento y cuidado de la institución	% de ahorro al dar mantenimiento adecuado
				1	equidad laboral dentro del entorno institucional	% de adecuación del ambiente laboral
				1	cooperación del personal	% de reducir las quejas del usuario
				1	personal proactivo y practico	% de mejoramiento de la calidad
		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	fortalecer la estructura, los procesos administrativos y operativos	1	promoción de ascensos o rotación de puestos	% de imagen corporativa
				1	captación de personal del entorno	% de brechas de saber cubiertas
				1	actualización de conocimientos por parte del personal	% de empleados que maneja información estratégica

Este cuadro de Direccionamiento Estratégico permite enfocar a la Maternidad la misión, visión, los valores corporativos, las perspectivas y sus objetivos estratégicos así como las maniobras y sus indicadores que ayudaran a medir y controlar la eficiencia y eficacia del todo el personal que realiza las distintas actividades administrativas, de servicio y operacionales en base a las expectativas que tenga la organización buscando brindar la calidad del servicio que es requerida por los usuarios de la Maternidad. Cabe indicar que el objetivo estratégico y las maniobras pueden ser cambiados de acuerdo a su cumplimiento o las que requieran verificar en la Maternidad.

## CUADRO DEL AMBITO INTERNO Y EXTERNO.

<b>ÁMBITO INTERNO</b>					
PERSPECTIVAS	FACTORES Críticos DE ÉXITO	Holmes Ponderación 0 = 1	Importancia de D1 a 4F	Impacto	Fortalezas y Debilidades
FINANCIERA	ejecución del plan financiero	0,19	2	0,38	fortaleza
CLIENTES	mejoramiento del servicio de atención al cliente	0,25	3	0,75	debilidad
PROCESOS INTERNOS	inexistencia de manuales y plan de capacitaciones	0,31	2	0,63	debilidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar un modelo de gestión administrativa	0,25	2	0,50	fortaleza
Total		1,00			

<b>ÁMBITO EXTERNO</b>					
PERSPECTIVAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Probabilidad Ocurrencia 0 = 1	Holmes Importancia al futuro	Impacto	Oportunidades y Amenazas
FINANCIERA	presupuesto asignado por el Ministerio	1	0,21	0,21	amenaza
CLIENTES	Mercado potencial del entorno y sus alrededores de la Maternidad	1	0,29	0,29	oportunidad
PROCESOS INTERNOS	Implantación del sistema de compras publicas	1	0,29	0,29	oportunidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	programas de capacitación ofertados por empresas dentro del entorno institucional	1	0,21	0,21	oportunidad
Total			1,00		

Este cuadro de ámbito interno y externos permite identificar los factores críticos de éxito para la Maternidad es decir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan positiva y negativamente a la organización y que son necesarias analizarlas para lograr un desarrollo eficiente y eficaz de las actividades, dichos factores serán analizados y evaluados por la parte administrativa y dará un valor de impacto y de importancia de manera cuantitativa a cada factor y eso permitirá obtener una ponderación para el siguiente análisis de la matriz.

### CUADRO DE PLAN DE ACCIONES OFENSIVAS.

PLAN DE ACCIONES OFENSIVAS				
<b>FACTORES CRITICO DE RIESGO</b>			OPORTUNIDADES	
			Mercado potencial del entorno y sus alrededores de la Maternidad	Implantación del sistema de compras publicas
			0,34	0,10
<b>FORTALEZAS</b>	ejecución del plan financiero	0,36	<b>0,12</b>	0,04
	Implementar un modelo de gestión administrativa	0,04	0,01	0,00

PLAN DE ACCIONES DEFENSIVAS				
<b>FACTORES CRITICO DE RIESGO</b>			AMENAZAS	
			presupuesto asignado por el Ministerio	
			0,34	
<b>DEBILIDAD</b>	mejoramiento del servicio de atención al cliente	0,36	<b>0,12</b>	
	inexistencia de manuales y plan de capacitaciones	0,07	0,02	

PLAN DE ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO INTERNO			
<b>FACTORES CRITICO DE RIESGO</b>		DEBILIDADES	
		mejoramiento del servicio de atención al cliente	inexistencia de manuales y plan de capacitaciones

			0,36	0,07
<b>FORTALEZAS</b>	ejecución del plan financiero	0,36	<b>0,13</b>	0,03
	Implementar un modelo de gestión administrativa	0,04	0,02	0,00

El plan de acciones defensivas, ofensivas y de mejoramiento interno este cuadro permite enfrentar o combinar acciones que se deben tomar en consideración para el análisis cada uno de los factores críticos de riesgo y la calificación que le demos a cada uno de ellos. Es decir colocamos frente a frente a las oportunidades con las fortalezas y a las amenazas con las debilidades para aprovechar de cada uno de esos segmentos y prepararnos para las acciones a tomar dentro de los escenarios que se puedan dar dentro de la organización.

## CUADRO DE MATRIZ DE HOLMES.

<b>MATRIZ DE HOLMES</b>
-------------------------

### AMBITO INTERNO

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	ejecución del plan financiero	mejoramiento del servicio de atención al cliente	inexistencia de manuales y plan de capacitaciones	Implementar un modelo de gestión administrativa	Sumatoria de filas	%
ejecución del plan financiero		2	1	0.5	3	18,75%
mejoramiento del servicio de atención al cliente	1		1	2	4	25,00%
inexistencia de manuales y plan de capacitaciones	2	1		2	5	31,25%
Implementar un modelo de gestión administrativa	2	1	1		4	25,00%
Total	5	4	3	4	16	100%

CALIFICACIÓN	
Importante	2
Igualmente importante	1
no importante	0,5

**MATRIZ DE HOLMES**

**AMBITO EXTERNO**

<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	presupuesto asignado por el Ministerio	Mercado potencial del entorno y sus alrededores de la Maternidad	Implantación del sistema de compras publicas	programas de capacitación ofertados por empresas dentro del entorno institucional	Sumatoria de filas	%
presupuesto asignado por el Ministerio		2	1	0.5	3	21,43%
Mercado potencial del entorno y sus alrededores de la Maternidad	1		2	1	4	28,57%
Implantación del sistema de compras publicas	2	1		1	4	28,57%
programas de capacitación ofertados por empresas dentro del entorno institucional	2	1	0.5		3	21,43%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>100,00 %</b>

<b>CALIFICACIÓN</b>	
Importante	2
Igualmente importante	1
no importante	0,5

Este cuadro permite dar un análisis cuantitativo de cada uno de los factores críticos del ámbito interno y externo, dándole una calificación de acuerdo a grado de importancia del factor dentro de cada uno de su ámbito, lo que permite enfocar como está la organización preparada para enfrentar los retos que se presenten.

## CUADRO DE MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS.

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESO

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR VITAL O CLAVE	INDUCTOR (MEDIO-MECANISMO)	INICIATIVA ESTRATÉGICA (INDUCTOR)
<b>FINANCIERA</b>	distribución adecuada del presupuesto	equidad en la asignación del presupuesto para cada unidad	comparar con las facturas emitidas y pagadas	aplicar un sistema de verificación
<b>CLIENTES</b>	aumento de usuarios	mejorar el servicio brindado al usuario	personal especializado y con experiencia	motivación al personal
	mejorar el servicio de atención al cliente	disminución de quejas por el servicio	agilidad en los procesos de atención y medicación	normas para la atención de usuarios
	nivel de satisfacción hacia el usuario	captación de nuevos usuarios	ofertar el servicio a través de la imagen institucional	innovación de las áreas operativas
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar los procesos internos de la organización	innovación del entorno interno de la Maternidad	adecuación del ambiente laboral	distribución de tiempo y recursos
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	capacitación efectiva al personal	promover el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal	capacitación en temas específicos	certificación de dichas capacitaciones
	credibilidad de la institución	ofertar un servicio eficiente	Servicio al cliente con calidad y calidez	promoción interna hacia el personal

Este cuadro permite analizar los procesos de las perspectivas que se enfocan para la Maternidad en donde se orientan los objetivos estratégicos y el indicador clave que ayude a mejorar la calidad de atención también permite dar el medio o mecanismo adecuado para plantear la estrategia adecuada para el cumplimiento del objetivo estratégico.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

CUADRO DE MANDO INTEGRA				
PERSPECTIVA	CAUSA Y EFECTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICO)	(MAPA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
FINANCIERA			distribución adecuada del presupuesto	
CLIENTES			aumento de usuarios	42,1
			mejorar el servicio de atención al cliente	
			nivel de satisfacción hacia el usuario	
PROCESOS INTERNOS			Mejorar los procesos internos de la organización	9,3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		capacitación efectiva al personal	12,2	
		credibilidad de la institución		
<b>Totales</b>			100,	

Este cuadro de mando integral permite crear el mapa de causa y efecto de los objetivos estratégicos a través de ciertos parámetros de medición de acuerdo de la influencia en la visión por perspectiva y el orden de prioridad de cada una, fijando metas para así ver si son cumplidas de acuerdo a lo propuesto por la parte directiva de la Maternidad para el cumplimiento de la eficacia y eficiencia del servicio que presta a sus usuarios.

## CUADRO DE MATRIZ DE HOLMES VISION

### MATRIZ HOLMES - VISIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	distribución adecuada del presupuesto	aumento de usuarios	mejorará el servicio de atención al cliente	nivel de satisfacción hacia el usuario	Mejorar los procesos internos de la organización	capacitación efectiva al personal	credibilidad de la institución	Sumatoria de filas	%
distribución adecuada del presupuesto		1	1	1	1	1	1	6,0	10,17%
aumento de usuarios	1		2	2	2	2	2	11,0	18,64%
mejorará el servicio de atención al cliente	1	1		0	1	1	1	5,0	8,47%
nivel de satisfacción hacia el usuario	2	2	1		2	2	2	11,0	18,64%
Mejorar los procesos internos de la organización	2	1	2	1		1	1	8,0	13,56%
capacitación efectiva al personal	1	2	1	2	2		2	10,0	16,95%
credibilidad de la institución	2	1	1	1	1	2		8,0	13,56%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>59</b>	<b>100,00 %</b>

CALIFICACIÓN	
Significativamente Importante	5
Importante	2
Igualmente Importante	1
No importante	0,5
Insignificativamente importante	0,2

Este cuadro de Holmes visión permite enfrentar los objetivos estratégicos de acuerdo a la importancia que le den de manera cuantitativa las personas encargadas de la dirección de la Maternidad este valor es de cinco hasta cero, cabe indicar que ayuda a enfocar el futuro que desea alcanzar esta organización acorde al servicio que oferta.

**CUADRO DE TABLERO INTEGRAL DE CONTROL GERENCIAL.**

**TABLERO INTEGRAL DE CONTROL GERENCIAL**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	INFLUENCIA EN LA VISIÓN	INFLUENCIA EN LA VISIÓN POR PERSPECTIVA	INFLUENCIA EN LA VISIÓN POR OBJETIVO ESTRATÉGICO	ORDEN DE PRIORIDAD	METANUAL	REAL ANUAL	MINIMO ANUAL	% EFICACIA POR OBJETIVO ESTRATÉGICO	JUICIO
FINANCIERA	distribución adecuada del presupuesto	equidad en la asignación del presupuesto para cada unidad	10,17%	10,17%	10,17%	1	2%	3%	3%	0,00%	ok
CLIENTES	aumento de usuarios	mejorar el servicio brindado al usuario	18,64%	45,76%	18,64%	1	2%	3%	3%	0,00%	ok
	mejorará el servicio de atención al cliente	disminución de quejas por el servicio	8,47%		8,47%	1	2%	3%	3%	0,00%	ok
	nivel de satisfacción hacia el usuario	captación de nuevos usuarios	18,64%		18,64%	1	2%	3%	3%	0,00%	ok

PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos internos de la organización	innovación del entorno interno de la Maternidad	13,56%	13,56%	13,56%	1	3%	3%	4%	10,17%	Peligro
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	capacitación efectiva al personal	promover el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal	16,95%	30,51%	16,95%	1	3%	3%	4%	10,17%	Peligro
	credibilidad de la institución	ofertar un servicio eficiente	13,56%		13,56%	1	3%	4%	4%	0,00%	ok
Totales			100,00%	100,00%	100,00%					20%	

Este cuadro de tablero integral de control gerencial permite a los directivos de la Maternidad dar el enfoque que desea alcanzar en base a los objetivos estratégicos y el indicador respectivo fijando cuantitativamente y la influencia que pueda tener en base a la visión y la meta que se plantea en cada objetivo para medir la eficacia y el juicio que dará cada indicador para la verificación de la calidad del servicio y las actividades que ayudan al cumplimiento del mismo.

## CUADRO DE TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO

TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO												
PERSPECTIVA	PESO DE OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	AREAS FINANCIERAS	PESO DE OBJETIVO ANUAL	PESO DE OBJETIVO MENSUAL	INDICADOR POR AREA	METAS MENSUALES	MINIMO MENSUAL	REAL MENSUAL	% DE CUMPLIMIENTO	JUICIO MENSUAL
FINANCIERA	36,25%	distribución adecuada del presupuesto	equidad en la asignación del presupuesto para cada unidad	PRESUPUESTO	9,06%	0,76%	Presupuesto ejecutado / Presupuesto asignado	100%	70%	80%	0,25%	ok
				SERVICIO	27,19%	1,36%	presupuesto asignado a laboratorio / presupuesto planificado	60%	50%	60%	1,36%	ok
						0,91%	presupuesto asignado a botica / presupuesto planificado	40%	30%	32%	0,18%	ok
Totales					36,25%	3,02%					1,79%	
PERSPECTIVA	PESO DE OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	AREAS DE MERCADO	PESO DE OBJETIVO ANUAL	PESO DE OBJETIVO MENSUAL	INDICADOR POR AREA	METAS MENSUALES	MINIMO MENSUAL	REAL MENSUAL	% DE CUMPLIMIENTO	JUICIO MENSUAL
CLIENTES	42,15%	aumento de usuarios	mejorar el servicio brindado al usuario	CENTRO QUIRURGICO	22,66%	0,00%	usuarios reales atendidos / usuarios potenciales	0%	0%	0%	0,25%	ok

		mejorará el servicio de atención al cliente	disminución de quejas por el servicio	HOSPITALIZACION	8,16%	0,00%	servicio generado sin problemas / total de servicios programados	0%	0%	0%	1,36%	ok
		nivel de satisfacción hacia el usuario	captación de nuevos usuarios	CONSULTA EXTERNA	11,33%	0,00%	total de servicio brindado / total de satisfacción del cliente	0%	0%	0%	peligro	ok
Totales					42,15%	0,00%						
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>PESO DE OBJETIVO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>AREAS DE PROCESO</b>	<b>PESO DE OBJETIVO ANUAL</b>	<b>PESO DE OBJETIVO MENSUAL</b>	<b>INDICADOR POR AREA</b>	<b>METAS ANUAL</b>	<b>MINIMO ANUAL</b>	<b>REAL ANUAL</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>JUICIO MENSUAL</b>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	9,37%	Mejorar los procesos internos de la organización	innovación del entorno interno de la Maternidad	DEPARTAMENTO DE PERSONAL	1,87%	0,16%	numero de ideas aprobadas / número de ideas generadas	100%	70%	80%	0,05%	ok
				CONTABILIDAD	7,49%	0,62%	Presupuesto de efectivo ejecutado / Presupuesto de efectivo programado.	100%	50%	60%	0,12%	ok
Totales					9,37%	0,78%					0,18%	
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>PESO DE OBJETIVO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>AREA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO</b>	<b>PESO DE OBJETIVO ANUAL</b>	<b>PESO DE OBJETIVO MENSUAL</b>	<b>INDICADOR POR AREA</b>	<b>METAS MENSUALES</b>	<b>MINIMO MENSUAL</b>	<b>REAL MENSUAL</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>JUICIO MENSUAL</b>

APRENDIZA JE Y CRECIMIENT TO	12,24%	capacitación efectiva al personal	promover el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal	TALENTO HUMANO	8,56%	0,71%	personal capacitado / capacitaciones planificadas	100%	85%	90%	0,24%	ok
		credibilidad de la institución	ofertar un servicio eficiente	TALENTO HUMANO	3,67%	0,31%	% de personal titulado / total de personal de la maternidad	100%	50%	60%	0,06%	ok
Totales					12,24%	1,02%					0,30%	

Este cuadro de tablero de Control Directivo permite a la organización plantear a las perspectivas que se enfoca en el indicador respectivo y las áreas que van a ser medidas la meta que se van a plantear y cuáles son las expectativas de alcance que se requiere, permitiéndole medir y ver la capacidad de eficiencia y eficacia a través del cumplimiento de las actividades administrativas y de los procesos que se cumplen dentro del servicio que ofrecen a los usuarios.

Esta matriz permitirá a la Maternidad tener los objetivos e indicadores necesarios para evaluar, medir y controlar las diferentes actividades administrativas y operativas con el fin de alcanzar los niveles planteados y deseados por los directivos, cabe mencionar que los indicadores propuestos en esta investigación pueden cambiar de acuerdo a la perspectiva y proyección de la organización.

**CAPÍTULO VII**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**GENERALES**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

- 1) La Maternidad está cumpliendo parcialmente con la finalidad para la que fue creada, tomando en consideración que el servicio de atención médica que brinda al cliente no se da con la calidad deseada en el servicio y en el proceso que se oferta.
- 2) La inadecuada aplicación del Manual Orgánico Funcional hace que las diferentes actividades que se realizan en las áreas o departamentos se desarrollan tratando de satisfacer las necesidades y exigencias del momento del usuario, donde se privilegia lo urgente a lo importante.
- 3) Se ha diseñado quince indicadores en cuatro áreas o perspectivas, en una matriz de Excel para su aplicación con estándares que serán dados por los encargados de la Maternidad y en base a los resultados que ellos deseen obtener.
- 4) La comunicación formal de la Maternidad tiene debilidades al estar definidos de manera imprecisa la red de comunicación y la coordinación de la información entre los diversos departamentos o áreas de la Institución.
- 5) La ausencia de un plan de capacitación ocasiona problemas en la administración del recurso humano que labora y ejecuta distintas actividades que se desarrollan en la institución.
- 6) La frágil estructura organizativa evidencia debilidades en las políticas de evaluación de desempeño y comportamiento del personal en sus dependencias, esto hace difícil establecer un adecuado control y medición del trabajo.

## 7.2 Recomendaciones

- 1) La Maternidad debe tomar en consideración las necesidades de los usuarios en su conjunto y no en forma aislada, es necesario que el Gerente realice las gestiones para dotar de recursos e implementar una estructura básica necesaria para atender a un mayor número de usuarios, impulsando la cobertura de calidad y calidez.
- 2) Debe de aplicarse un Manual Orgánico funcional que permitirá a la administración de recursos humanos, orientarse en la aplicación de técnicas necesarias para asignar las funciones y actividades acordes al área en la que presta sus servicios cada empleado con el fin de optimizar el uso de los recursos y prestar un mejor servicio a los usuarios.
- 3) El personal encargado de la Maternidad debe de dar los parámetros para esta matriz y su seguimiento respectivo, tomando en consideración las necesidades de medición y control que tengan. Cabe mencionar que los parámetros pueden cambiar al igual que los objetivos estratégico si es el caso.
- 4) Es necesario mantener actualizado los archivos y registros para implementar un sistema de información que permita tener datos reales de los usuarios y su historial, para así tener garantizado la atención médica en la institución y del personal que presta sus servicios en la institución, esto permitirá mejorar el servicio de atención al cliente.
- 5) Se debe realizar un plan o programa de capacitación continua y enfocado a la necesidad del recurso humano para educarlo, potencializarlo y desarrollar sus destrezas y habilidades, lo que permitirá certificar dicha preparación y así aplicarla al entorno institucional.

- 6) Es necesario la implementación de un sistema de evaluación para medir el desempeño del personal y sus actividades, esta evaluación medirá el desempeño y comportamiento, su potencial, oportunidades y aspectos, cuyo resultado van a ir en beneficio de la institución y del usuario.
  
- 7) Es indispensable que la institución aplique estos indicadores bajo el modelo de medición y control de los distintos procesos administrativos, operativos y de apoyo, tomando en consideración las metas y objetivos que se desean alcanzar.
  
- 8) Para la implementación de la propuesta se debe de socializar con los encargados de la institución ya que ellos poseen información del alcance que desean con la implementación de los indicadores y la utilización de los mismos.

**GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Y**

**BIBLIOGRAFÍA**

## GLOSARIO DE TERMINOS.

- ✓ **Aborto y muerte fetal** expulsión o extracción completa del organismo materno del producto de la concepción, en forma espontánea o intencional con fines terapéuticos. Se considera aborto embrionario cuando no ha cumplido 90 días de gestación y defunción fetal, del séptimo mes al término de la gestación.
  
- ✓ **Ambulatorio** es el tratamiento de enfermedades que no requieren hospitalización donde se establecen ciertos requerimientos para prestar la asistencia médica y farmacéutica a pacientes sin ingresarlos.
  
- ✓ **El espaciamiento de los nacimientos** Los nacimientos demasiado numerosos o demasiado seguidos y los nacimientos en los que la madre es una adolescente o una mujer mayor de 35 años, ponen en peligro las vidas de las mujeres y representan aproximadamente una tercera parte de las muertes de los recién nacidos.
  
- ✓ **El talento humano** es el conjunto de personas naturales que laboran dentro de una organización brindando su soporte físico e intelectual para contribuir al logro de los fines institucionales previamente establecidas, esta prestación exigirá una remuneración acorde a las leyes del Estado ecuatoriano cuando preste dicho servicio.
  
- ✓ **El usuario** es indistintamente un cliente o un consumidor final que busca satisfacer sus necesidades.
  
- ✓ **Enfermera auxiliar** persona capacitada en cursos cortos o servicios, para ejecutar bajo supervisión de la enfermera actividades relacionadas con la atención de enfermos.

- ✓ **Enfermera especializada** persona con título de enfermera general que realiza estudios específicos en una rama de la enfermería o áreas afines y obtiene el diploma correspondiente de una institución oficialmente reconocida.
- ✓ **Enfermera general** persona capacitada y autorizada mediante un título para asumir la responsabilidad de los servicios de enfermería, necesarios para la prevención de enfermedades y asistencia a enfermos.
- ✓ **Incubadora** urna acondicionada donde se facilita la maduración de los niños nacidos prematuramente o de término cuando se requiera complementar su desarrollo. Útil en general como recurso auxiliar de tratamiento al reproducir artificialmente diversos ambientes.
- ✓ **Intervenciones quirúrgicas** conjunto de procedimientos sistematizados que se llevan a cabo en pacientes con finalidades terapéuticas o de diagnóstico y que, por sus características requieren ser realizadas en salas de operaciones del área de hospitalización.
- ✓ **La hospitalización** es el ingreso en un hospital de una persona enferma o herida para su examen, diagnóstico y tratamiento, en algunos casos el médico puede optar por prolongar la hospitalización si surge alguna complicación.
- ✓ **La medicina de urgencia** es una rama de la medicina dedicada al diagnóstico y tratamiento de los traumatismos y enfermedades súbitas, en donde se estabiliza la situación del paciente que después pasa al cuidado del médico de cabecera o especialista.
- ✓ **La medicina interna** se encarga de estudiar la fisiología y patología de los órganos internos, así como el diagnóstico y tratamiento del paciente.

- ✓ **La medicina preventiva** es la forma de atención sanitaria enfocada hacia la prevención de la enfermedad y el mantenimiento de la salud por medio de un diagnóstico precoz, lo que genera un descubrimiento en los individuos de alto riesgo, asesoramiento y otras medidas dirigidas a evitar la enfermedad.
- ✓ **La motivación** es la manera en que los individuos realizan esfuerzos para satisfacer alguna necesidad individual y así la empresa pueda alcanzar las metas deseadas.
- ✓ **La visión** es el sueño, el ideal de la organización nace de una confrontación del presente con el futuro deseable, relacionándolo con las necesidades de los clientes, esta es definida por la alta dirección de la organización debe ser amplia e inspiradora, conocida por toda la organización.
- ✓ **Los objetivos** son los propósitos a largo plazo que debe ser alcanzado en un trabajo conjunto de los participantes dentro del proceso interno de la organización.
- ✓ **Maternidad** es el hospital o servicio de un hospital preparado para que las mujeres den a luz, dicese también del estado de la mujer que ha sido madre.
- ✓ **Misión** es la declaración de la razón de ser de la organización, es la justificación de la existencia de una empresa con sus valores económicos, morales y ecológicos; indicando productos o servicios de calidad, territorialidad, pertenencia, imagen de los clientes, satisfacción de las necesidades, beneficios a empleados y asociados en el desarrollo de una actividad.
- ✓ **Necesidad** es la carencia de un bien o servicio.

- ✓ **Planificación familiar** es el derecho de toda persona a decidir de manera libre, responsable e informada, sobre el número y espaciamiento de sus hijos y a obtener información especializada y los servicios idóneos.
  
- ✓ **Variable** es una propiedad que puede variar y ser susceptible de medición.

# BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS

- Balderas, Pedrero María de la Luz, (2005), Administración de los servicios de Enfermería, Cuarta Edición, México D.F., Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio, Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad, Bogotá – Colombia, 3R Editores.
- Posso, Miguel, (2004), Metodología de la Investigación para el Trabajo de Grado, Tesis y Proyectos, Quito–Ecuador, Editorial Mina Comunicaciones.
- Render, Barry, (2009), Principios de Administración de Operaciones, Séptima Edición, México, Editorial Pearson Educación.
- Robbins, Stephen P., (2009), Fundamentos de Administración, Sexta Edición, México, Editorial Pearson Educación.
- Spulber, Daniel F., (2010), Estrategia de Gestión (como hacer un análisis exitoso), Bresca-Barcelona, para la edición en lengua castellana Profit Editorial.
- Velasco, Garcés María de Lourdes, (2003), Planificación Estratégica Aplicada a Salud, Quito, Editorial AH.

## **LIBROS ELECTRONICOS.**

- Anaya Julio Juan, Polanco Martin Sonia, (2007), Innovación y Mejora de Procesos, Editorial Esic.
- Gan Federico, Trigine Jaume, (2006), Manual de instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones, Ediciones Díaz de Santos.
- Balderas Pedrero María de la Luz, (2005), Administración de los Servicios de Enfermería, Cuarta Edición, México, Editorial McGraw Hill.
- Carrin Maroto Juan, (2007), Estrategia de la Visión de Acción, Edición Segunda, Editorial Esic.
- D'Elia Gustavo, (2011), Como hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa, Buenos Aires, Editorial Alsina.
- Estupiñan Gaitán Rodrigo y Orlando, (2006), Análisis Financiero y de Gestión, Segunda Edición, Ediciones ECOE.
- Francés Antonio, (2006), Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, México, Editorial Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Heredia Viveros Nohora Ligia, Gerencia de Compras (la nueva estrategia competitiva), Ecoe Ediciones.
- Nevado Peña Domingo, (2007), Como Gestionar El Binomio Rentabilidad productividad, Editorial Especial Directivos.

- Nevado Peña Domingo, (2007), Como Gestionar El Binomio Rentabilidad-productividad (E directivos: Gestión), Editorial Especial Directivos.
- Pérez Jaramillo Carlos Mario, Curso de Índice de Gestión, Soporte & Cía. Ltda. (escuela gobierno.org)
- Render Barry, (2009), Principios de Administración de Operaciones, Séptima Edición, México.
- Rivera Lirio Juana María, (2010), Gestión de la Rsc (Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa), Editorial Netbiblo.
- Ruiz López Pedro, Alcalde Escribano Juan, Landa García José Ignacio, (2005), Gestión de Clínicas en Cirugía, Editorial Aran, Sección de Gestión de Calidad, Guías Clínicas de la Asociación Española de Cirujanos 8.
- Soldevila García Pilar, (2004), Roca Batllori Esther, La Contabilidad de Gestión en las Organizaciones sin ánimo de lucro, Editorial Universidad Pontifica Comillas.
- Velasco G. María de Lourdes, Planificación Estratégica Aplicada a Salud, Quito, Editorial AH.
- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [www.Calidad.org](http://www.Calidad.org)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com)
- [www.cmpimss.org.mx](http://www.cmpimss.org.mx)

# **ANEXOS**

# **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

## **SEDE ESMERALDAS (PUCESE)**

### **Previo a la obtención del título de máster en administración de empresas especialización planeación (MBA)**

#### **ENTREVISTA AL GERENTE O GERENTA DE LA MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA DE LA CIUDAD Y PROVINCIA DE ESMERALDAS.**

1) ¿Cuáles son las consecuencias de la atención inadecuada de los pacientes dentro de la Maternidad?

.....  
.....

2) ¿Cuál es el porcentaje de usuarios con problemas de atención dentro de la Maternidad?

.....  
.....

3) ¿Estos problemas repercuten en el rendimiento o eficiencia de los trabajadores?

.....  
.....

4) ¿Qué actividades realizan los empleados para superar los problemas que causan la mala atención de los clientes?

.....  
.....

5) ¿Qué actividades impulsa usted para solucionar el problema o los problemas dentro de la Maternidad?

.....  
.....

6) ¿La Maternidad cuenta con manuales de procedimiento y administrativos para ser más eficiente?

.....  
.....  
.....

7) ¿Cómo controla usted los procesos y las actividades de la Maternidad?

.....  
.....

8) ¿Con qué frecuencia se reúnen las Áreas o departamentos dentro de la Maternidad?

.....  
.....

9) ¿Cuáles son los objetivos de las reuniones y que planes se proyectan en las mismas para ser cumplidos posteriormente?

.....  
.....

10) ¿Cada qué tiempo se capacitan las personas que trabajan dentro de la maternidad y que temas son certificados?

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

## **SEDE ESMERALDAS (PUCESE)**

### **Previo a la obtención del título de máster en administración de empresas especialización planeación (MBA)**

#### **ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO DE LA MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA DE LA CIUDAD Y PROVINCIA DE ESMERALDAS.**

1) ¿Quién autoriza la contratación de los empleados?

.....  
.....

2) ¿Al contratarse un nuevo empleado, se efectúa una debida investigación de sus antecedentes y se obtiene referencias de empleados anteriores?

.....  
.....

3) ¿Se mantienen archivos individuales debidamente autorizado, estos archivos contiene la categoría profesional inicial y los cambios posteriores?

.....  
.....

4) ¿Los encargados de mantener estos archivos son independientes de la preparación del pago de sueldos, de la aprobación de los sueldos o de la distribución física de los sueldos?

.....  
.....

5) ¿Existen procedimientos adecuados para que se comuniquen por escrito y sin demora al departamento del personal cambios que afecten a los empleados con objetos de mantener estos archivos actualizados?

.....  
.....

6) ¿Qué tipo de registro de asistencia y tiempo se mantienen en la institución (tarjeta de reloj, tarjeta de trabajo, listado de asistencia entre otros)?

.....  
.....

7) ¿Se verifican la tarjeta del reloj o los registros de asistencia para determinar el total de horas de asistencia de trabajo por cada día y por el periodo de sueldo, para ver si tienen tachaduras o alteraciones?

.....  
.....

8) ¿Usted como jefe de personal controla al recurso que se le ha asignado y qué herramientas utiliza?

.....  
.....

9) ¿Se utiliza manuales de procedimiento y administrativos dentro de la institución para la sancionar a los empleados?

.....  
.....

10) ¿Cuáles son los requisitos para cada unidad o puesto de trabajo?

.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE ESMERALDAS (PUCESE)**

**ENCUESTA**

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCION DE LA CALIDAD DE ATENCION AL USUARIO EXTERNO DEL SERVICIO DE LA MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA.**

Se detalla a continuación el planteamiento de las siguientes preguntas con posibles respuestas con respecto a la atención que le brinda el profesional de Salud, para lo cual le pedimos su colaboración contestando con sinceridad la alternativa que considere correcta:

1. ¿El profesional de enfermería participa en la visita médica dentro de la Maternidad?  
a) Siempre \_\_\_\_                      b) Casi siempre \_\_\_\_                      c) A veces \_\_\_\_  
d) Casi nunca \_\_\_\_                      e) Nunca \_\_\_\_
  
2. ¿La administración de medicamentos por parte de la Maternidad se lo efectuó con buena atención a través del profesional de enfermería?  
a) Siempre \_\_\_\_                      b) Casi siempre \_\_\_\_                      c) A veces \_\_\_\_  
d) Casi nunca \_\_\_\_                      e) Nunca \_\_\_\_
  
3. ¿La apariencia física e higiene del profesional de enfermería en la Maternidad fue?  
a) Excelente \_\_\_\_                      b) Buena \_\_\_\_                      c) Regular \_\_\_\_  
d) Mala \_\_\_\_                      e) Deficiente \_\_\_\_
  
4. ¿La infraestructura de servicio para su atención en la Maternidad es?  
a) Excelente \_\_\_\_                      b) Buena \_\_\_\_                      c) Regular \_\_\_\_  
d) Mala \_\_\_\_                      e) Deficiente \_\_\_\_
  
5. ¿Los equipos con que cuenta para brindar el servicio para su atención en la Maternidad es?  
a) Excelente \_\_\_\_                      b) Buena \_\_\_\_                      c) Regular \_\_\_\_  
d) Mala \_\_\_\_                      e) Deficiente \_\_\_\_

6. ¿La limpieza y orden de su habitación en la maternidad es?
- a) Excelente\_\_\_\_                      b) Buena\_\_\_\_                      c) Regular\_\_\_\_  
d) Mala\_\_\_\_                      e) Deficiente \_\_\_\_
7. ¿El profesional médico y de enfermería estuvo dispuesto a escuchar sus molestias o inquietudes?
- a) Siempre \_\_\_\_                      b) Casi siempre\_\_\_\_                      c) A veces \_\_\_\_  
d) Casi nunca\_\_\_\_                      e) Nunca\_\_\_\_
8. ¿El profesional que atiende en la Maternidad le transmitió confianza y seguridad durante su estancia hospitalaria?
- a) Siempre \_\_\_\_                      b) Casi siempre\_\_\_\_                      c) A veces \_\_\_\_  
d) Casi nunca\_\_\_\_                      e) Nunca\_\_\_\_
9. ¿El profesional de la Maternidad utilizó palabras sencillas y de buen entendimiento al momento de darle explicaciones?
- a) Siempre \_\_\_\_                      b) Casi siempre\_\_\_\_                      c) A veces \_\_\_\_  
d) Casi nunca\_\_\_\_                      e) Nunca\_\_\_\_
10. ¿El profesional de la Maternidad al momento de brindar el servicio de atención fue con comodidad y confort?
- a) Siempre \_\_\_\_                      b) Casi siempre\_\_\_\_                      c) A veces \_\_\_\_  
d) Casi nunca\_\_\_\_                      e) Nunca\_\_\_\_
11. ¿El profesional de la Maternidad le explicó diariamente que tipo de medicamentos le administro, y que beneficios y riesgos implican su administración?
- a) Siempre \_\_\_\_                      b) Casi siempre\_\_\_\_                      c) A veces \_\_\_\_  
d) Casi nunca\_\_\_\_                      e) Nunca\_\_\_\_
12. ¿El profesional de la Maternidad respetó su privacidad al momento de ser atendido?
- a) Siempre \_\_\_\_                      b) Casi siempre\_\_\_\_                      c) A veces \_\_\_\_  
d) Casi nunca\_\_\_\_                      e) Nunca\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

## SEDE ESMERALDAS (PUCESE)

Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporciones será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados con la empresa.

**Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima. Marque con una X en el casillero correspondiente**

1) ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Maternidad?

MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )      NADA ( )

¿El puesto que ocupa en la Maternidad está en relación con la experiencia que posee?

MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )      NADA ( )

2) ¿Su puesto está en relación con su título académico que tiene?

SI ( )      NO ( )

3) ¿Conoce bien que el aporta que da con su trabajo, está vinculado con la Maternidad?

MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )      NADA ( )

4) ¿Cómo calificaría su carga de trabajo habitual?

ALTA ( )      MEDIA ( )      BAJA ( )

5) ¿Se considera valorado en el puesto o cargo que desempeña?

MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )      NADA ( )

6) ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )      NADA ( )

7) ¿Existen posibilidades reales de ascensos en la Maternidad?

MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )      NADA ( )

- 8) ¿Su Jefe tiene una actitud abierta a sus puntos de vista respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?  
MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )
- 9) ¿Considera que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?  
MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )      NADA ( )
- 10) ¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?  
MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )      NADA ( )
- 11) ¿Considera que tiene la suficiente autonomía y capacidad de iniciativa en su trabajo?  
MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )      NADA ( )
- 12) ¿Considera que se siente realizado en su trabajo dentro de la Maternidad?  
MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )      NADA ( )
- 13) ¿En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, etc.), usted considera que este es?  
ADECUADO ( )      REGULAR ( )      DEFICIENTE ( )      INADECUADA ( )
- 14) ¿Cómo considera a la Maternidad, como un lugar para trabajar?  
ADECUADO ( )      REGULAR ( )      DEFICIENTE ( )      INADECUADA ( )
- 15) ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo con sus compañeros dentro de la Maternidad?  
ADECUADO ( )      REGULAR ( )      DEFICIENTE ( )      INADECUADA ( )
- 16) ¿Usted como persona individualmente cuantas veces se ha capacitado en materias acordes a su puesto de trabajo?  
VARIAS OCASIONES ( )      REGULARMENTE ( )  
POCAS OCASIONE ( )      EN NINGUNA OCASIÓN ( )
- 17) ¿La Maternidad ha promocionado o auspiciado de manera total o parcial alguna capacitación en su área o puesto de trabajo o algún curso disponible en el entorno que se rodea la organización?  
VARIAS OCASIONES ( )      REGULARMENTE ( )  
POCAS OCASIONE ( )      EN NINGUNA OCASIÓN ( )

18) ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la Maternidad?

MUCHO ( )      REGULAR ( )      POCO ( )      NADA ( )

19) ¿Cómo calificaría su trayectoria en la Maternidad?

SATISFACTORIO ( )                      REGULAR ( )

POCO SATISFACTORIO ( )                      NADA ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

## ANEXO N° 1

### DISTRIBUCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

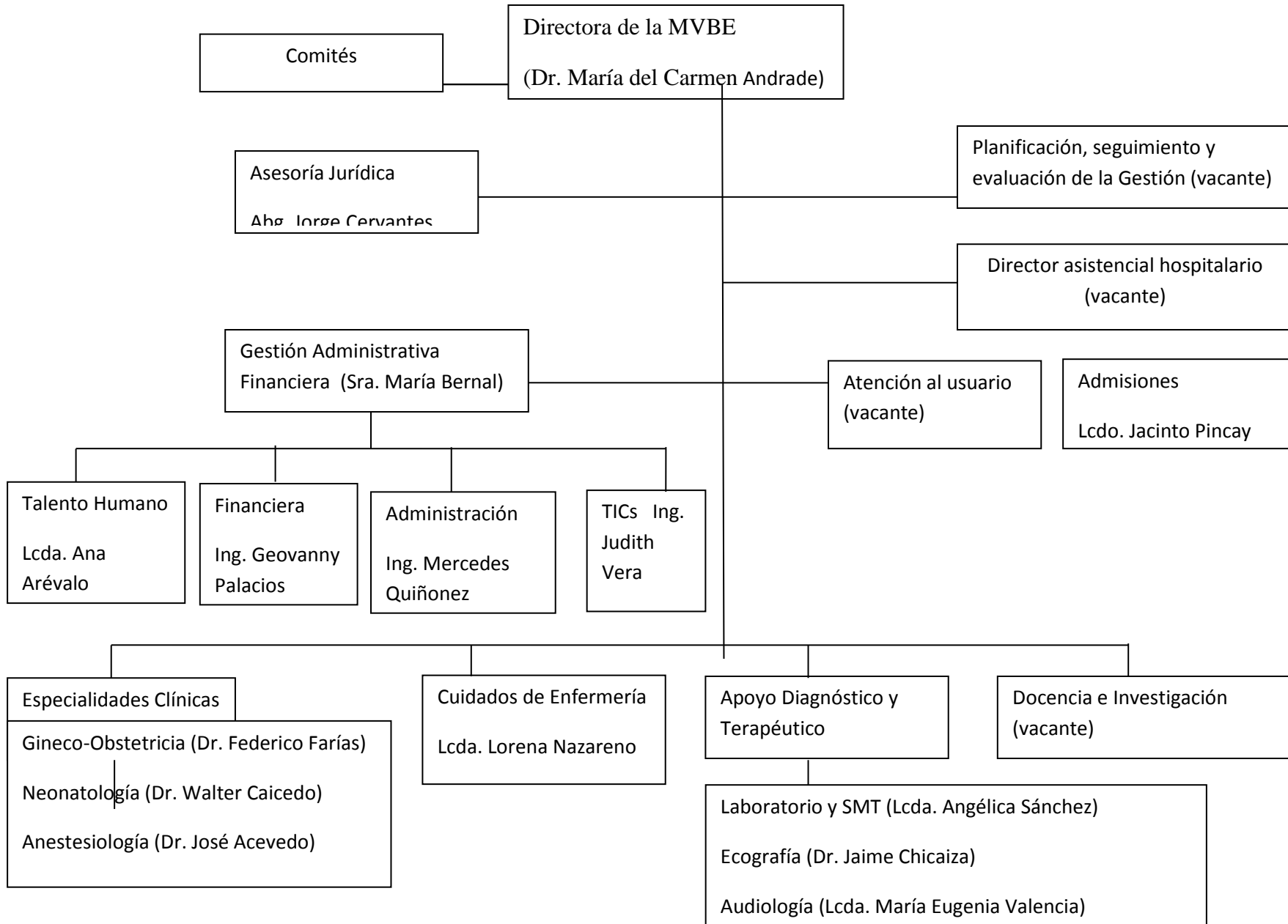
<b>PLANTA BAJA</b>	
<b>EMERGENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 consultorio medico</li><li>• 1 sala de observación</li><li>• 1 estación de Enfermería</li></ul>
<b>CENTRO QUIRURGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 Quirófanos.</li><li>• 1 sala de labor</li><li>• 1 sala de parto</li><li>• 1 sala de AMEU (Aspiración Manual endouterina)</li><li>• Observación</li><li>• Control de Esterilización.</li></ul>
<b>CONSULTA EXTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 Área de preparación</li><li>• 1 consultorio medico</li><li>• 1 consultorio odontológico</li><li>• 1 Farmacia</li><li>• 1 consultorio de audiometría</li></ul>
<b>PLANTA ALTA</b>	
<b>HOSPITALIZACIÓN</b> <b>Sección 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 Estación de Enfermería.</li><li>• 20 camas de hospitalización</li><li>• 1 cuarto de aislamiento</li></ul>
<b>Sección 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 Oficina (para registro civil y Director médico).</li><li>• Laboratorio</li><li>• Lactario</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neonatología</li> </ul>
<b>Sección 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 cuartos con dos camas cada uno para madres lactantes</li> </ul>
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>	
<b>Planta alta del Subcentro Propicia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Dirección General</li> <li>• Talento humano</li> <li>• Asesoría Jurídica</li> <li>• Adquisición y compras públicas</li> <li>• Activos fijos</li> <li>• Bodega</li> </ul>

Fuente: Maternidad Virgen de la Buena Esperanza.

ANEXO N° 2

ORGANIGRAMA DE LA MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA.



### ANEXO N° 3

**DATOS COMPARATIVOS  
ATENCION DE PARTOS Y CESAREAS  
MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA  
ESMERALDAS, 2011-2012**

<b>PERIODO</b>	<b>PARTOS</b>	<b>CESAREAS</b>	<b>CESAREAS + SALPINGECTOMIA</b>	<b>CESAREA + LAPARATOMIA</b>	<b>CESAREAS + HISTERECTOMIA</b>
<b>ENERO - DICIEMBRE 2011</b>	1119	349	156		
<b>ENERO - DICIEMBRE 2012</b>	2488	1486	415	1	1
<b>INCREMENTO - DESCENSO %</b>	<b>↑122,34 %</b>	<b>↑ 325,78 %</b>	<b>↑166,02%</b>	<b>↑</b>	<b>↑</b>

Fuente: MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA

TOTAL ACTIVIDADES 2012: 4391

PROMEDIO PARTOS MENSUALES: 207

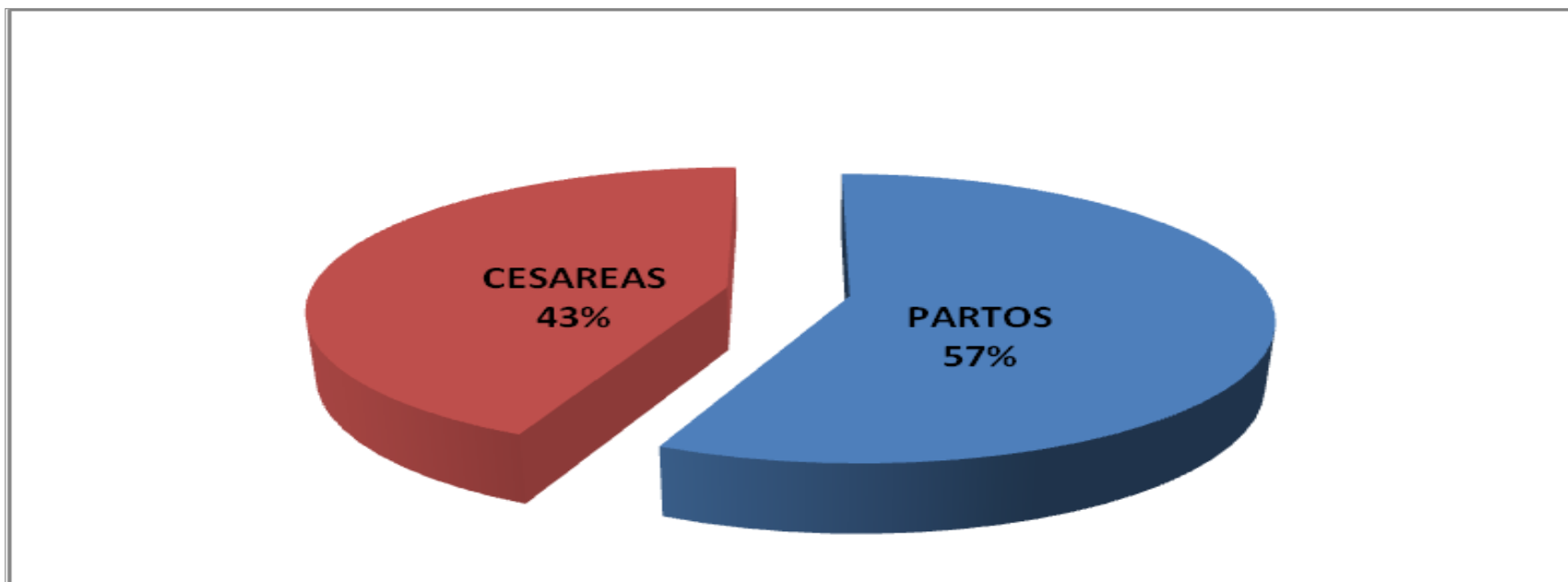
PROMEDIO PARTOS DIARIOS: 6,9

PROMEDIO CESAREAS MENSUALES: 158,6

PROMEDIO DE CESAREAS DIARIAS: 5,3

**ANEXO N° 4**

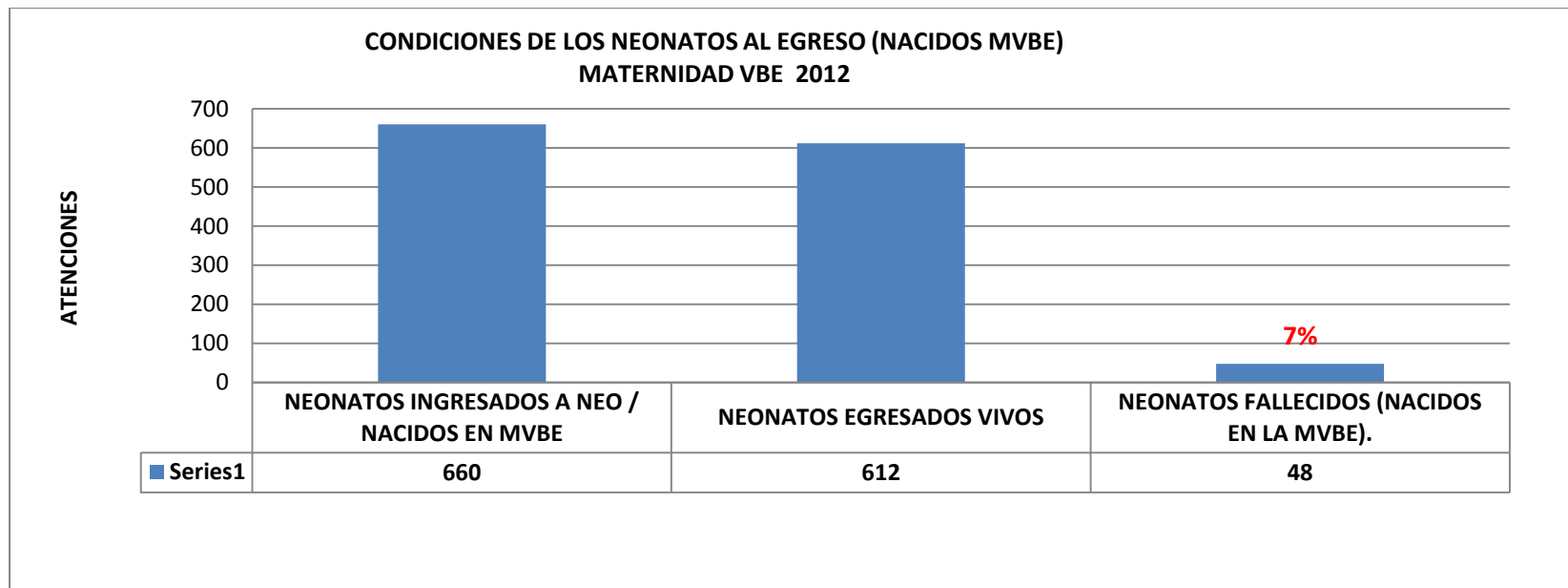
**PORCENTAJE DE PARTOS Y CESAREAS  
MATERNIDAD DE LA BUENA ESPERANZA  
ESMERALDAS, 2012**



Fuente: MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA

### ANEXO N° 5

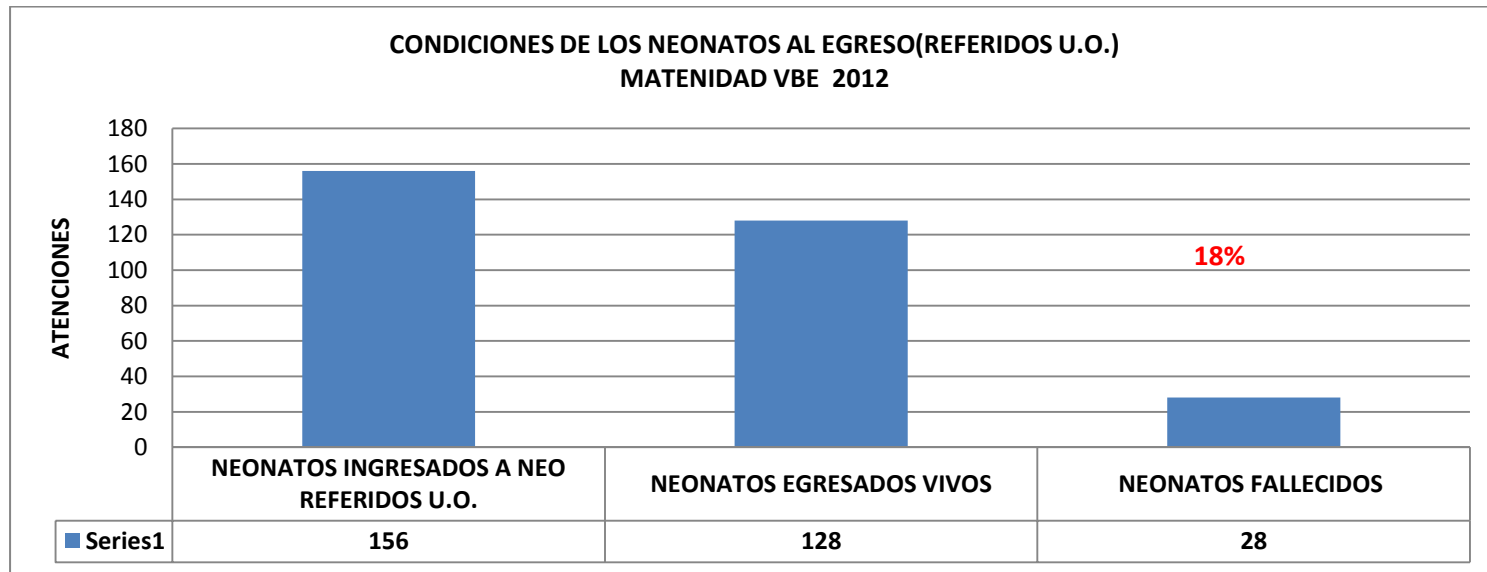
NEONATOS INGRESADOS A NEO / NACIDOS EN MVBE	NEONATOS EGRESADOS VIVOS	NEONATOS FALLECIDOS (NACIDOS EN LA MVBE).
660	612	48



Fuente: MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA

### ANEXO N°6

NEONATOS INGRESADOS A NEONATOS REFERIDOS U.O.	NEONATOS EGRESADOS VIVOS	NEONATOS FALLECIDOS
156	128	28



Fuente: MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA

## ANEXO N° 7

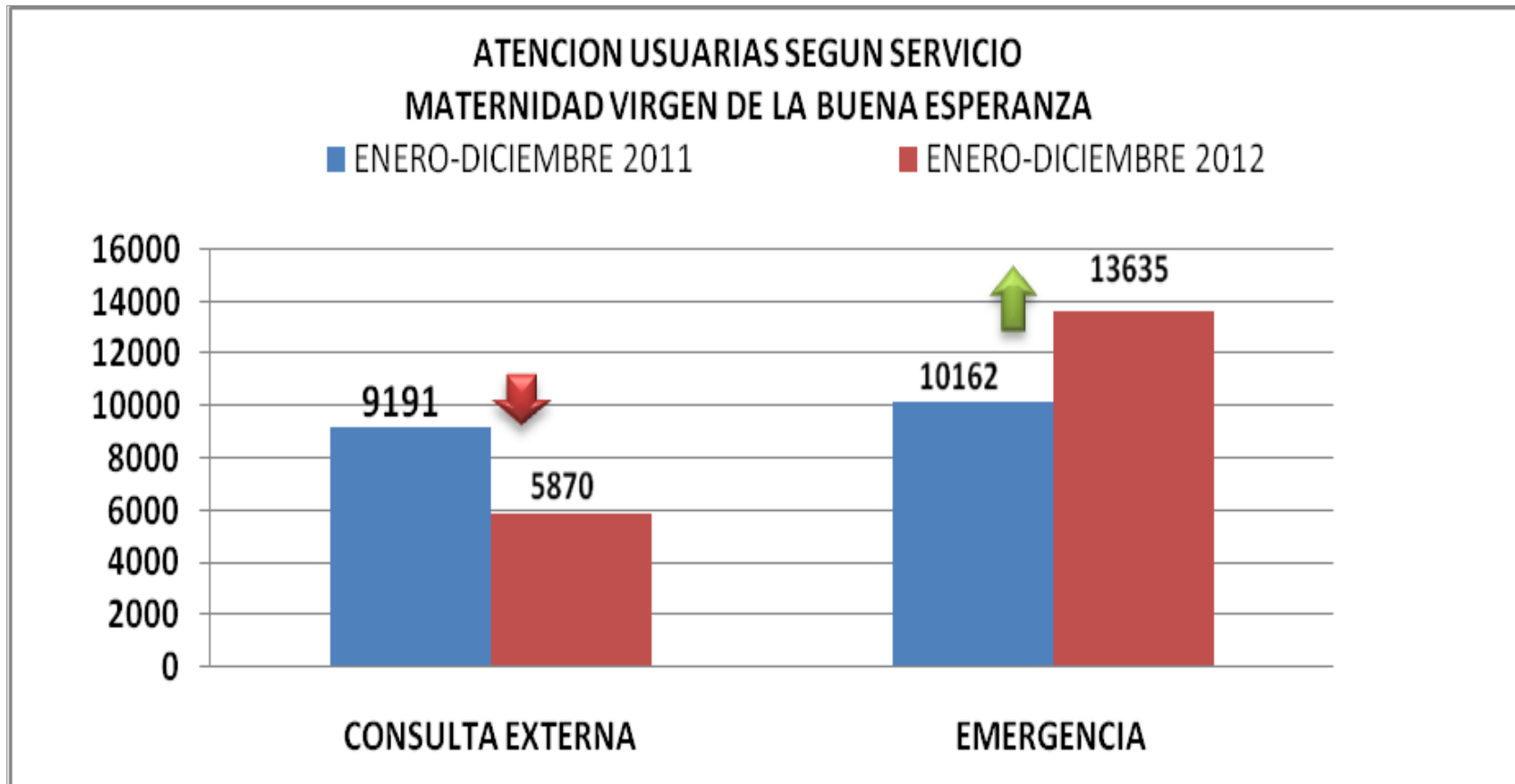
### NEONATOS FALLECIDOS

#### MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA 2012

<b>TOTAL NEONATOS FALLECIDOS</b>	<b>NEONATOS FALLECIDOS (REFERIDOS DE OTRAS U.O)</b>	<b>NEONATOS FALLECIDOS (NACIDOS EN LA MVBE).</b>
<b>76</b>	<b>28</b>	<b>48</b>

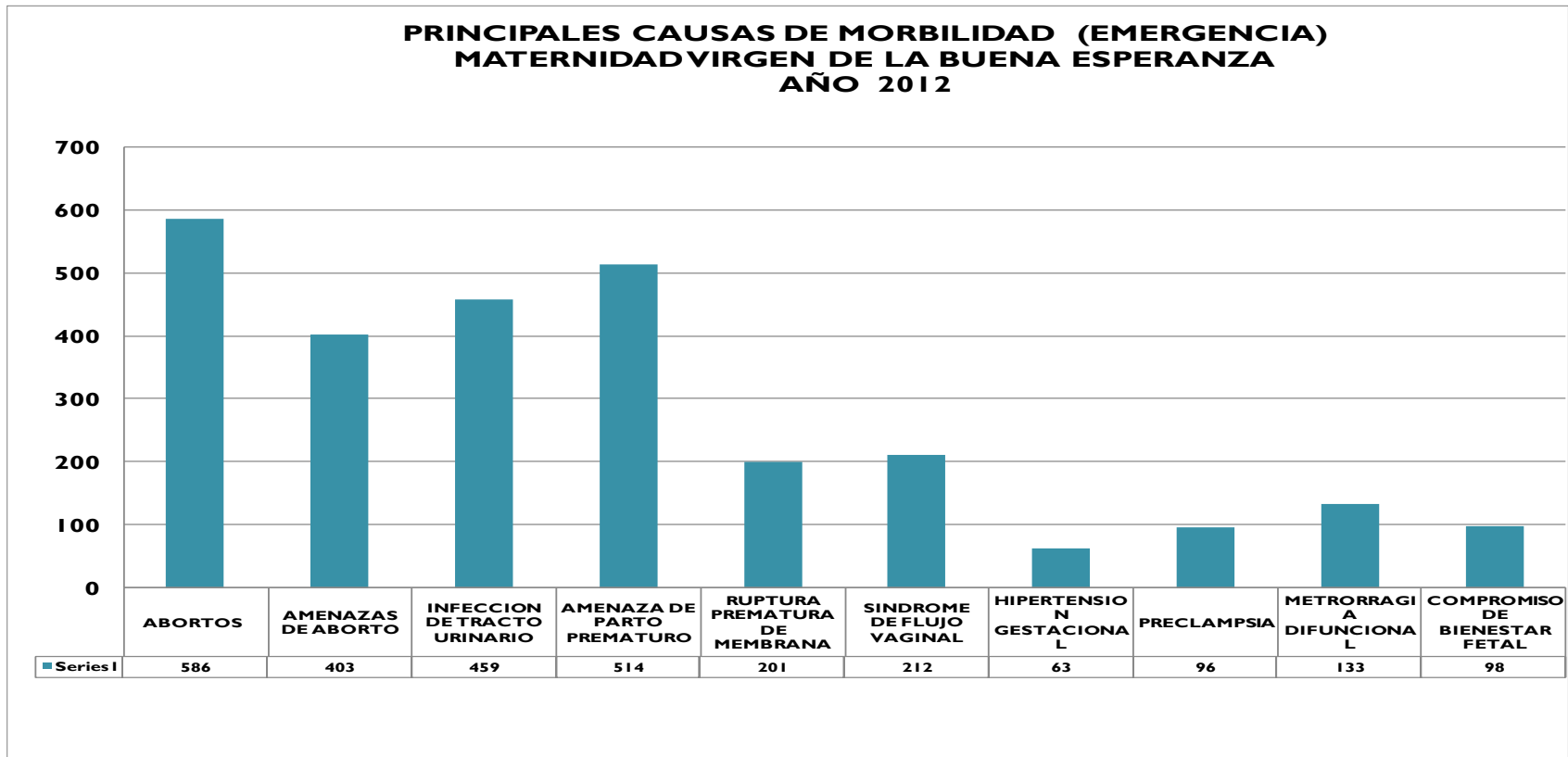
Fuente: MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA

ANEXO N° 8



Fuente: MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA

## ANEXO N°9



Fuente: MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA

## ANEXO N° 10

### EMBARAZOS DISTRIBUCION POR EDADES Y GRUPOS DE RIESGO 2012

CESAREAS						PARTOS CEFALO VAGINAL					TOTAL
MESES	<15 AÑOS	15 - 19 AÑOS	20 - 35 AÑOS	> 35 AÑOS	SUBTOTAL	< 15 AÑOS	15 - 19 AÑOS	20 - 35 AÑOS	> 35 AÑOS	SUBTOTAL	
ENERO	4	40	98	12	154	5	59	163	7	234	388
FEBRERO	5	46	111	10	172	5	57	142	12	216	388
MARZO	5	41	107	9	162	4	68	148	14	234	396
ABRIL	2	39	109	5	155	3	64	159	10	236	391
MAYO	4	44	119	8	175	2	72	158	11	243	418
JUNIO	3	39	125	10	177	1	60	145	7	213	390
JULIO	9	42	127	8	186	2	84	119	11	216	402
AGOSTO	5	64	135	22	226	2	51	157	18	228	454
SEPTIEMBRE	1	38	115	7	161	3	67	136	10	216	377
OCTUBRE	1	12	31	4	48	1	28	50	4	83	131
NOVIEMBRE	3	26	105	5	139	4	32	134	9	179	318
DICIEMBRE	3	41	93	11	148	3	61	112	14	190	338
<b>SUBTOTAL</b>	<b>45</b>	<b>472</b>	<b>1275</b>	<b>111</b>	<b>1903</b>	<b>35</b>	<b>703</b>	<b>1623</b>	<b>127</b>	<b>2488</b>	<b>4391</b>
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>1175</b>	<b>2898</b>	<b>238</b>	<b>4391</b>						

Fuente: MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA

ANEXO N° 11

**OTRAS INTERVENCIONES QUIRÚRGICAS  
MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA  
ESMERALDAS, 2012**

<b>PERIODO</b>	<b>SALPINGECTOMIA</b>	<b>HISTERECTOMIA</b>	<b>LEGRADOS</b>	<b>LAPARATOMIA</b>
<b>ENERO - DICIEMBRE 2011</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ENERO - DICIEMBRE 2012</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>662</b>	<b>66</b>
<b>INCREMENTO - DESCENSO %</b>	<b>↓50%</b>	<b>↑150%</b>	<b>↑</b>	<b>↑</b>

Fuente: MATERNIDAD VIRGEN DE LA BUENA ESPERANZA