



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO DEL CENTRO  
DE SALUD ÁREA 1 DE  
SANTA ELENA  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: ERIKA VALERIA MONTOYA MEJILLONES**

**TUTOR: ING. JAIRO CEDEÑO PINOARGOTE, MBA.**

**LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO DEL CENTRO  
DE SALUD ÁREA 1 DE  
SANTA ELENA  
AÑO 2013”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: ERIKA VALERIA MONTOYA MEJILLONES**

**TUTOR: ING. JAIRO CEDEÑO PINOARGOTE, MBA.**

**LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

La Libertad, 10 de Enero 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL CENTRO DE SALUD ÁREA 1 DE SANTA ELENA” elaborado por la Srta. ERIKA VALERIA MONTOYA MEJILLONES, egresado de la carrera de Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

**Atentamente,**

---

**Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA**

TUTOR

## **DEDICATORIA**

A Dios por su infinita bondad y amor a mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación de cada día A mis Hermanos Abuelita, Tías Por el cariño y comprensión en los momentos difíciles durante este proceso de formación profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por permitirme formarme profesionalmente.

A mi tutor de tesis Ing. Jairo Cedeño por guiar mi trabajo de investigación a la Ing. Carola Alejandro y al Econ. George Clemente por orientarme día a día en todo este proceso de formación, por su tiempo y apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
**DECANA DE LA FACULTAD  
C.C. ADMINISTRATIVAS**

---

Econ. David Batallas González  
**DIRECTOR DE LA CARRERA  
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

---

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA.  
**PROFESOR – TUTOR**

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
**PROFESOR DEL ÁREA**

---

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR**

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DE SERVICIO  
DEL CENTRO DE SALUD AREA 1 DE SANTA ELENA”**

Autor: Erika Montoya Mejillones

Tutor: Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA

**RESUMEN**

La presente investigación trata sobre la gestión del talento humano y la calidad del servicio del Centro de Salud Área N° 1 Santa Elena. Tiene como objetivo fundamental evaluar la gestión del talento humano por resultados y su incidencia en la calidad de servicio del centro de salud. Entre sus objetivos específicos contempla el análisis en el sistema de información que se ofrece a los usuarios del Centro de Salud de Santa Elena; verificar la formación y actualización de conocimientos del talento humano que proporciona la atención a los usuarios; e identificar las políticas institucionales que permiten el desarrollo de procesos administrativos. El estudio se sustenta en el enfoque de calidad que va desde el establecimiento de controles hasta la calidad total; de esta manera se sustenta la mejora continua de los servicios de atención primaria, en este caso, ambulatoria. Se desarrolla una investigación de tipo descriptivo y documental, utilizando el método de análisis deductivo, mediante técnicas como la entrevista a directivos o jefes departamentales, la encuesta aplicada a empleados y usuarios; y la visita in situ realizada para palpar la realidad de lugar. Se llega a la conclusión de que la población atendida considera que es deficiente la atención en el centro de salud, y que se puede mejorar aumentando el número de médicos o mejorando el desempeño de los profesionales que laboran en el lugar. Es por esta razón que se plantea como posible solución desarrollar un modelo de gestión del talento humano para el Centro de Salud Área N°1 de Santa Elena, como respuesta a la ineficiente gestión del talento humano que incide en la calidad del servicio del centro de salud; contribuyendo al mejoramiento de la calidad de servicios, de esa manera se beneficia a la población peninsular que asiste al lugar.

**ÍNDICE GENERAL**

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
RESUMEN.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XI
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVI
INTRODUCCIÓN .....	1
El problema de investigación .....	2
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema .....	5
Causas y consecuencias del problema.....	5
Justificación del Tema.....	5
OBJETIVOS .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos.....	6
Hipótesis.....	7
Variable Independiente .....	7
Variable Dependiente.....	7
Operacionalización de las Variables .....	7
CAPÍTULO I.....	10



MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. Gestión Talento Humano .....	10
1.2. Formación y Capacitación del Talento humano.....	12
1.3. Factor Humano.....	13
1.4. Importancia de la Administración del Talento Humano.....	14
1.5. Competencias .....	15
1.6. Experiencia.....	16
1.7. Comunicación .....	17
1.8. La calidad .....	18
1.9. Enfoque de calidad.....	20
1.10. Mejora Continua de Calidad.....	22
1.11. Servicio.....	22
1.11.1. Características de Servicio.....	23
1.11.2. Clasificación de servicios .....	24
1.11.3. Servicios Públicos.....	26
1.11.4. Características de los Servicios Públicos.....	26
1.12. Marco Conceptual .....	27
1.12.1. Definición de Calidad .....	27
1.12.2. Definición de Gestión .....	28
1.12.3. Definición de Talento Humano.....	28
1.12.4. Definición de Administración Pública.....	29
1.12.5. Definición de Atención Primaria .....	29
1.12.6. Comunicación .....	29

1.12.7.	Competencias.....	29
1.12.8.	Experiencia .....	30
1.13.	Marco legal.....	30
1.13.1.	Constitución del Ecuador.....	30
1.13.2.	Ley Orgánica del Servidor Público.....	32
CAPÍTULO II .....		40
METODOLOGÍA .....		40
2.1.	Tipo de Investigación.....	40
2.1.1	Investigación descriptiva.....	40
2.2.	Métodos de investigación.....	41
2.3.	Técnicas de investigación .....	41
2.4.	Población y Muestra.....	42
2.5.	Etapas de la Investigación.....	44
CAPÍTULO III.....		45
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....		45
3.1.	Resultados de encuesta dirigida a los usuarios .....	46
3.2.	Resultados de Encuesta Dirigida al Personal Administrativo.....	56
3.3.	Sistematización de la Entrevista .....	66
3.4.	Resultados de Visita In Situ .....	67
3.4.1.	Flujograma de procesos para atención al paciente .....	67
Comprobación de Hipótesis .....		68
Conclusiones .....		73
3.5.	Recomendaciones.....	74

CAPITULO IV .....	75
4.1. Antecedentes .....	75
4.2. Objetivos De La Propuesta.....	76
4.2.1. Objetivo General .....	76
4.2.2. Objetivos Específicos .....	76
4.3. Misión Actual.....	77
4.4. Misión Sugerida .....	77
4.5. Visión Actual .....	77
4.6. Visión Sugerida.....	78
4.7. Estructura de la Gestión del Talento Humano .....	78
4.8. Esquema de la Gestión del Talento Humano Sugerido.....	78
4.9. Determinación de Funciones.....	79
a. Detalle de Funciones .....	81
b. Perfiles del Personal .....	81
a. Valoración de Puestos .....	83
b. Reglamento Interno de Selección de Personal .....	83
c. Programa de Formación, Motivación y Desarrollo del Personal .....	84
d. Monitoreo y evaluación.....	85
4.10. Recursos .....	85
4.11. Validación de la propuesta .....	87
BIBLIOGRAFÍA .....	88
INTERNETGRAFÍA .....	90
ANEXOS .....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1. Causas y consecuencias del problema.....	5
Gráfico N°. 2. Enfoque de Calidad .....	20
Gráfico N°. 3. Mejoramiento continuo de calidad .....	22
Gráfico N°. 4. ¿Cómo considera usted la atención de los servidores?.....	46
Gráfico N°. 5. ¿Cree usted que existe suficiente información? .....	47
Gráfico N°. 6. ¿El tiempo de espera es el adecuado? .....	48
Gráfico N°. 7. ¿Las instalaciones del centro de salud son adecuadas?.....	49
Gráfico N°. 8. ¿Existen suficientes folletos de información sobre servicios? .....	50
Gráfico N°. 9. ¿El horario de atención cree usted que es pertinente?.....	51
Gráfico N°. 10. ¿Las personas que laboran en el área escuchan al usuario? .....	52
Gráfico N°. 11. ¿Cómo considera usted las instalaciones?.....	53
Gráfico N°. 12. ¿Los servicios que presta el área están coordinados?.....	54
Gráfico N°. 13. Porcentaje de frecuencia de visitas.....	55
Gráfico N°. 14. ¿Directivos deben mejorar la comunicación? .....	56
Gráfico N°. 15. ¿Existe una buena comunicación jerárquica?.....	57
Gráfico N°. 16. ¿Es importante la comunicación para lograr objetivos?.....	58
Gráfico N°. 17. ¿El servicio que presta es el adecuado?.....	59
Gráfico N°. 18. ¿Tiene las competencias pertinentes para desempeñarse? .....	60
Gráfico N°. 19. Es necesario tener conocimientos especializados .....	61
Gráfico N°. 20. ¿Ha desarrollado habilidades en sus funciones? .....	62
Gráfico N°. 21. ¿La institución debería realizar cursos de capacitación?.....	63
Gráfico N°. 22. ¿Es necesaria la capacitación para cada área de trabajo?.....	64

Gráfico N°. 23. ¿La experiencia es necesaria para su puesto de trabajo? .....	65
Gráfico N°. 24. Flujograma de procesos para atención al paciente .....	67
Gráfico N°. 25. Propuesta de organigrama funcional .....	80

## ÍNDICE DE CUADROS

Tabla N° 1. Operacionalización de variables .....	8
Tabla N° 2. Ejemplos de características de calidad .....	19
Tabla N° 3. Universo de servidores públicos.....	42
Tabla N° 4. Población total .....	44
Tabla N° 5. Etapas de la Investigación .....	44
Tabla N° 6. Evaluación de atención del personal .....	46
Tabla N° 7. Existe suficiente información para los usuarios .....	47
Tabla N° 8. Tiempo es el adecuado para esperar su consulta .....	48
Tabla N° 9. Qué opina sobre las instalaciones del centro de salud.....	49
Tabla N° 10. Folletos sobre los servicios que presta el centro de salud .....	50
Tabla N° 11. ¿Considera pertinente el horario de atención?.....	51
Tabla N° 12. El personal que labora en el área escucha con atención .....	52
Tabla N° 13. Qué opina sobre las instalaciones del área .....	53
Tabla N° 14. Es de calidad los servicios q presta el Área.....	54
Tabla N° 15. ¿Cuántas veces ha visitado el centro de salud? .....	55
Tabla N° 16. Directivos deben mejorar la comunicación .....	56
Tabla N° 17. Comunicación de jerarquía superior a los mandos medios .....	57
Tabla N° 18. Es importante la comunicación para el logro de los objetivos .....	58
Tabla N° 19. El servicio que presta el centro de salud es de calidad.....	59
Tabla N° 20. Cree usted que sus competencias mejoraran el servicio.....	60
Tabla N° 21. Es necesario tener conocimientos especializados.....	61
Tabla N° 22. Ha desarrollado habilidades en el desempeño de funciones .....	62

Tabla N° 23. Un modelo de gestión mejorara la calidad de servicio .....	63
Tabla N° 24 Capacitación para cada área de trabajo .....	64
Tabla N° 25 La experiencia es necesaria para su puesto de trabajo .....	65
Tabla N° 26 Datos generales del Centro de Salud Área N° 1 Santa Elena.....	66
Tabla N° 27 Sistematización de procesos para atención al paciente .....	67
Tabla N° 28. Frecuencia absoluta observada .....	68
Tabla N° 29 Significado de la Fórmula .....	69
Tabla N° 30. Modelo de gestión de Talento Humano.....	69
Tabla N° 31. Frecuencias absolutas observadas (nio) y esperadas (nie) .....	70
Tabla N° 32 Significado de la Fórmula Chi Cuadrada .....	70
Tabla N° 33 Significado de la Fórmula Grado de Libertad .....	71
Tabla N° 34 Estructura de Administración Talento Humano .....	78
Tabla N° 35 Gastos de Difusión .....	85
Tabla N° 36 Recursos para Capacitación.....	86
Tabla N° 37 Actividades de celebración y motivación.....	86
Tabla N° 38 Actividades de monitoreo y evaluación .....	86
Tabla N° 39 Presupuesto Total .....	86

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Guía de Entrevista .....	91
Anexo 2. Entrevista realizada a la Jefa de estadística de la institución .....	92
Anexo 3. Encuesta a usuarios.....	95
Anexo 4. Encuesta a trabajadores .....	98
Anexo 5. Fotos de visita in situ.....	99
Anexo 6. Autorización para realizar proyecto de tesis en el Área de salud.....	100
Anexo 7. Autorización aprobado por el director del área de Salud Santa Elena.	102
Anexo 8. Certificado del gramatólogo.....	104
Anexo 9. Presupuesto cuatrimestral del Centro de Salud Área 1 .....	106



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación desarrolla un análisis de la gestión del talento humano, asociándolo a la calidad del servicio que se puede entregar al centro de Salud área y del cantón Santa Elena.

Se analiza las características que debe tener el personal, cuáles son los pasos que debe desarrollar el encargado de contratar personal en la institución, así como la formación, competencias, experiencias que debe cumplir cualquier aspirante a un cargo.

Se analiza también los servicios, las características de los servicios, la clasificación de los servicios, que son los servicios públicos y sus características. Por otro lado se logran definiciones importantes como, que es la calidad, gestión, talento humano, comunicación, entre otros componentes indispensables para lograr llevar a cabo la investigación.

Posteriormente se aplican los instrumentos de investigación de campo, se han utilizado, la entrevista, la encuesta y la observación abierta en la visita in situ, los mismos que se han procedido a sistematizar de forma coherente y ordenada.

Por último se establece una propuesta como alternativa al problema planteado:  
**¿La ineficiente gestión del talento humano incide en la calidad de servicio del centro de salud área 1 del cantón Santa Elena?**

La propuesta que se plantea para mejorar la eficiencia en la gestión del talento humano es un Modelo de Gestión del Talento Humano aplicado al Centro de Salud Área 1 del Cantón Santa Elena.

## **Tema**

**Gestión del talento humano y la calidad de servicio del centro de salud área 1 de Santa Elena.**

## **El problema de investigación**

### **Planteamiento del problema**

Los países en vías de desarrollo en el presente siglo han tenido un rezago social y tecnológico muy grande, específicamente en el sector salud, el cual no tiene la suficiente capacidad para satisfacer la demanda del número de pacientes que solicitan este servicio. Este factor es considerado muy importante ya que la salud es un servicio necesario para toda la humanidad, pues de ella depende en gran manera, el crecimiento integral de un país.

Como fruto de un gran esfuerzo el Ministerio de Salud Pública ha logrado desarrollar hospitales, centros y sub centros de salud que brinda este servicio pero debido a la serie de situaciones problemáticas que los rodean, estos centros de salud tienen deficiencias, ya que les impide en algunos casos ofrecer a la comunidad una atención médica que cumplan con las expectativas de cada ser humano.

Los centros de salud enfrentan deficiencias en la calidad del servicio que ofrecen a los pacientes, que es percibida por las personas que acuden a este centro de salud Pero este problema no viene solo, es desencadenado por una serie de subproblemas, por ejemplo la escasez de medicamentos que resulta en tratamientos inconclusos, fenómeno que puede afectar en gran medida la recuperación de los pacientes y provocar cierto malestar en los potenciales

usuarios, dispuestos a asistir a estos centros de salud para sanar sus enfermedades.

El personal médico es otro de los factores que involucra la calidad percibida por los usuarios, dado que en muchas ocasiones no es suficiente el número de doctores para satisfacer la demanda de la comunidad; que sumado al tiempo que los pacientes tienen que esperar, producen un problema mayor, debido a que los médicos tienen ciertos horarios de atención y este depende del tipo de enfermedad que tiene el usuario o paciente; se tiene como consecuencia que en algunas ocasiones los doctores alarguen el tiempo de consulta y con esto provocan una demora en la atención a los pacientes próximos.

Nuestro país es considerado de alto riesgo para la ocurrencia de eventos adversos al encontrarse ubicado en el denominado “cinturón de Fuego del Pacífico” que lo convierte en zona de gran actividad geológica y sísmica del mundo; por lo que en el marco de la atención de salud en situaciones emergentes, expidió el Acuerdo Ministerial No. 000550 de fecha 27 de septiembre del 2010, creando la base jurídica para la implementación de la política Nacional y el programa de Hospitales Seguros.

El Centro de salud Área # 1 de Santa Elena se encuentra funcionando como tal a partir del 1 de enero del año 2000. Antes era un sub centro de salud que pertenecía al área No. 20 de La Libertad Provincia del Guayas. Luego de una larga trayectoria esta unidad de salud cumplió 48 años de vida institucional.

La calidad de los servicios que presta el centro salud en el objeto de nuestro estudio se ha manifestado de forma inadecuada en los últimos años, debido a que no se busca el perfeccionamiento de servicio en cada uno de las Áreas. El talento humano se encuentra dividido en diferentes grupos como gerenciales,

profesionales, personal administrativo y de apoyo. El personal que brinda servicio de Salud que presta esta institución son: Personal de Código de trabajo, Personal LOSEP, médicos Rurales, Personal contratados Programa EBAS, Personal municipal.

Según anuario de la salud existe una planificación para recordar en cada fecha indicada a las enfermedades llamadas catastróficas, días en los cuales se hace un llamado de atención para concientizar a la población sobre las causas y efectos que producen un estilo de vida desordenado; para lograr este fin se organizan carpas, dramatizados, campaña publicitarias, entrega de trípticos, entre otros.

Sin embargo no es suficiente la atención que se ofrece a público en general debido a la escasa información que se provee al personal que labora en la institución

En este contexto el problema se enfoca en la ineficiente gestión del talento humano que incide en la calidad de servicio que presta el centro de salud Área 1 De Santa Elena, motivado por:

- El deficiente sistema de información que existen en el centro de salud de Santa Elena, que genera la insatisfacción de los usuarios, que concurren diariamente a dicho centro.
- La desactualización y la formación del talento humano que se refleja al momento de brindarle la atención requerida.
- Escasos conocimientos de las políticas institucionales por parte del talento humano del Área 1 de salud del Cantón Santa Elena, que incide directamente en el desarrollo de los procesos administrativos.

**LAS DEFICIENCIAS EN EL CENTRO DE SALUD ÁREA 1 PERMITEN PLANTEAR EL SIGUIENTE PROBLEMA:**

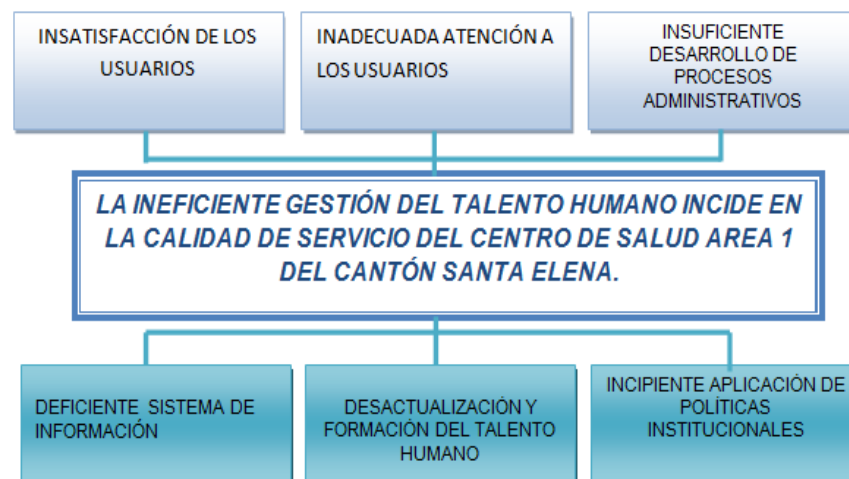
*LA INEFICIENTE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO INCIDE EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL CENTRO DE SALUD ÁREA 1 DEL CANTÓN SANTA ELENA.*

### **Formulación del problema**

*¿La ineficiente gestión del talento humano incide en la calidad de servicio del centro de salud área 1 del cantón Santa Elena?*

### **Causas y consecuencias del problema**

**Gráfico N°. 1. Causas y consecuencias del problema**



**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado por:** Erika Montoya

### **Justificación del Tema**

El tema de estudio es **necesario** en razón que implementando un modelo de gestión del talento humano se aspira mejorar la calidad de servicio que ofrece el Centro de salud Área # 1 de Santa Elena.

La presente investigación es **importante** porque permitirá identificar las debilidades en las diferentes áreas de la institución y convertirlas en fortalezas con el fin de que el talento humano pueda brindar un servicio de calidad a los

usuarios, que día a día se realizan sus chequeos en dicho centro. Este estudio es **pertinente** porque permitirá desarrollar una estrategia de calidad, para que el centro cumpla con todos los requisitos del sector salud, y además provea a los pacientes una excelente calidad en el servicio que se le brinda.

El **beneficiario directo** serán los pacientes que se reflejará en el servicio que reciben, y el **beneficiario indirecto** será el talento humano porque mejorando la calidad del servicio permitirá que el centro de salud cumpla con los estándares de calidad impuestos por el Ministerio de Salud Pública y a su vez pueda mantener un programa de mejora continua que eleve su imagen.

Es necesario recalcar que el hecho de que este servicio sea gratuito no significa que deba ser de baja calidad, porque la continua búsqueda de la calidad en el servicio perseguida por quienes lo ofrecen, para de esta manera satisfacer a quienes lo reciben sin importar el nivel social, puesto que la salud debe ser brindada de manera integral y equitativa.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Elaborar un modelo de gestión de talento humano, mediante el estudio institucional para mejoramiento de la calidad de servicio del centro de Salud “ÁREA 1 DE SALUD” del Cantón Santa Elena.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar análisis documental mediante la revisión de libros, estadísticas de la institución, etc. para la elaboración del marco teórico de la investigación.
- ✓ Determinar el diseño metodológico mediante el análisis de las técnicas existentes de investigación para la obtención de los resultados de investigación,

- ✓ Analizar los resultados obtenidos de la investigación mediante el programa Excel para conocer la información cuantitativa de la institución.
- ✓ Realizar un Manual de servicio para el mejoramiento de la calidad del Centro de Salud Área Uno Santa Elena.

### **Hipótesis**

La elaboración de un modelo de gestión de talento humano mejorara la calidad de servicio del Centro de Salud, Área 1 de Santa Elena.

### **Variable Independiente**

Gestión del talento humano

### **Variable Dependiente**

Calidad de servicio

### **Operacionalización de las Variables**

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse; las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

El tema del proyecto de la presente investigación es:

**“Gestión del Talento Humano y La Calidad de Servicio del Centro de Salud  
“Área 1 del Cantón Santa Elena”**





VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTOS
<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	La calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla	SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS.  ADECUADA ATENCIÓN A LOS USUARIOS.	SERVICIO  TIEMPO  COORDINACIÓN	<p>¿Cómo considera usted la atención de las personas que laboran en el centro de salud?</p> <p>¿Cree usted que existe suficiente información para las personas que asisten al centro de salud?</p> <p>¿Considera usted que el tiempo de espera para ser atendido en consulta es el adecuado?</p> <p>¿Qué opina sobre las instalaciones del centro de salud? En los siguientes aspectos: Limpieza, Sala de espera, Consultorios, Mobiliarios, Equipos médicos, Iluminación, Baños</p> <p>¿Existen folletos de información referente a los servicios que presta el centro de salud?</p> <p>¿Considera usted pertinente el horario de atención en el centro de salud?</p> <p>¿Las personas en recepción escuchan con atención el motivo de su visita al centro de salud?</p> <p>¿Qué opina usted sobre las instalaciones del centro de salud de Santa Elena?</p> <p>¿Creé usted que los servicios que presta el centro de salud están debidamente coordinadas?</p> <p>¿Cuántas veces ha visitado el centro de salud?</p>	Entrevista  Encuesta  Visita in situ

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Erika Montoya

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Gestión Talento Humano

La gestión del talento humano es el manejo del personal o colaboradores de una empresa o institución, se considera que toda persona tiene algún tipo de talento y la gestión se trata principalmente de conocer cuáles son los talentos de cada uno de los miembros de la empresa y de aprovecharlos colocándoles en el cargo que posibiliten la implementación y el desarrollo de esos talentos.

La productividad de un empleado se debe medir de acuerdo a su rendimiento estándar y el cumplimiento de su trabajo específico, pero se debe aclarar que la gestión del talento busca encontrar el potencial del colaborador, lo que implica su desempeño futuro.

De acuerdo a un artículo de la Revista Empresarial Gestión (2012) los principales aspectos de la gestión del talento dentro de una institución deben siempre incluir:

1. *El reclutamiento*
2. *La planificación de los recursos humanos*
3. *Identificación de brechas de talento*
4. *Gestión del desempeño*
5. *Desarrollo del liderazgo*

Este término se lo asocia a las competencias del personal, lo que se conoce como gestión por competencia. Por lo tanto, las decisiones tomadas con relación al

recurso humano se basan en las competencias de cada individuo, las mismas que se pueden medir gracias a sus conocimientos (estudios realizados), experiencia laboral (trabajos realizados anteriormente); habilidades y destrezas; claro está que lo que realmente permite medir el nivel de competencias y experticia de una persona es el desempeño laboral, las actividades realizadas de forma óptima en el transcurso de su trabajo.

Es el recurso humano una de las características principales de una empresa de servicio, dado que un equipo humano de calidad es muy difícil de igualar o superar por la competencia, y cuando se trata de ofrecer servicios es la principal estrategia competitiva diferenciadora de una institución; porque la calidad de los servicios están estrechamente ligados a la persona o personas que lo dan, esto es lo que hace la diferencia entre un servicio y otros de las mismas características.

De acuerdo a Brown, A. (2005), “El servicio personal es la forma en que se presta el servicio material, incluye la interacción entre los empleados y los clientes de una empresa. Es probablemente, la parte más visible de nuestras operaciones y, con frecuencia, la parte por la que se juzga si nuestra empresa es <<buena>> o <<mala>>. (pág. 8).

Como lo expresa claramente Brown el servicio que da un empleado al usuario es fundamental en la evaluación de los usuarios a la empresa, por lo tanto es indispensable que se realice una adecuada gestión del talento humano para que los colaboradores den lo mejor de sí al momento de servir a los pacientes.

Jiménez, D.P. (2007) asegura que “La empresa está construida –como todo un sistema integrado- por un conjunto de subsistemas que interaccionan entre sí; subsistemas como, recurso humano, finanzas, producción...cuya finalidad y contenido deberá estar directamente ligado al tipo de estructura que la misma posea.” (pág. 29).

Con ello establece, que si bien el talento humano es importante para el correcto funcionamiento de una empresa, no es el único que se debe considerar. Es de esperarse que si se contrata un personal de alta calidad y no se le dan los equipos e

insumos necesarios para realizar sus funciones les sea realmente difícil cumplir con los objetivos y metas planteadas por la empresa.

## **1.2. Formación y Capacitación del Talento humano**

Formar, capacitar, potenciar, perfeccionar, entre otros, al talento humano constituye una buena inversión para las empresas, es lo que ayuda a sostener el mejoramiento continuo de la calidad de servicio de cualquier institución. Esto depende mucho de la motivación, intereses y necesidades, pero también de los conocimientos, habilidades y destrezas, en combinación del mantenimiento de la disciplina y del deber, por supuesto no se puede dejar de expresar la importancia del espíritu de superación que tenga el personal o el individuo, porque para muchos resulta un incentivo y para otros una especie de castigo al cual está sometido.

Como lo expresó Aguilar. A. S. (2005) en su libro *Capacitación y Desarrollo del Personal* (pág. 54-55): “En términos presentes y prácticos todo esto significa que las organizaciones de hoy deben tener como filosofía directiva el darle a la capacitación del personal su más alto significado, tanto como inversión a corto y largo plazo, como por ser el único medio a través del cual se podrán lograr los resultados de:

- a) Integración del personal a su empresa.
- b) Identificación de los símbolos, valores y compromisos del personal respecto a su trabajo.
- c) La formación de actitudes de calidad y productividad.
- d) La preparación administrativa del personal de cualquier nivel.
- e) La capacidad y/o responsabilidad en el manejo de las máquinas y equipos.
- f) La adopción de criterios, conocimientos y habilidades que permitan un buen liderazgo y encauzamiento de las energías de los demás.

- g) La inspiración y creatividad que derivadas de la capacitación, abren nuevas puertas para mejor desempeño de una organización en los renglones de: Ahorro, seguridad, calidad, productividad, rentabilidad, adaptabilidad, innovación, crecimiento, expansión.

### **1.3. Factor Humano**

Existen diversos factores que pueden llevar al éxito a una empresa, uno de los más importantes es el factor humano, realmente para muchos actores, este es el factor más importante, es por esto que hoy se realizan múltiples estudios para identificar cuáles son las formas de motivar y aumentar el desempeño laboral del personal que labora en una empresa.

Es esta la razón por la cual esta investigación tiene por objeto el estudio del factor humano. Para ello es indispensable realizar un análisis de las características del recurso humano en el contexto empresarial, así como el rol del departamento del recursos humanos en la gestión del personal, de esta manera se coloca al ser humano como elemento dinamizador de la empresa.

Una de las características principales del ser humano es su necesidad de vivir en sociedad y de participar activamente en distintos grupos que le permitan integrarse con sus características personales y auténticas. Por esta razón la sociedad se ha convertido en un complejo sistema donde todos se interrelacionan entre sí.

Por lo tanto el factor humano se lo puede considerar un fenómeno multidimensional que está sujeto a la influencia de su entorno y de si mismo, por lo tanto su estudio se vuelve complejo por la cantidad de variables que se interrelacionan entre sí.

Entre los factores internos se pueden mencionar: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de actitudes, de emociones, de valores, entre otros.

Entre los factores internos se pueden mencionar: las características sociales, sus inclinaciones políticas y religiosos, la capacidad de asociarse y trabajar en equipo. Por otro lado se puede incluir la presión que ejerce el jefe o los compañeros de trabajo, así como la familia.

Para Ramírez, C.C. (2005) al referirse al factor humano, llamado también el elemento humano expresa lo siguiente:

“...se enfoca para su estudio analítico, como elemento motor, director y ejecutor, cuyas diferencias somáticas condicionan la concepción de equipos y la mejora de las condiciones ambientales; por su parte, dentro de su propia necesidad de seguridad, se presentan como elemento potencial que necesita de una formación específica sobre las tareas que debe ejecutar, y su grado de capacidad así como el porcentaje de deficiencias por eliminar” (pág. 67).

#### **1.4. Importancia de la Administración del Talento Humano**

La frase “*tengo que ir a trabajar*” es muy utilizada por cientos y miles de personas que dejan entrever su insatisfacción por las condiciones laborales, el ambiente laboral u otros factores, que se convierte en una constante preocupación por los dueños de empresas y/o gerentes, que como resultado observan el bajo rendimiento laboral de sus colaboradores; y si no se encuentran soluciones oportunas estos problemas aumentarán con el paso del tiempo.

Un administrador de talento humano (jefe directo que tiene a su cargo personal) debe estar pendiente de las condiciones en las que laboran sus colaboradores, y generar estrategias que le permitan mejorar la productividad o el desempeño laboral del personal. Es importante que se detenga a realizarse algunas preguntas: ¿Cuáles son las características de mi personal?, ¿Cuáles son las cosas que los motivan?, ¿Cómo se pueden desarrollar sus talentos?, ¿Necesitan formación o capacitación en alguna área específica?, ¿Existen entes disociadores en el grupo?, ¿Cómo se los puede elevar al nivel de equipo?

Hay que considerar que la gran mayoría de las empresas, en especial las empresas públicas tienen un gran problema de productividad, y el buen manejo del personal es un paso importante para una solución definitiva. Se ha comprobado en múltiples ocasiones que un personal motivado aumenta la productividad en la empresa.

A pesar que son importantes los activos, los equipos, los insumos, es el talento humano el que dinamiza los primeros y los pone a funcionar, una planta con la mejor tecnología no funciona sin el recurso humano.

La administración del talento humano de acuerdo a Atehortúa, F.A.H; Bustamante, R.E.V. & Valencia, J.A. (2008) es considerada:

“...de alta importancia en el marco del sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena para del éxito o el fracaso de una entidad. No en vano por ejemplo el MECI 1000 ubica el desarrollo del talento humano como un ejemplo fundamental en el control estratégico. Y el modelo ISO 26000 incluye, entre sus principios y prácticas laborales básicas, la del desarrollo del talento humano y las relaciones entre empleados y empleador.” (pág. 154)

## **1.5. Competencias**

Las competencias según Sagi, L & Grande, V. (2004) son el “conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran el logro” (pág. 86).

Por lo tanto las competencias se deben fomentar, valorar y aprovechar en toda su dimensión. No es extraño que una persona se sienta desmotivada en su trabajo cuando no se siente valorada y esta valoración en la mayoría de los casos se trata de hacer que las personas puedan desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan un crecimiento personal y profesional.

Por otro lado, desde el punto de vista de empresa dentro del mercado local, nacional e internacional, la competencia es el conjunto de empresas que prestan el mismo servicio o venden los mismos productos dentro de un mismo mercado.

De acuerdo con Ávila, J.L. (2005) la competencia puede ser:

- a) La competencia perfecta.
- b) La competencia imperfecta

El mercado de competencia perfecta es aquel en el que existe un gran número de compradores y vendedores de una mercancía, en donde se ofrecen productos similares o tipificados; además, existe libertad absoluta para los compradores vendedores, y no hay control ni reglamento para fijar los precios. Es aquel en el cual todos los posibles compradores y vendedores actúan sin ninguna restricción. (pág. 158).

La competencia imperfecta, llamada también competencia impura o monopolista. Se considera como imperfecta toda competencia en la que existen restricciones concretas que dañan el libre mercado, por tener un mayor grado de control en la producción y precios. (pág. 159).

## **1.6. Experiencia**

La experiencia en términos del recurso humano es la experiencia laboral que se tiene, es decir los empleos anteriores que se han tenido antes de la actual contratación, está sujeta a valoración y en el caso de concursos de mérito y oposición tiene puntuación importante.

Para Blanch, J.M.R. (2005): “El trabajo ocupa una parte importante del espacio y del tiempo en que se desenvuelve la vida humana contemporánea, tanto al nivel de los individuos como al de las familias, comunidades, ciudades y pueblos. De él obtenemos buena parte de las cosas que nos son objetivamente necesarias para la supervivencia material y también de las que hemos llegado a considerar (inter) subjetivamente imprescindibles para desenvolvemos normalmente y sentirnos bien en la vida cotidiana, en los planos personal, social, político y cultural.” (Pág. 72).



La experiencia laboral contribuye sustancialmente a la sabiduría. Aunque se puede obtener cierto grado de sabiduría de distintas formas por ejemplo: al sufrir castigo u observar a otros recibirlo, una mejor manera de adquirir sabiduría, y que además ahorra tiempo, es beneficiarse y aprender de la experiencia de los que ya son sabios, prefiriendo su compañía a la de “los inexpertos”.

Se puede ganar una reputación de experto al tener gran experiencia en un área determinada y haber demostrado las competencias necesarias al desempeñar tal o cual trabajo.

Por lo tanto, se puede decir que de la experiencia laboral se consigue el conocimiento directo por haber realizado, vivido, sentido o sufrido uno mismo prácticas laborales permanentes. Este conocimiento se obtenido de manera individual, no se puede transferir pero si enseñar en menor o mayor grado a otros, siempre es indispensable vivir el proceso de aprendizaje para construir experiencia.

## **1.7. Comunicación**

La comunicación es importante en todo ambiente social, el ser humano ha desarrollado un complejo sistema de comunicación que consiste en un mezcla de diversos tipos de lenguaje (oral, escrito, gestual, entre otros). Necesaria para el traspaso de información (mensaje) a todo nivel desde un emisor, hacia un receptor por medio de un canal de emisión.

Es imprescindible en una empresa generar un sistema eficiente de comunicación interna y externa, que permita dar a conocer cuáles son los servicios que existen, este sistema dependerá en gran manera de las características de la empresa y de los distintos públicos objetivos que está tenga.

Los medios de comunicación que se utilizarán pueden ser desde la palabra oral, señalización, oficios, carteles hasta medios de comunicación masiva que permita llegar a muchas más personas masificadamente. ¿Cuál de estos medios es el más

adecuado?, la respuesta está dada por las necesidades del público objetivo al cual se deben dirigir. Pero se debe recordar que todas las empresas tiene diversos públicos (mínimo tres) por lo tanto se deben utilizar diversos canales de comunicación para llegar a ellos.

Como lo expresa Koenes, A. (2005) la comunicación es la:

“Transmisión o transferencia, por parte de una empresa, de ideas, pensamientos y significados que, conformando un conjunto integral de datos, adoptan la forma de mensajes colectivos o individuales que se emiten por diferentes medios con la intención de producir un impacto que genere una reacción por parte de quienes los reciben estableciendo así una vinculación interactiva entre los emisores y los receptores.” (pág. 17).

## **1.8. La calidad**

La revolución industrial que da como origen a la producción principalmente de bienes materiales para el consumo humano genera una forma indiscriminada de producción que no estaba preocupada por la calidad, sin embargo es a partir de los años 30 antes de la segunda guerra mundial que nace la inquietud por el tema de la calidad. La razón es muy simple, se estaban produciendo muchos bienes de consumo y las empresas competidoras crecían en el mercado por lo tanto nace la idea de mejorar o diferenciar en algo las formas de producción ante la competencia.

El ser humano siente un deseo inmenso de ser mejor cada día, es por eso, que se prepara, cada vez hay más elevados niveles de estudio, las personas intentan perfeccionar sus cualidades. Es por esto que la calidad es una necesidad del ser humano que tiene espíritu de superación; pero ¿qué es la calidad empresarial?

Dentro de los procesos de industrialización se ha separado al personal operativo del personal de control, porque en muchos casos los trabajadores no cumplen con sus funciones dando como resultado servicios o productos de mala calidad.

El diccionario enciclopédico Laurrouse (2009) define la calidad de la siguiente manera: “f. Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa. Superioridad en su línea. Nobleza del linaje. fig. Importancia o gravedad de alguna cosa. Consideración social, civil o política; circunstancias personales de un individuo en relación con algún empleo o dignidad. Condición o requisito que se pone en un contrato.”

Por lo tanto la calidad de servicio como la calidad de productos, deben tener cualidades que son evaluadas de forma individual por el cliente, algunas de estas cualidades se pueden observar en el cuadro siguiente.

**Tabla N° 2. Ejemplos de características de calidad**

<b>Ejemplos de características de calidad</b>			
<b>PRODUCTO</b>		<b>SERVICIO</b>	
<b>Apariencia</b>	Gusto	Credibilidad	Puntualidad
<b>Belleza</b>	Estilo	Efectividad	Cortesía
<b>Peso</b>	Dimensiones	Flexibilidad	Rapidez
<b>Transparencia</b>	Durabilidad	Honestidad	Competencia

Fuente: Armendariz, J.L. (2010) pág. 8

Las características específicas permiten evaluar la calidad de los productos que se tienen.

De acuerdo a Armendáriz, J.L. (2010) (pág. 10):

- La implementación de Sistemas de Gestión de Calidad hace posible la creación de un tejido empresarial verdaderamente competitivo. La estrategia fundamental reside en la implementación de Sistema de Gestión de la Calidad Total, fidelización de clientes, fuerte motivación de los trabajadores y un gran impulso a la innovación tecnológica.

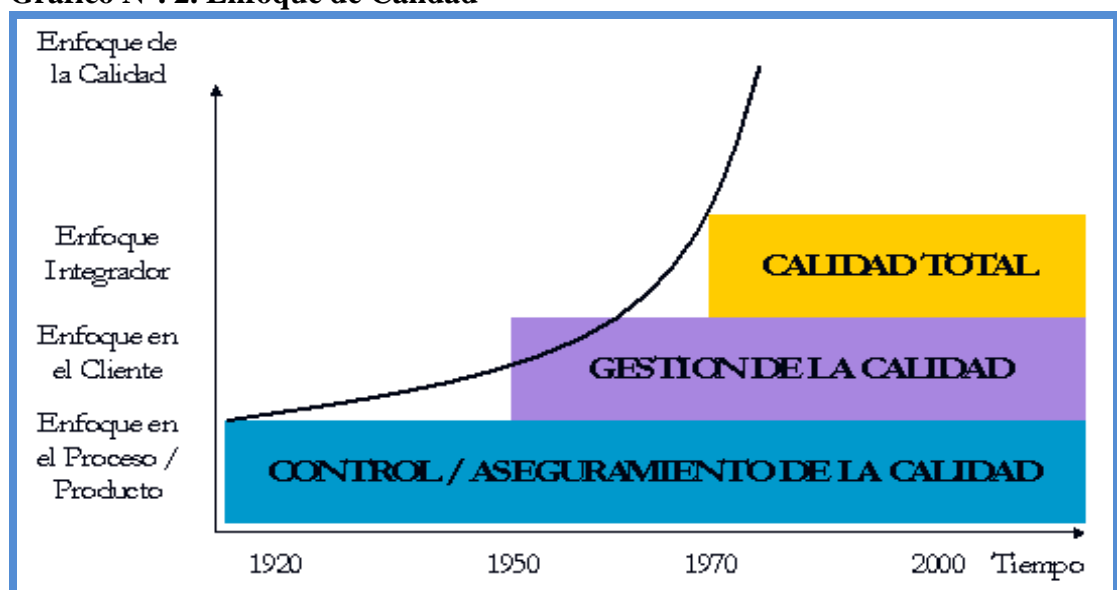
- De acuerdo con la norma UNE. EN ISO 9000 el término calidad debe entenderse como el grado en el que el conjunto de características cumple ciertos requisitos. Los requisitos deben satisfacer las expectativas de los clientes.
- Cuando se diseñan y se desarrollan los productos o servicio se les asigna una serie de funciones o características que hacen que sea útil para cubrir las necesidades de los usuarios.

Por lo tanto la calidad no es definitiva, depende mucho de la percepción de los usuarios y del objeto mismo del producto o servicio; se debe mejorar de forma permanente.

### 1.9. Enfoque de calidad

Con el paso de los años el enfoque de calidad ha evolucionado pasando por la inspección-control hasta el enfoque de calidad total.

**Gráfico N°. 2. Enfoque de Calidad**



Fuente: Lemer, A (2010)

Armendáriz, J.L. (2010) realiza las siguientes definiciones en las formas de evolución de la calidad las mismas que se citan a continuación (pág. 10):

**Inspección.** El objetivo principal es la detección de errores.

**Control de calidad.** El control de procesos consiste en medir la variación de un proceso, fijarse límites y tomar medidas para ajustarlo hasta conseguir el objetivo establecido en las especificaciones.

**Aseguramiento de calidad.** Actividades sistemáticas que dan la confianza de que un producto o servicio que va a satisfacer los requisitos para los que fue planificado.

**Gestión de la calidad total.** Todas las personas y recursos de la organización se centran en la mejora continua de la calidad para satisfacer el cliente. Se trata de hacerlo bien a la primera.

El aseguramiento de la calidad es la actividad que proporciona evidencia de que se puede confiar en que la función calidad que se ha llevado a cabo con efectividad. Se entiende por función de la calidad: al conjunto de actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud para el uso, sin importar el lugar en el que se realizan. (William Edwards Deming, Pág., 10,11 Año 2008).

Todo trabajo o actividad forma parte de un proceso que es posible definirlo, controlarlo y mejorarlo, así es como se hace posible aplicar métodos y herramientas para el mejoramiento continuo.

## 1.10. Mejora Continua de Calidad

Gráfico N°. 3. Mejoramiento continuo de calidad



Fuente: ISO 9000

Cada actividad que se realiza en la empresa, está insertada dentro de un conjunto de actividades, las cuales tienen un objetivo dado. Para cumplir con dicho objetivo se requiere que cada uno de las actividades se lleve a cabo en forma ordenada y coordinada. El conjunto de actividades ordenadas constituye un proceso. Este proceso requiere de insumos (materia prima e información) para dar como resultado un producto o servicio el que a su vez servirá de insumo para otro proceso. Todo proceso cuenta con personal, procedimientos, maquinarias y controles. (KAORU ISHIKAWA, Pág. 10,11 Año 2006).

## 1.11. Servicio

Los servicios son productos intangibles que se ofertan en los mercados, que ofrecen características que en la mayoría de los casos no se pueden tocar, pero si percibir, de tal manera que están estrechamente relacionados con la persona o personas que lo proporcionan.

“Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicio y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.” (Grönroos, 2005: pág. 27)

### **1.11.1. Características de Servicio**

Según Idelfonso Grande Esteban (2005), considera que los servicios poseen las siguientes características (pág., 35).

- **Intangibilidad.**

Los servicios tienen la particularidad de no poder saber cuál es la calidad o sus características antes de recibirlos, por ejemplo se va a cocer un traje no puede saber cómo le queda hasta que se lo entreguen, esto hace que sea difícil vender un servicio y que estos estén estrechamente relacionados con quien los da.

- **Inseparabilidad.**

El hecho de ser intangibles hace que los servicios tenga otra característica y esta es la inseparabilidad, es decir los servicios no se pueden separar de las personas o empresas que lo proporcionan, porque es la forma como se entregan los servicios y los resultados que se esperan de estos lo que hacen la diferencia entre un proveedor y otro. Cuando las personas tienen buenos resultados de los servicios los recomiendan y esa es la mejor publicidad para empresas de servicio, pues tiene directamente relación con el resultado que esperaba encontrar el cliente; es decir, con los niveles de satisfacción de su necesidad.

- **Variabilidad.**

Significa que en cada caso en particular se entrega lo que el cliente requiere, una costurera hace el vestido que se le pide; en un restaurante se le sirve lo que solicita el cliente, en fin los servicios son variados de acuerdo a la necesidad de los clientes.

- **Carácter perecedero.**

Se refiere al tiempo que dura un servicio, un concierto no se puede almacenar, se vive en el momento, pero esta característica no siempre se cumple.

- **Ausencia de propiedad.**

Al ser los servicios intangibles, no se emiten títulos de propiedad por el que se entrega. Normalmente se adquiere el derecho de recibir un servicio, más no la propiedad del bien; el servicio telefónico, usted adquiere el derecho de realizar y recibir llamadas, pero no es ni dueño, ni socio de ningún bien.

Recordemos que no siempre se cumple con todas estas características, porque los servicios en ciertos casos pueden ser tangibles en algún momento de la operación comercial, por ejemplo en un restaurante usted pide un plato a la carta, le venden un intangible de una lista selecciona una opción, pero al momento que le colocan su pedido en la mesa, se convierte en tangible, usted puede oler, tocar, comer. El vestido que mando a coser no es perecedero, la muestra de la calidad del servicio está por mucho tiempo, a pesar que el servicio ya se consumió.

### **1.11.2. Clasificación de servicios**

Existe una diversidad de formas para clasificar los servicios, de acuerdo a Grande Esteban (2005), encontramos las siguientes (pág. 31-33)

Por su naturaleza los servicios se pueden clasificar en:

- a. Servicios de salud
- b. Servicios financieros



- c. Servicios profesionales
- d. Servicios de hotelería, viajes y turismo
- e. Servicios relacionados al deporte, arte y diversión
- f. Servicios de distribución, alquiler y leasing
- g. Servicios de educación e investigación
- h. Servicios de telecomunicaciones
- i. Servicios personales, de reparación y mantenimiento

Esta clasificación describe el tipo de servicio que se presta de una forma muy básica.

Otra forma de clasificar los servicios es de acuerdo al **sector de actividad**, donde el criterio no es la naturaleza del servicio, sino el destino del servicio, es decir, si es para personas naturales o empresas. Estas son:

- a. Servicios de distribución
- b. Servicios de producción
- c. Servicios sociales
- d. Servicios personales

**De acuerdo a su función los servicios se pueden clasificar de la siguiente manera:**

- a. Servicios de gestión y dirección empresarial
- b. Servicios de producción, reparación y mantenimiento
- c. Servicios de información y telecomunicaciones
- d. Servicios de investigación y estudios
- e. Servicios de personal o recurso humano
- f. Servicio de ventas y marketing
- g. Servicio operativos, limpieza y de seguridad

### **1.11.3. Servicios Públicos**

Son servicios que presta el Estado con la finalidad de satisfacer necesidades básicas indispensables para la vida y el desarrollo de los ciudadanos, entre estos se pueden identificar; los servicios básicos, los servicios de salud, servicios de educación, entre otros.

### **1.11.4. Características de los Servicios Públicos**

Adalberto Ibarra (2009) considera tres características de los servicios públicos (pág. 19).

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

**La Necesidad:** Nace de las necesidades insatisfechas de la población y de la decisión del Estado de declarar un servicios como público y bajo su responsabilidad. Un ejemplo dentro del Estado ecuatoriano es la salud y la educación.

**La Entidad:** Es la institución donde se presta el servicio.

**La Sociabilidad:** es de carácter no lucrativo, es decir social de la institución y por ende de los servicios que se prestan sin discriminación de sexo, raza, religión, etnia, u otros.

## **1.12. Marco Conceptual**

### **1.12.1. Definición de Calidad**

La calidad depende mucho de la percepción de cada ser humano, por tanto es subjetiva y cada persona le puede dar las características que considere adecuada para la satisfacción de una necesidad, donde también se evalúa el costo/beneficio del bien o servicio que se adquiere.

De acuerdo a lo que se puede leer en el libro *Gestión Estratégica de la Calidad*, (Jairo Varo, 2006) (pág. 6) el concepto de calidad tiene diversas acepciones en las empresas a nivel mundial:

- Son las características del producto que satisfacen las necesidades del consumidor.
- Es una función de la empresa, al igual que el marketing, la producción o las finanzas. La gestión de la calidad es una función

directiva que se desarrolla a través de cuatro procesos: planificación, organización, control y mejora.

- Es una filosofía empresarial estrechamente relacionada con el marketing y los recursos humanos; da lugar a un estilo de dirección y gestión, orientador de la empresa hacia el cliente externo y la satisfacción de sus necesidades hacia el cliente interno y el fomento de su motivación, formación y participación. La calidad de los productos y procesos es el nexo de unión entre ambas clases de clientes. Este enfoque es la calidad total el total quality management (TQM), la calidad integral o el control total de la calidad (CTC).
- Es decir la calidad no solo está ligada a la satisfacción del cliente o consumidor, también de los colaboradores (cliente interno) y su satisfacción al realizar un producto u ofrecer un servicio.

### **1.12.2. Definición de Gestión**

Se puede entender por gestión, al conjunto de decisiones que se desarrollan con la finalidad de motivar a las personas que forman parte de una empresa, para que alcancen metas individuales y colectivas.

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2010) la palabra gestión es la “Acción y efecto de gestionar”. Entonces deja la pregunta, ¿Qué es gestionar?, y lo define como: “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.”

### **1.12.3. Definición de Talento Humano**

El talento humano es el conjunto de cualidades, destrezas, dotes que tiene un ser humano, las mismas que pueden desarrollarse con la finalidad de formar competencias propias del individuo.

#### **1.12.4. Definición de Administración Pública**

Comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado, son conjuntos de órganos administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin.

#### **1.12.5. Definición de Atención Primaria**

La atención primaria representa el primer nivel de contacto de los individuos, la familia y la comunidad con el sistema nacional de salud, llevando lo más cerca posible la atención de salud al lugar donde residen y trabajan las personas, y constituye el primer elemento de un proceso permanente.

#### **1.12.6. Comunicación**

El DRAE 2010 lo define bajo las siguientes acepciones: “Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor. Establecer medios de acceso entre poblaciones o lugares. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer.”

Por lo que se puede decir que comunicación es la acción que se desarrolla un ser una para interrelacionarse con otros y manifestar de esta manera pensamientos, sentimientos, deseos, órdenes, entre otros, por medio de distintos canales o vías que permiten que el mensaje llegue.

#### **1.12.7. Competencias**

De acuerdo a Agudelo (2006) es la *“capacidad integral que tiene una persona para desempeñar eficazmente en situaciones específicas de trabajo”*. (pág. 18).

Bunk (1994) establece lo siguiente: “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible; está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”. (pág. 3)

Por lo tanto se puede determinar a las competencias como el desarrollo de óptimo de actitudes, cualidades, destrezas y capacidades de una persona para desempeñar funciones determinadas en el ámbito laboral.

#### **1.12.8. Experiencia**

El DRAE 2010 define la experiencia como “Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo”.

La experiencia requiere de práctica, vivencias que dan conocimientos, habilidades o modelos para solucionar problemas.

#### **1.13. Marco legal**

##### **1.13.1. Constitución del Ecuador**

**Art. 32.** “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional”.

## **Trabajo y Seguridad Social**

**Art. 33.** “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

## **Administración pública**

### **Sector público**

**Art. 225.** El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

**Art. 226.** “Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”.

**Art. 227.** “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

**Art. 228.** “El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora”.

### **1.13.2. Ley Orgánica del Servidor Público**

#### **De la Administración del Talento Humano de las y los Servidores Públicos**

#### **Capítulo Único**

#### **De los Organismos de la Administración del Talento Humano y Remuneración**

**Artículo 50.** “Organismos de aplicación. La aplicación de la presente Ley, en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones, estará a cargo de los siguientes organismos”:

- a) Ministerio de Relaciones Laborales; y
- b) Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, institución, organismo o persona jurídica de las establecidas en el artículo 3 de la presente Ley.



## **Parágrafo 1**

### **Ministerio de Relaciones Laborales**

**Artículo 51.** Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de esta Ley. El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias:

- a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley;
- b) Proponer las políticas de Estado y de Gobierno, relacionadas con la administración de recursos humanos del sector público;

## **Parágrafo Segundo**

### **De las Unidades de Administración del Talento Humano**

**Artículo 52.** De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento

Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;

- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;
- d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;
- e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;
- f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;
- i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;

l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;

m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;

n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos Institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;

ñ) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;

o) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;

p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y,

q) Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

**Artículo 53.** “Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano. Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos, orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia,

eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley”.

**Artículo 54.** “De su estructuración. El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público, está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño”.

### **En el Capítulo 2 de la Constitución de la Republica Del Subsistema de Planificación del Talento Humano en su**

**Artículo 55:** “Del subsistema de planificación del talento humano. Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente”.

**En el Artículo 56.** “De la planificación institucional del talento humano. Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutado”.

Las Unidades de Administración del Talento Humano de las Entidades del Sector Público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente.

Esta norma no se aplicará a los miembros activos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas y a las entidades sujetas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

**Artículo 69.** “De la Formación de las y los servidores públicos. La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación, según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo”.

La formación no profesional se alineará también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

**Artículo 70.** “Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir”.

**Artículo 71.** “Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN”.

**Artículo 72.** “Planeación y dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de

los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley”.

**Artículo 73.** “Efectos de la formación y la capacitación.- La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación”.

### **Del Subsistema de Evaluación del Desempeño**

**Artículo 76.** “Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justo, transparente, imparcial y libre de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto”.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas, señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

**Artículo 77.** “De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano,

planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes”.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

**Artículo 79.** “De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley”.

**La evaluación del desempeño servirá de base para:**

- a) Ascenso y cesación; y,
  
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Tipo de Investigación**

Los tipos de investigación que se han utilizado son:

##### **2.1.1 Investigación descriptiva**

Se aplicó el método descriptivo para realizar la delimitación del problema, se formuló una hipótesis, se recolectó datos con los cuales se procederá a organizarlos, compararlos e interpretarlos con la finalidad de elaborar un informe final con los resultados obtenidos.

##### **3.1.1. Investigación Documental**

Se utilizó fuentes primarias como consultas a documentos académicos y fuentes secundarias como libros, revistas y publicaciones, que permitieron conocer y fundamentar los diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones de las diferentes categorías que requiere el estudio.

##### **3.1.2. Investigación de campo**

Se realizó en las instalaciones del centro de salud ubicado en el cantón Santa Elena.



## **2.2. Métodos de investigación**

El método de investigación utilizado es el **Método deductivo**. Este método permite que en base a conocimientos generales se desarrolló temas específicos, es decir analizar la gestión del talento humano para poder desarrollar un análisis en la calidad de los servicios de salud.

## **2.3. Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación utilizadas son la entrevista, la encuesta y la visita in situ.

### **2.3.1. Entrevista**

Es una técnica que consiste en diálogo, que nace con un acuerdo previo e intereses y expectativas por ambas partes (entrevistador y entrevistado), para un fin determinado.

### **2.3.2. Encuesta**

Esta técnica servirá para recoger información de las áreas: administrativo, médico, auxiliares de enfermería y mantenimiento que labora en el centro de salud Área 1 de Santa Elena.

### **2.3.3. Visita in situ**

Permite la observación directa del lugar que se investiga, se desarrolla con la finalidad de conocer cómo se maneja el Centro de Salud, y ver de forma directa cual es el proceso de atención a los usuarios.

## 2.4. Población y Muestra

Se realizó el estudio a dos poblaciones diferentes:

- a) Servidores públicos.
- b) Usuarios.

### a) Servidores públicos

Se consideró el universo total de los servidores públicos que laboran en el Área De Salud 1 De Santa Elena. Los mismos que se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla N° 3. Universo de servidores públicos**

Servidores públicos	Población
Personal Administrativos	15
Estadística	10
Mantenimiento	4
Servicios Generales	4
Bodega	3
Transporte	2
Informática	1
Médicos Generales	10
Obstétricas	6
Enfermeras	14
Odontología	5
Psicología	1
Trabajo Social	1
Farmacia	4
Total de servidores públicos	80

Fuente: Área de recursos Humanos del Centro de Salud de Santa Elena  
Elabora: Erika Montoya Mejillones

### b) Usuarios

Para el estudio se considera como universo al número de personas atendidas durante la semana en el Área De Salud 1 De Santa Elena, que de acuerdo al departamento de Estadística 1320 aproximadamente.

## Determinación del tamaño de la muestra para la población de usuarios

$$\text{Fórmula } n = \frac{N}{e^2 (N-1)+1}$$

### Simbología:

n= Tamaño de la muestra

e= error admisible

N= tamaño de la población

$$\text{Fórmula } n = \frac{N}{e^2 (N-1)+1}$$

$$\text{Fórmula } n = \frac{1320}{0,05^2 (1320-1)+1}$$

$$\text{Fórmula } n = \frac{1320}{0,0025 (1319)+1}$$

$$\text{Fórmula } n = \frac{1320}{3.30+1}$$

**Tamaño de la Muestra: n = 300**

Por lo cual los elementos de estudio con su respectiva población son:

**Tabla N° 4. Población total**

OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	POBL.
Usuarios	300
Servidores públicos (empleados)	80
Total	380

Fuente: Centro de Salud área 1  
Elaborado por: Erika Montoya

## 2.5. Etapas de la Investigación

**Tabla N° 5. Etapas de la Investigación**

ETAPAS	PASOS
<b>DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión y análisis del problema de investigación.</li> <li>▪ Definición del propósito del instrumento.</li> <li>▪ Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento.</li> <li>▪ Consulta a expertos en la construcción de instrumentos.</li> <li>▪ Determinación de la población.</li> <li>▪ Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento</li> </ul>
<b>DISEÑO DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construcción de los ítems.</li> <li>▪ Estructuración de los instrumentos.</li> <li>▪ Redacción de los instrumentos.</li> </ul>
<b>ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sometimiento del instrumento a juicio de expertos.</li> <li>▪ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos.</li> <li>▪ Aplicación del instrumento a una muestra piloto.</li> <li>▪ Análisis de resultados.</li> </ul>
<b>ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impresión del instrumento</li> </ul>

Fuente: Datos de la Investigación  
Elaborado por: Erika Montoya

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En el análisis de los resultados se consideraron los siguientes:

#### 1. Resultados de la encuesta dirigidas a los usuarios

En este punto se analiza cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario de encuestadas dirigidas a los usuarios el cuestionario q se utilizo fue con preguntas de opciones múltiples aplicándolo dentro del área de Salud Santa Elena.

#### 2. Resultados de la encuesta dirigida a los empleados

Al momento de aplicar las encuestas a los empleados del centro de salud de Santa Elena pudimos analizar las condiciones laborales y el desempeño laboral que tiene cada uno de ellos en su área de trabajo.

#### 3. Sistematización de entrevista

Se desarrolló una matriz de los resultados de la entrevista para sistematizarla de forma concreta y de acuerdo a los indicadores de cada una de las variables.

#### 4. Visita in situ

Se realizó una investigación exploratoria en el Área de salud de Santa Elena para conocer las características de la estructura y de las necesidades que tienen los pacientes al llegar al centro de salud, y ver la clase de atención que brindar el personal que labora en esta área de salud.

### 3.1. Resultados de encuesta dirigida a los usuarios

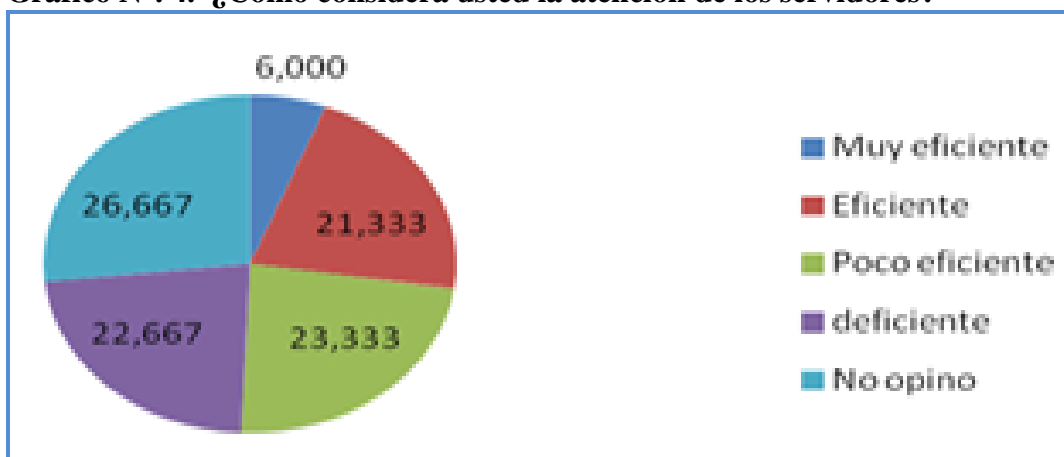
**Pregunta 1. ¿Cómo considera usted la atención de las personas que laboran en el centro de salud?**

**Tabla N° 6. Evaluación de atención del personal**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficiente	18	6,000
Eficiente	64	21,333
Poco eficiente	70	23,333
Deficiente	68	22,667
No opino	80	26,667
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100,000</b>

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N° 4. ¿Cómo considera usted la atención de los servidores?**



Fuente: Encuesta a usuarios  
Elaborado por: Erika Montoya

De acuerdo a los resultados la atención que brindan las personas que laboran en el centro de salud, el 27% de los usuarios encuestados considera que el servicio es eficiente y el 72% opina que es deficiente sumando un 100% lo que demuestra que existe una ineficiente atención a los usuarios.

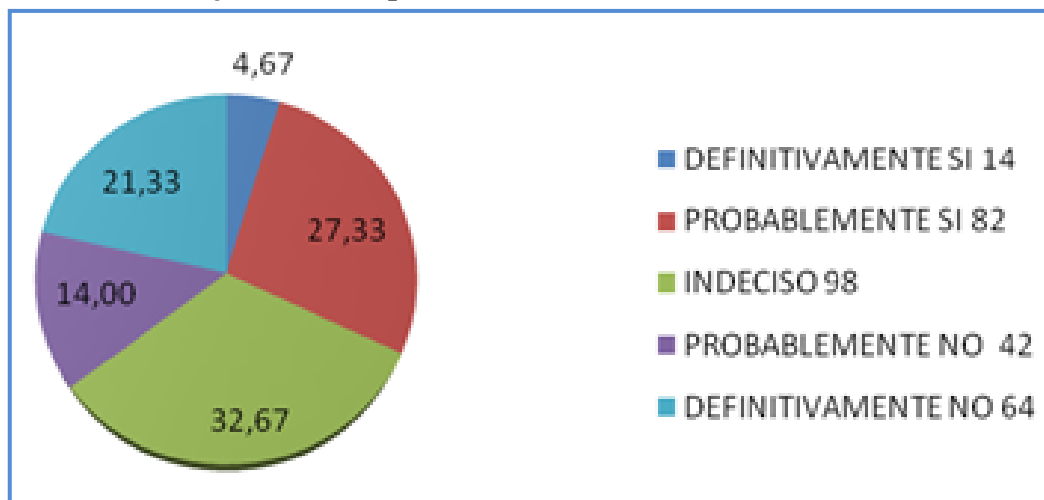
**Pregunta 2. ¿Cree usted que existe suficiente información para las personas que asisten al centro de salud?**

**Tabla N° 7. Existe suficiente información para los usuarios**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	14	4,67
Probablemente si	82	27,33
Indeciso	98	32,67
Probablemente no	42	14,00
Definitivamente no	64	21,33
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N° 5. ¿Cree usted que existe suficiente información?**



Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

Según los resultados el 32% de los usuarios encuestados afirman que existe suficiente información y un 35,33% de los consultados indican que no existe suficiente información, el 35,33% asegura sentirse indeciso al contestar esta interrogante.

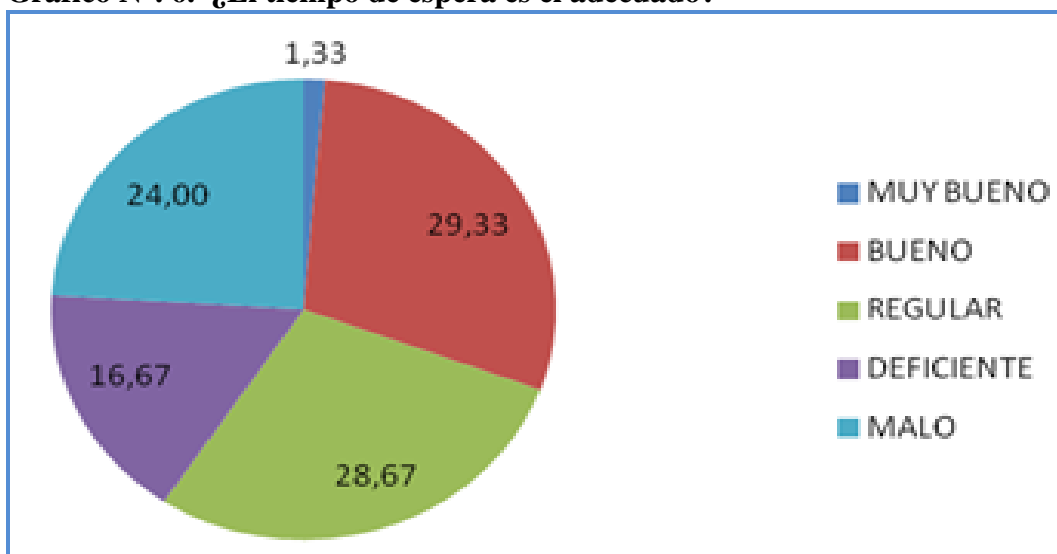
**Pregunta 3. ¿Considera usted que el tiempo de espera para ser atendido en consulta es el adecuado?**

**Tabla N° 8. Tiempo es el adecuado para esperar su consulta**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	4	1,33
Bueno	88	29,33
Regular	86	28,67
Deficiente	50	16,67
Malo	72	24,00
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 6. ¿El tiempo de espera es el adecuado?**



Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

Los resultados sobre el tiempo de espera para poder ingresar a consulta podemos identificar que un 30,66% de los usuarios encuestados considera que es buena la atención, el 28,67% la califica como regular y un 40,67% opina que es deficiente, quedando como resultado, según la gráfica, que los usuarios que asisten normalmente al Centro de Salud, consideran que el tiempo de espera es regular y deficiente.



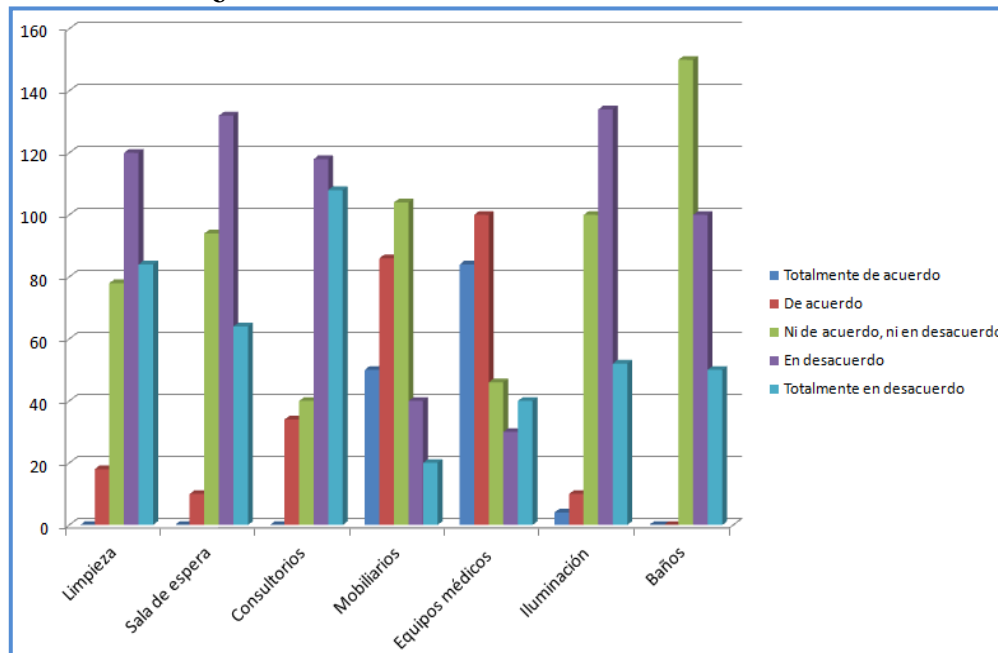
**Pregunta 4. ¿Qué opina sobre las instalaciones del centro de salud? En los siguientes aspectos puntaje del 1 al 5**

**Tabla N° 9. Qué opina sobre las instalaciones del centro de salud**

ALTERNATIVAS	1	2	3	4	5	TOTAL
Limpieza	0	18	78	120	84	300
Sala de espera	0	10	94	132	64	300
Consultorios	0	34	40	118	108	300
Mobiliarios	50	86	104	40	20	300
Equipos médicos	84	100	46	30	40	300
Iluminación	4	10	100	134	52	300
Baños	0	0	150	100	50	300

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 7. ¿Las instalaciones del centro de salud son adecuadas?**



Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

La mayoría de los usuarios consideran que se deben mejorar las instalaciones del centro de salud.

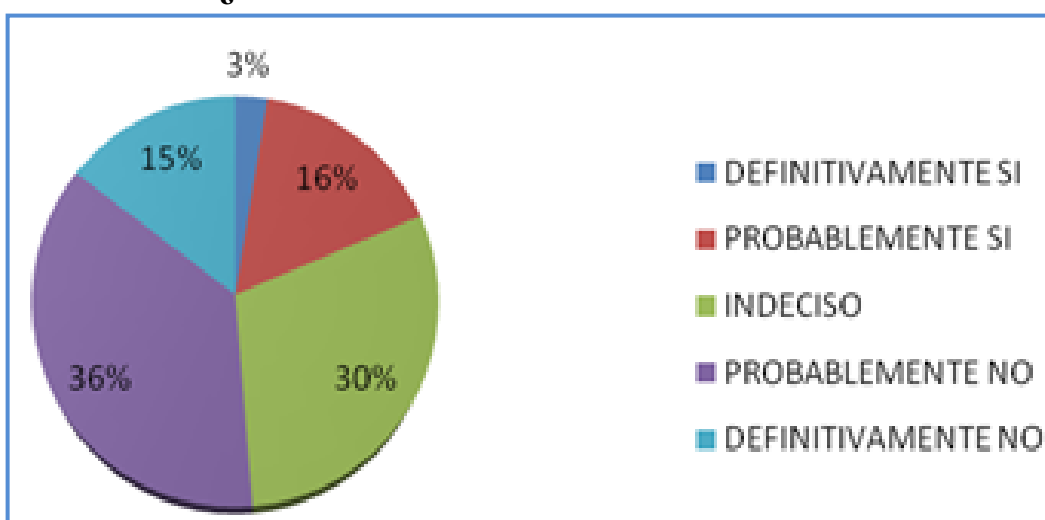
**Pregunta 5. ¿Existen folletos de información referente a los servicios que presta el centro de salud?**

**Tabla N° 10. Folletos sobre los servicios que presta el centro de salud**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	8	2,67
Probablemente si	48	16,00
Indeciso	90	30,00
Probablemente no	110	36,67
Definitivamente no	44	14,67
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 8. ¿Existen suficientes folletos de información sobre servicios?**



Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

A la interrogante planteada el 16% de los usuarios, según la alternativa, aseguran que si existen folletos de información referente a los servicios que brinda el centro de salud y el 51,34% según la alternativa probablemente no indica que no existen folletos y el 30% según la escala es indeciso.

**Pregunta 6. ¿Cree usted pertinente el horario de atención en el centro de salud?**

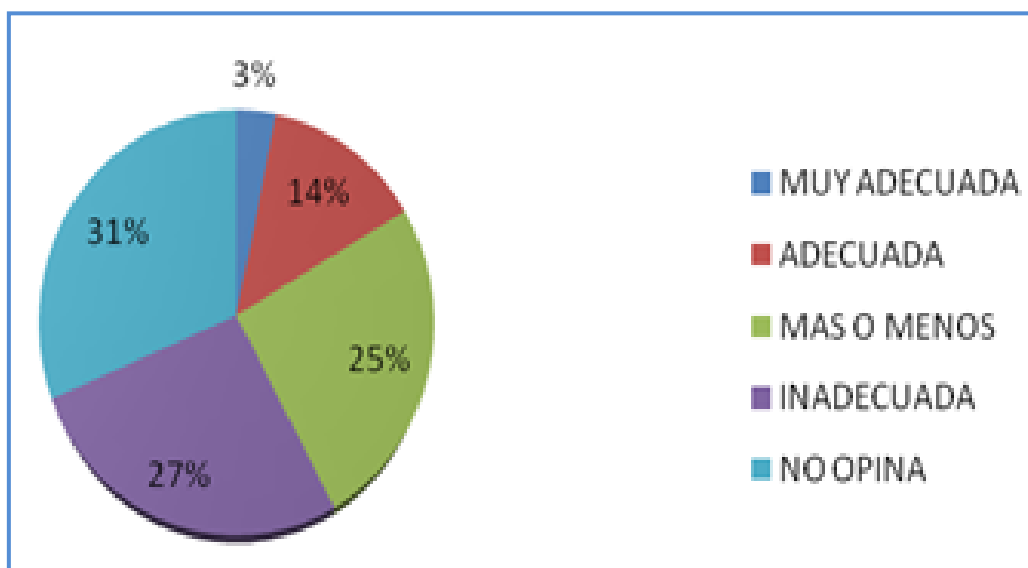
**Tabla N° 11. ¿Considera pertinente el horario de atención?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuada	10	3,33
Adecuada	40	13,33
Más o menos	76	25,33
Inadecuada	80	26,67
No opina	94	31,33
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a Usuarios

Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 9. ¿El horario de atención cree usted que es pertinente?**



Fuente: Encuesta a Usuarios

Elaborado Por: Erika Montoya

De acuerdo a los resultados, sobre si los usuarios están de acuerdo con el horario de atención que brinda el Centro de Salud; un 16,66% de los usuarios encuestados manifiesta que es muy buena y el 83,33% restante de los encuestados es inadecuada, que demuestra que los usuarios no están de acuerdo con el horario que brinda el centro de Salud.

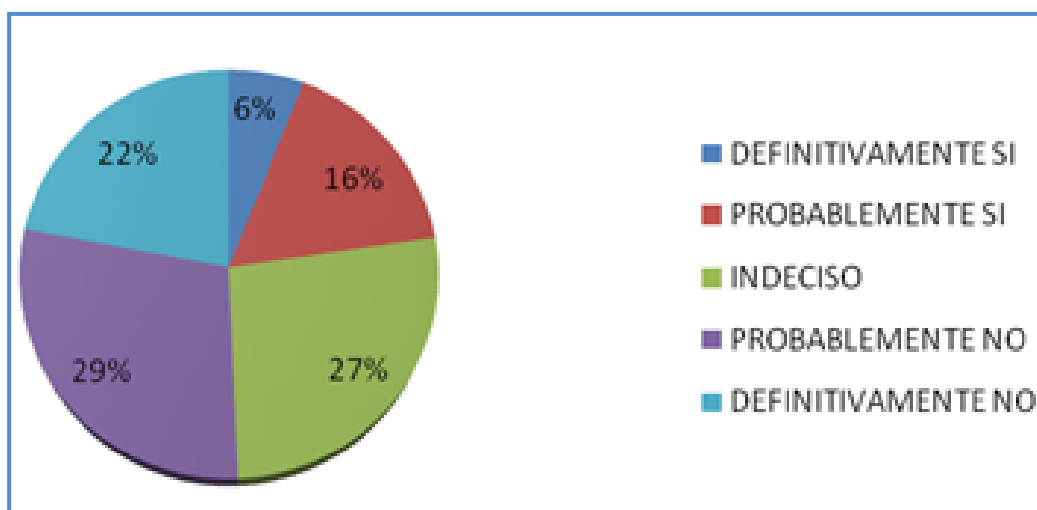
**Pregunta 7. ¿Las personas en recepción escuchan con atención el motivo de su visita al centro de salud?**

**Tabla N° 12 El personal que labora en el área escucha con atención**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	18	6
Probablemente si	50	16,67
Indeciso	80	26,67
Probablemente no	86	28,67
Definitivamente no	66	22,00
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 10. ¿Las personas que laboran en el área escuchan al usuario?**



Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

Como puede observar las encuestas, nos demuestran que el 22,67% de los encuestados está con la escala definitivamente si y el 77,34% está con la escala definitivamente no, resultado que establece que los trabajadores del centro de salud, no escuchan con atención el motivo de su visita a dicho centro.

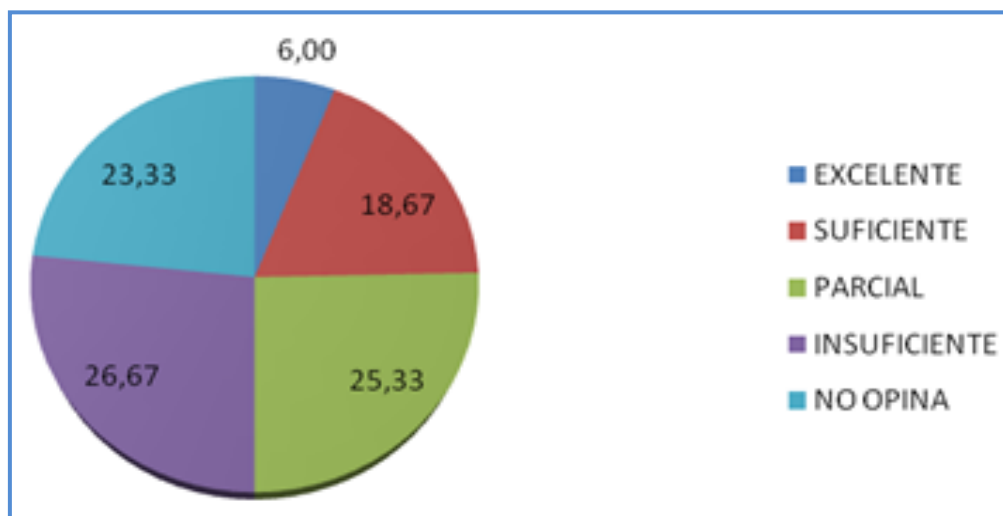
**Pregunta 8. ¿Qué opina usted sobre las instalaciones del centro de salud de Santa Elena?**

**Tabla N° 13 Qué opina sobre las instalaciones del área**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	6,00
Suficiente	56	18,67
Parcial	76	25,33
Insuficiente	80	26,67
No opina	70	23,33
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 11. ¿Cómo considera usted las instalaciones?**



Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

Después de haber aplicado la encuesta en el centro de salud de Santa Elena podemos darnos cuenta que un 24,67% de los usuarios afirman que las instalaciones son excelentes y el 75,33% afirman que son insuficiente las instalaciones, debido a que cada día se hace más reducido el espacio físico en el centro de salud de atención primaria haciendo que la atención se convierta en crítica.

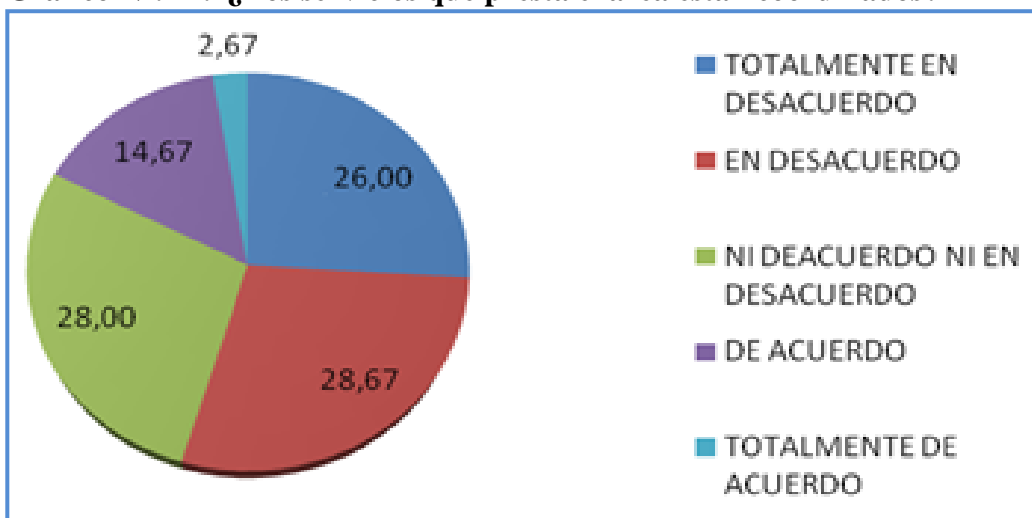
**Pregunta 9. ¿Creé usted que los servicios que presta el centro de salud son de calidad?**

**Tabla N° 14 Es de calidad los servicios q presta el Área**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE EN DESACUERDO	78	26,00
EN DESACUERDO	86	28,67
NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	84	28,00
DE ACUERDO	44	14,67
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	2,67
<b>TOTALMENTE</b>	<b>300</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 12. ¿Los servicios que presta el área están coordinados?**



Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

Según los resultados el 54,67% de los usuarios opina estar totalmente en desacuerdo con la coordinación de los servicios que presta el centro de salud y un 17,34% expresa su criterio en De acuerdo y Totalmente de acuerdo y un 28% de los usuarios indica estar ni De acuerdo ni en Desacuerdo.

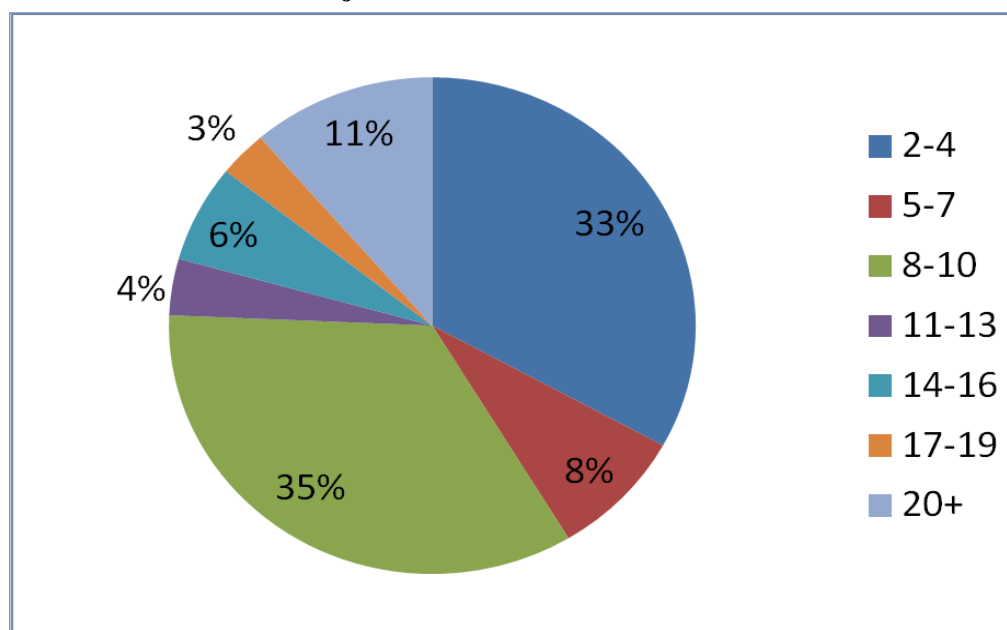
**Pregunta 10. ¿Cuántas veces ha visitado el centro de salud?**

**Tabla N° 15 ¿Cuántas veces ha visitado el centro de salud?**

N° de visitas	Frecuencia	Porcentaje
2-4	99	33,00
5-7	25	8,33
8-10	103	34,33
11-13	11	3,67
14-16	19	6,33
17-19	9	3,00
20+	34	11,33

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 13. Porcentaje de frecuencia de visitas**



Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

El 35% visitó de 8-10 veces el centro de salud, el 33% realizó de 2- 4; por lo que se puede interpretar que las visitas son medianamente frecuentes, considerando que la atención que se realiza es primaria, es decir el primer nivel de atención médica, antes de pasar a un especialista en los casos que lo requieran.

### 3.2. Resultados de Encuesta Dirigida al Personal Administrativo

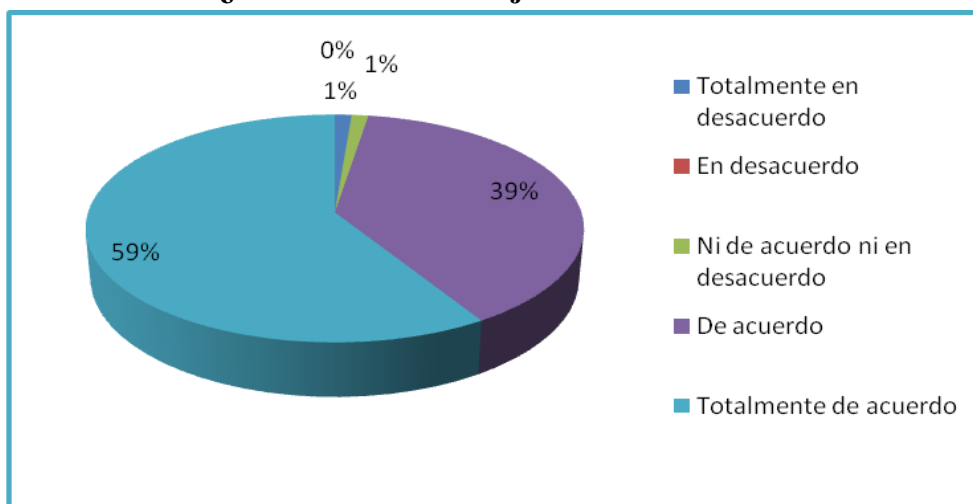
#### 1. ¿Cree usted que los directivos del centro de salud deben mejorar su comunicación con los trabajadores?

**Tabla N° 16 Directivos deben mejorar la comunicación**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	1	1,25
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,25
De acuerdo	31	38,75
Totalmente de acuerdo	47	58,75
Total	80	100,00

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 14. ¿Directivos deben mejorar la comunicación?**



Fuente: Personal Administrativo  
Elaborado Por: Erika Montoya

Producto de los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores, se puede observar que el 39% de los empleados están De acuerdo y el 59% Totalmente De acuerdo con que los directivos del Área mejoren la comunicación con los trabajadores.



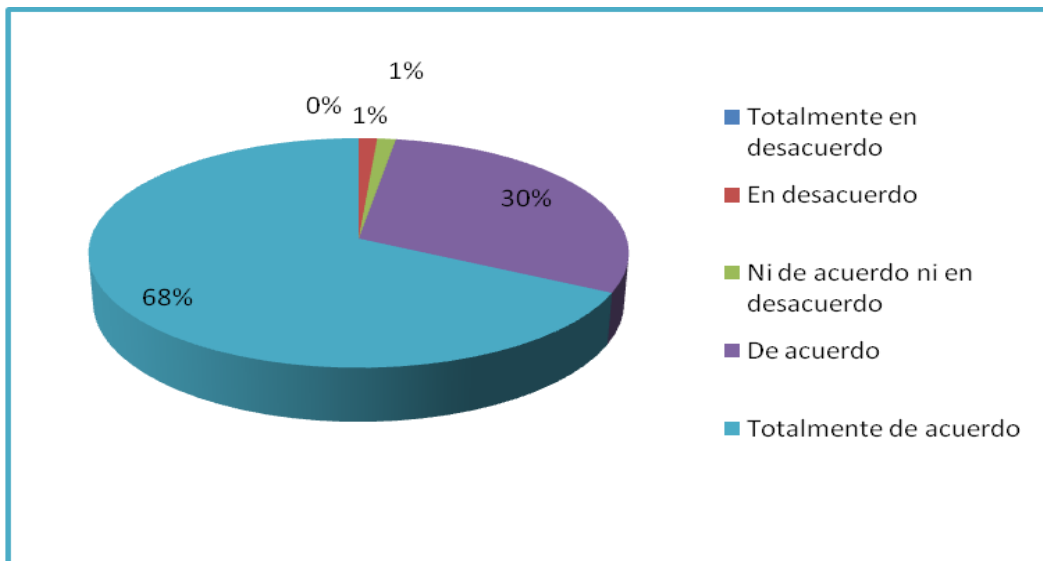
**2. ¿Debe existir comunicación de nivel jerárquico superior a los mandos medios e inferiores para el cumplimiento efectivo de su trabajo?**

**Tabla N° 17 Comunicación de jerarquía superior a los mandos medios**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	1,25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,25
De acuerdo	24	30
Totalmente de acuerdo	54	67,5
Total	80	100,00

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 15. ¿Existe una buena comunicación jerárquica?**



Fuente: Personal Administrativo  
Elaborado Por: Erika Montoya

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas a los trabajadores podremos darnos cuenta que el 30% está De acuerdo y el 68% está Totalmente De acuerdo. Debe existir comunicación de nivel jerárquico superior a los mandos medios e inferiores, para poder cumplir bien con nuestras funciones.

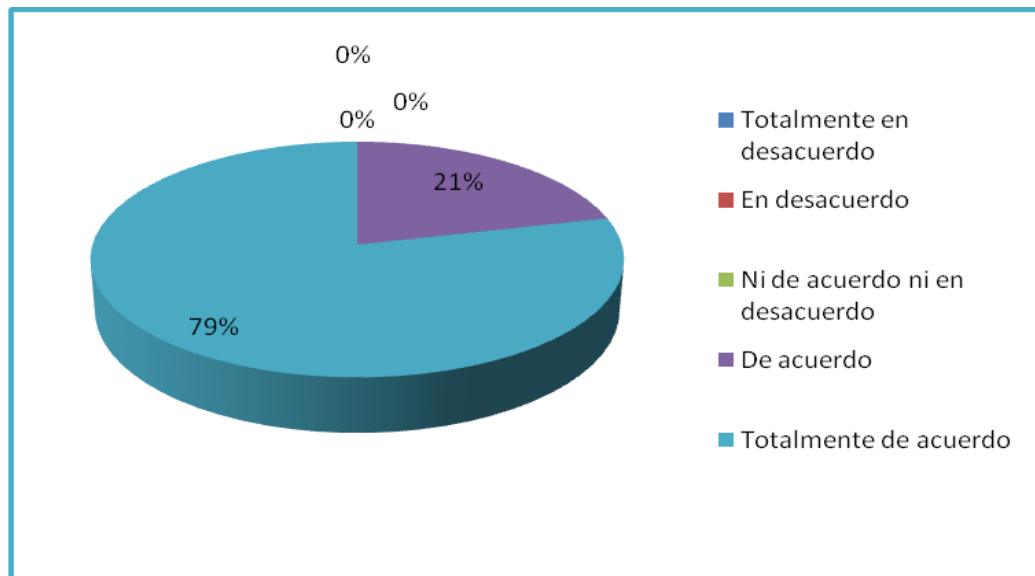
**3.- ¿Es importante la comunicación para el logro de los objetivos de la institución?**

**Tabla N° 18 Es importante la comunicación para el logro de los objetivos**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	0	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
De acuerdo	17	21,25
Totalmente de acuerdo	63	78,75
Total	80	100,00

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 16. ¿Es importante la comunicación para lograr objetivos?**



Fuente: Personal Administrativo  
Elaborado Por: Erika Montoya

En base a la información obtenida en las encuestas a los trabajadores se puede observar que el 79% está De acuerdo y el 21% está Totalmente De acuerdo con que la comunicación es importante para el logro de los objetivos en la institución.

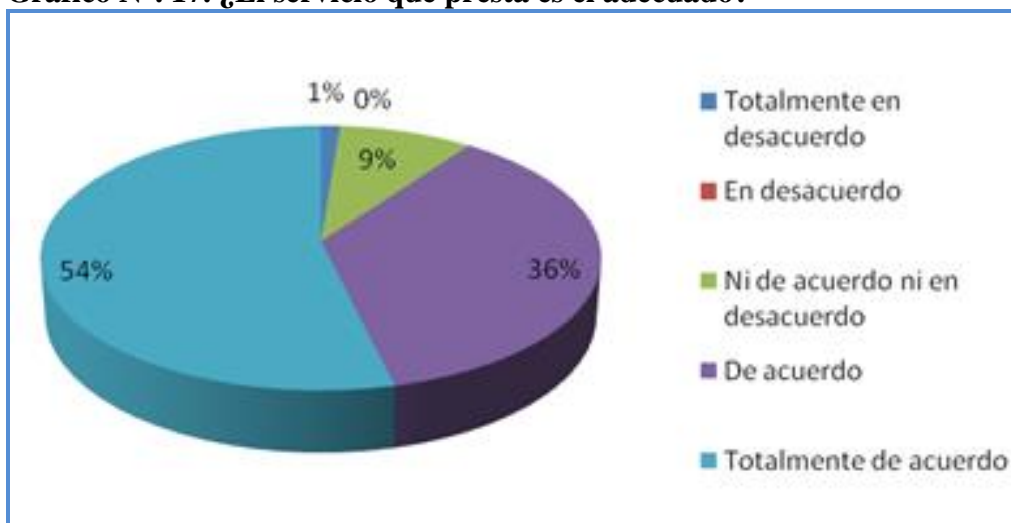
#### 4.- ¿Piensa usted que el servicio que presta el centro de salud es de calidad?

**Tabla N° 19 El servicio que presta el centro de salud es de calidad**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	1	1,25
En desacuerdo	0	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8,75
De acuerdo	29	36,25
Totalmente de acuerdo	43	53,75
Total	80	100,00

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 17. ¿El servicio que presta es el adecuado?**



Fuente: Personal Administrativo  
Elaborado Por: Erika Montoya

De conformidad con los resultados obtenidos en las encuestas se puede determinar que el 36% de los trabajadores encuestados están De acuerdo y el 54% Totalmente de acuerdo que el servicio que presta el centro de salud es el adecuado quedando el 9 % que están Ni de acuerdo ni en desacuerdo con los servicios que presta el centro de salud.

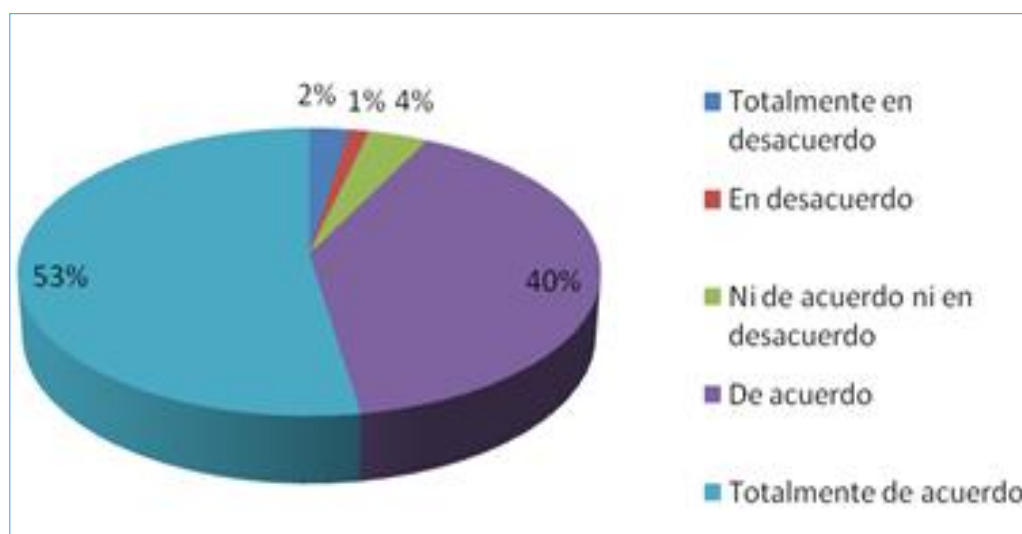
**5.- ¿Considera usted que sus competencias mejorarán la calidad de servicio en su área de trabajo?**

**Tabla N° 20. Cree usted que sus competencias mejoraran el servicio**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	2	2,50
En desacuerdo	1	1,25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3,75
De acuerdo	32	40
Totalmente de acuerdo	42	52,5
Total	80	100,00

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 18. ¿Tiene las competencias pertinentes para desempeñarse?**



Fuente: Personal Administrativo  
Elaborado Por: Erika Montoya

De conformidad con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores se puede observar que el 40% está de acuerdo y el 53% totalmente de acuerdo en que se consideran con las competencias pertinentes, para poder ejercer sus funciones y el 7% no se sienten con las competentes para poder ejercer sus funciones.

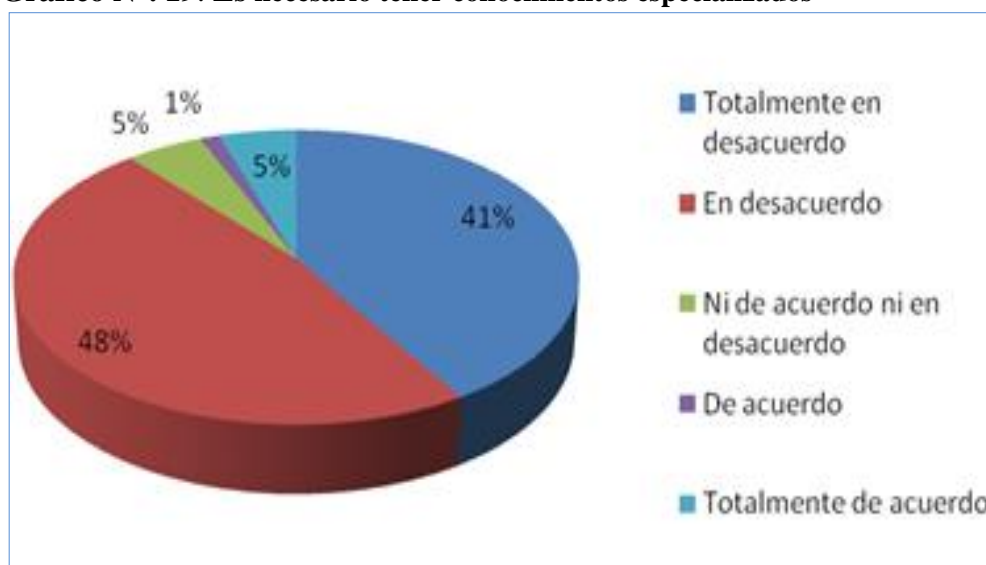
**6.-¿Para mejorar la calidad de servicio, usted requiere capacitación especializada?**

**Tabla N° 21. Es necesario tener conocimientos especializados**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	33	41,25
En desacuerdo	38	47,50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,00
De acuerdo	1	1,25
Totalmente de acuerdo	4	5
Total	80	100,00

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 19. Es necesario tener conocimientos especializados**



Fuente: Personal Administrativo  
Elaborado Por: Erika Montoya

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuesta se puede observar que el 48% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo y el 41% totalmente en desacuerdo con que es necesario tener conocimientos especializados para poder desempeñarse en su lugar de trabajo.

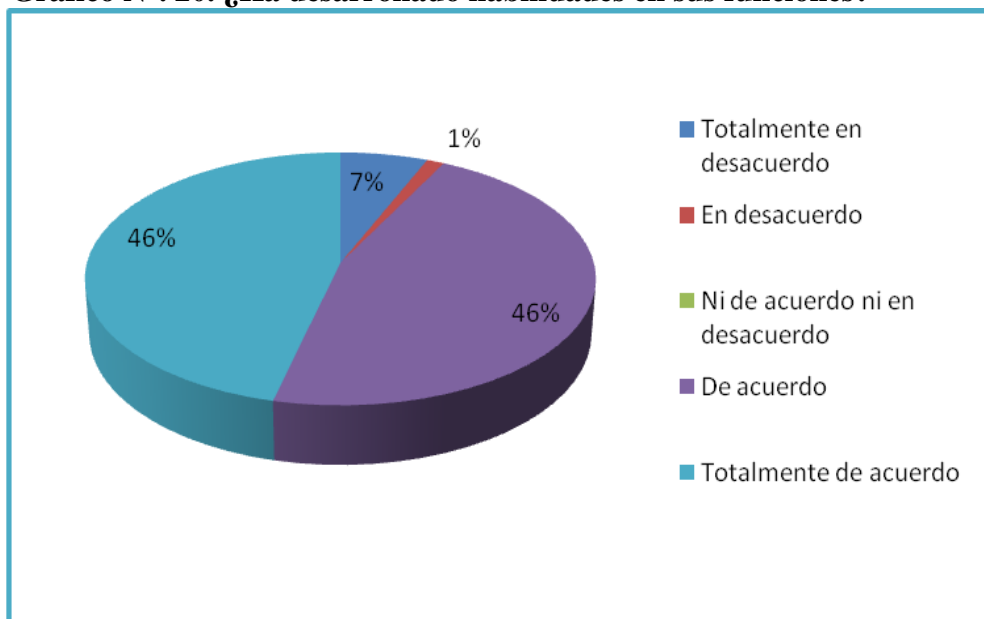
**7.- ¿Ha desarrollado habilidades y destrezas en el desempeño de sus tareas?**

**Tabla N° 22 Ha desarrollado habilidades en el desempeño de funciones**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	5	6,25
En desacuerdo	1	1,25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
De acuerdo	37	46,25
Totalmente de acuerdo	37	46,25
Total	80	100,00

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N° . 20. ¿Ha desarrollado habilidades en sus funciones?**



Fuente: Personal Administrativo  
Elaborado Por: Erika Montoya

Producto de los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores podemos darnos cuenta que el 46% está De acuerdo y el 46% está Totalmente de acuerdo que los empleados han desarrollado habilidades y destrezas para el desempeño de sus funciones.

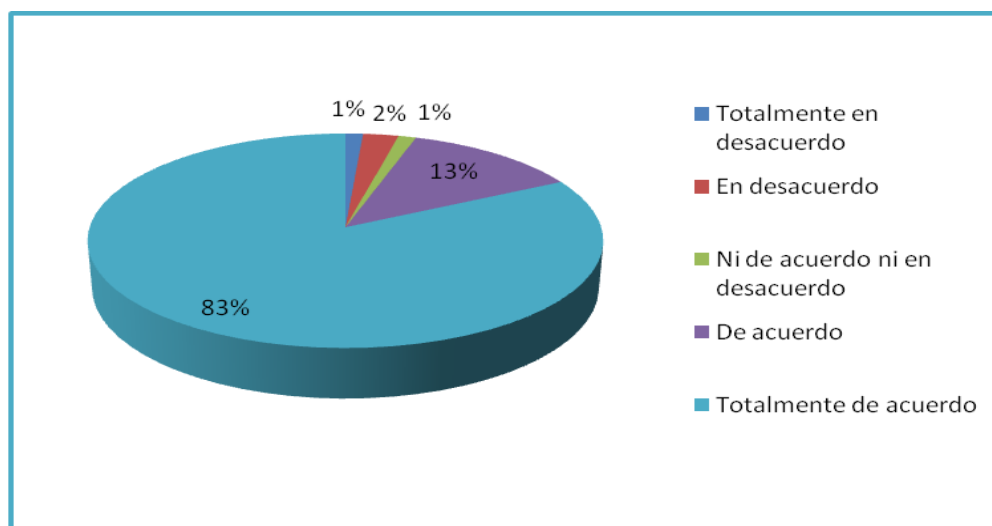
**8.- ¿Cree usted que la elaboración de un modelo de gestión de talento humano mejorar la calidad del servicio del centro de salud Área Uno de Santa Elena?**

**Tabla N° 23. Un modelo de gestión mejorara la calidad de servicio**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	1	1,25
En desacuerdo	2	2,50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,25
De acuerdo	10	12,5
Totalmente de acuerdo	66	82,5
Total	80	100,00

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 21. ¿La institución debería realizar cursos de capacitación?**



Fuente: Personal Administrativo  
Elaborado Por: Erika Montoya

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores se puede observar que el 13% está De acuerdo y el 83% está Totalmente De acuerdo, en que la institución realice cursos de capacitación para poder mejorar la calidad de servicio que se les puede brindar a los usuarios.

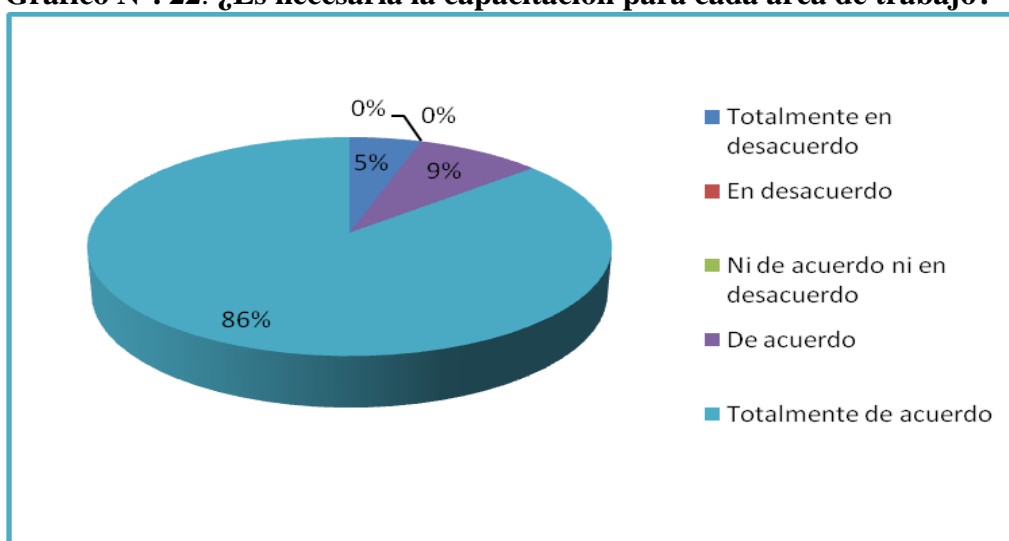
**9.- ¿Considera usted que la institución debe realizar cursos de capacitación para cada área de trabajo?**

**Tabla N° 24 Capacitación para cada área de trabajo**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	4	5,00
En desacuerdo	0	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
De acuerdo	7	8,75
Totalmente de acuerdo	69	86,25
Total	80	100,00

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 22. ¿Es necesaria la capacitación para cada área de trabajo?**



Fuente: Personal Administrativo  
Elaborado Por: Erika Montoya

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores dando como resultado que el 9% está de acuerdo y el 86% está Totalmente De acuerdo que la institución realice cursos de capacitación, para cada Área de trabajo para poder mejor la atención a los usuarios.



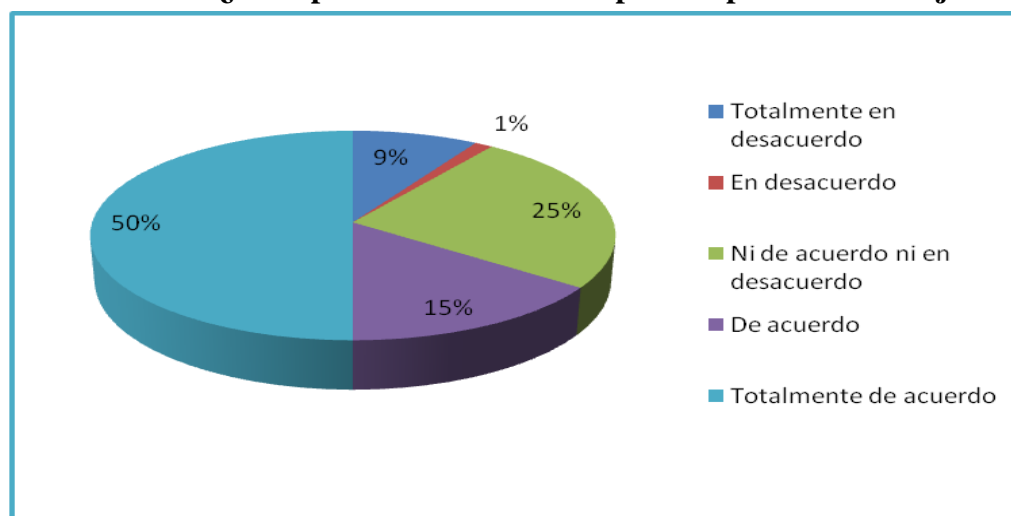
**10.- ¿Considera usted que la experiencia es necesario para mejorar la calidad de servicio en su área de trabajo?**

**Tabla N° 25 La experiencia es necesaria para su puesto de trabajo**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	7	8,75
En desacuerdo	1	1,25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	25,00
De acuerdo	12	15,00
Totalmente de acuerdo	40	50,00
Total	80	100,00

Fuente: Encuesta a Usuarios  
Elaborado Por: Erika Montoya

**Gráfico N°. 23. ¿La experiencia es necesaria para su puesto de trabajo?**



Fuente: Personal Administrativo  
Elaborado Por: Erika Montoya

Producto de los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores se puede observar que el 25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% Totalmente De acuerdo que la experiencia es necesario para desempeñarse en su área de trabajo y el 10 % cree que no es necesario la experiencia para desempeñarse en algún Área de trabajo.

### 3.3. Sistematización de la Entrevista

**Tabla N° 26 Datos generales del Centro de Salud Área N° 1 Santa Elena**

<b>Misión</b>	Ejercer la Rectoría del Sistema Nacional de Salud a fin de garantizar el derecho a la salud del pueblo ecuatoriano, por medio de la promoción y protección de la salud, de la seguridad alimentaria, de la salud ambiental y del acceso permanente e interrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia. VISIÓN Para el año 2020 el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, ejerce la Rectoría del sistema Nacional de Salud, modelo referencial en Latinoamérica, que garantiza 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.		
<b>Visión</b>	La salud, definida como un instrumento para el mejoramiento continuo del bienestar colectivo, implica su continua revisión y actualización de sus instrumentos; así, el proceso organizativo, adaptado a las condiciones siempre cambiantes de la sociedad, sus organizaciones locales, provinciales y cantonales, han registrado cambios durante los últimos cinco años y requieren ser modificados. Definidos los nuevos roles y competencias del Ministerio de Salud por niveles, impone su necesaria actualización de la relación entre la organización de las Áreas de Salud con la división cantonal del país, bajo un esquema que reconozca la diversidad geográfica política y relacione las estructuras técnico-administrativas y red de servicios disponibles al nivel local, adaptados a los nuevos procesos de modernización, desconcentración y descentralización del Estado.		
<b>FODA</b>	En proceso de elaboración		
<b>Objetivos</b>	No consta con objetivos		
<b>Áreas de desempeño</b>	Admisión		4
	Preparación		3
	Consultorios		9
	Odontología		2
	Farmacia		4
	Personal administrativo		4
<b>Sueldos</b>	515 -1676 dólares		

**Fuente:** Entrevista a la administradora

**Elaborado por:** Erika Montoya

### 3.4. Resultados de Visita In Situ

**Tabla N° 27 Sistematización de procesos para atención al paciente**

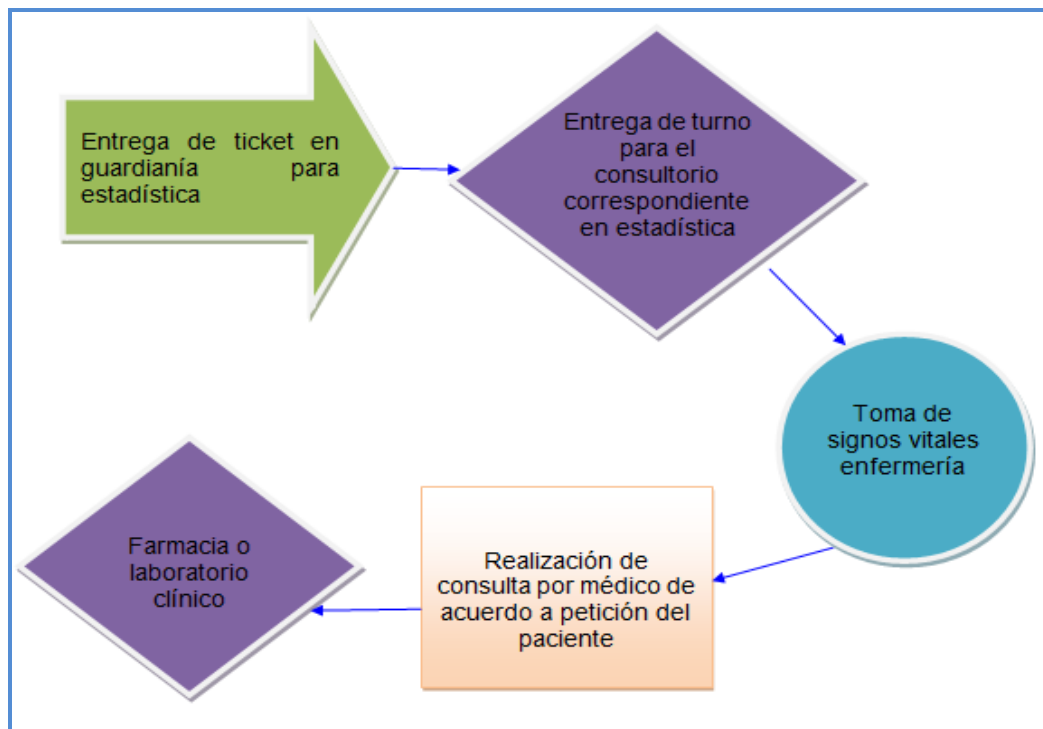
Procesos primarios	ENTRADA	RECURSOS/INSUMOS				SALIDA
		R/HUMANO	Materiales e insumos	Medios	Maquinas	
Guardianía	Paciente	Guardián	Ticket		Turnero	Guardianía
Estadística	Guardianía	Personal de admisión	Datos del paciente		Computadora	Estadística
Preparación	Estadística	Enfermera	Historia clínica	Equipos de enfermería		Consultorio
Consultorio	Consultorio	Medico	Historia clínica	Equipos médicos		Paciente

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Erika Montoya

#### 3.4.1. Flujograma de procesos para atención al paciente

**Gráfico N°. 24. Flujograma de procesos para atención al paciente**



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Erika Montoya

## Comprobación de Hipótesis

En el presente Trabajo de Titulación se empleó la técnica estadística denominada Chi Cuadrada para la comprobación de la Hipótesis.

### Hipótesis del Trabajo de Titulación

Hi: La elaboración de un modelo de gestión de talento humano mejorará la calidad de servicio del Centro de Salud Área 1 de Santa Elena.

La variable Gestión del Talento Humano presenta dos indicadores que son: “Usuarios”, “Personal administrativo”.

Se quiere conocer si la variable Calidad de Servicio: SI mejorará o NO mejorará con la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano.

**Tabla N° 28. Frecuencia absoluta observada**

		<b>Modelo de gestión de Talento Humano</b>	INVOLUCRADOS		TNIOF
			Usuarios	Personal administrativo	
V.D.	1	SI mejorara la calidad de servicio	164	1	165
Calidad de servicios	2	NO mejorará la calidad de servicio	136	79	218
		Tnioc	300	80	380

**Fuente:** Encuesta a personal administrativo

**Elaborado por:** Erika Montoya

Analizando la tabla de frecuencia absoluta observada se puede determinar lo siguiente:

- Existen 164 usuarios que consideran que SI mejorara la calidad de servicio con el desarrollo de sus competencias; y 136 considera que NO mejorara.
- Existen 1 del personal administrativo que consideran que SI mejorar la calidad de servicios , y 79 consideran que NO mejorará.

Lo próximo es calcular las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

**Dónde:**

**Tabla N° 29 Significado de la Fórmula**

<b>nie =</b>	Frecuencia absoluta esperada
<b>Tniof =</b>	Total de las frecuencias absolutas en la fila
<b>Tnioc =</b>	Total de las frecuencias absolutas en la columna
<b>n =</b>	Tamaño muestral

**Desarrollo de la fórmula:**

**Tabla N° 30. Modelo de gestión de Talento Humano**

		Modelo de Gestión de Talento Humano	INVOLUCRADOS		TNI OF
			Usuarios	Personal administrativo	
V.D.	1	SI mejorara la calidad de servicio	164	1	165
Calidad de servicios	2	NO mejorará la calidad de servicio	136	79	218
		Tnioc	300	80	380

**Fuente:** personal administrativo y Usuarios

**Elaborado por:** Erika Montoya

$$nieA1 = (165 \cdot 300) / 380 = 130$$

$$nieA2 = (218 \cdot 300) / 380 = 172$$

$$nieB1 = (165 \cdot 80) / 380 = 35$$

$$nieB2 = (218 \cdot 80) / 380 = 46$$

La nueva tabla con las frecuencias esperada (nie), queda de la siguiente manera:

**Tabla N° 31. Frecuencias absolutas observadas (nio) y esperadas (nie)**

		Modelo de Gestión del Talento Humano	INVOLUCRADOS			
				Usuarios	Trabajadores	Tnif
V.D.	1	SI mejorara la calidad de servicio	nio	164	1	165
			nie	130	35	
Calidad de servicios	2	NO mejorará la calidad de servicio	nio	136	79	218
			nie	172	46	
		<b>Tnioc</b>		300	80	380

**Fuente:** Encuesta a personal administrativo

**Elaborado por:** Erika Montoya

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la fórmula de la Chi Cuadrada.

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

**Tabla N° 32 Significado de la Fórmula Chi Cuadrada**

<b>X<sup>2</sup></b> =	Chi cuadrada
<b>nio</b> =	Frecuencias absolutas observada
<b>nie</b> =	Frecuencias absolutas esperada

Continuando con el proceso de aplicación de esta técnica se procedió a restar la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada.

$$X^2A1 = (164-130)^2/130 = 9$$

$$X^2A2 = (136-172)^2/172 = 8$$

$$X^2B1 = (1-35)^2/35 = 33$$

$$X^2B2 = (79-46)^2/46 = 24$$

Una vez que se determinó la chi cuadrada para cada celda, se sumaron sus valores, el resultado final fue el valor de la chi cuadrada calculada es:

X <sup>2</sup> A1	9
X <sup>2</sup> A2	8
X <sup>2</sup> B1	33
X <sup>2</sup> B2	24
	74

Para poder comparar el valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, se debe calcular el grado de libertad en un cuadro de 2x2 al 95% de confianza mediante la siguiente fórmula:

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

**Dónde:**

**Tabla N° 33 Significado de la Fórmula Grado de Libertad**

<b>gl =</b>	Grados de libertad
<b>f =</b>	Filas
<b>c =</b>	Columnas del cuadro

**Entonces:**

$$gl = (2-1)(2-1)$$

$$gl = 1 \times 1$$

$$gl = 1$$

Finalmente se utilizó la tabla de valores de  $\chi^2$  a niveles de confianza 95% y 99% para ubicar el valor de la chi cuadrada teórica en el grado de libertad tres y nivel de confianza 95%. El valor encontrado es 3,841.

### **Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis**

El resultado de chi cuadrada calculado fue igual a 74 siendo superior a la valor teórico  $gl = 1 =$  al 95% = 3,841 lo que significa que la  $H_1$  es aplicable a la población estudiada, por lo tanto se acepta la hipótesis del trabajo de investigación.

Todo esto nos lleva a la conclusión que la hipótesis planteada se acepta como verdadera y por ende es cierto que “La elaboración de un modelo de gestión de talento humano SI mejorará la calidad de servicio del Centro de Salud Área 1 de Santa Elena”.



## **Conclusiones**

1. La atención a los usuarios se realiza de manera directa; es decir, se trata directamente al paciente, se le pregunta cuál es su problema y luego se le designa a un médico de acuerdo a su necesidad.
2. Los pacientes consideran que la atención es deficiente y una de las principales razones es la escasa cantidad de médicos, por lo que muchos pacientes se quedan sin atención.
3. Los pacientes tienen que esperar hasta cuatro horas para ser atendidos en el área de consulta externa, debido a la demanda y al escaso número de médicos.
4. Existen dos horarios de atención, en mañana 6:30-13:00 y tarde 13:00-21:00.
5. Los empleados se equivocan en la designación de la especialidad médica de los pacientes.
6. En el centro de Salud se atienden a 300 pacientes aproximadamente, se deben mejorar las instalaciones para la atención a los pacientes.
7. No se prevé la ausencia del personal médico, en casos fortuitos, y se les entrega turno a los pacientes para médicos que no pueden atenderlos.
8. La experiencia de varios años en el desempeño de un cargo han permitido desarrollar habilidades y destrezas en el personal.

### **3.5. Recomendaciones**

1. Los empleados deben tener más paciencia al momento de escuchar a los pacientes, y atenderlos uno a uno para evitar confusiones, regulando los procedimientos en estos casos.
2. A los directivos, contratar dos médicos más para consulta externa, a fin de mejorar la calidad de atención de los pacientes.
3. Al director, normar el horario tentativo de atención al paciente desde las 06h30, aprovechando el tiempo de espera hasta las 08h00.
4. Los empleados, estimular el uso del call center para separar citas previas para consulta externa y con ello evitar la aglomeración de los pacientes.
5. A los directivos, implementar un programa de capacitación para los trabajadores que tienen deseos de mejorar sus conocimientos.
6. A los directivos, aprovechar de mejor manera el espacio físico de las instalaciones, y gestionar el aumento de la infraestructura.
7. A los directivos, mejorar los niveles de interrelación, por medio de canales de comunicación adecuados entre los diferentes departamentos de la organización.
8. A los directivos, motivar a los empleados para que mejoren la calidad de atención, por medio de estímulos adecuados, como capacitaciones, festejos, entre otros.

## CAPITULO IV

### MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL CENTRO DE SALUD ÁREA 1 DE SANTA ELENA

#### 4.1. Antecedentes

La gestión del talento humano en las instituciones públicas debe estar orientada hacia la calidad de servicios a la ciudadanía, alineando los aspectos de planificación de personal, capacitación, incentivos, bienestar social y condiciones salariales con el desarrollo y cumplimiento de la misión, visión y objetivos de las entidades en situaciones de productividad y rendimiento. Dicha gestión debe estar orientada a la definición de formas organizacionales y funcionales y a la creación de condiciones que posibiliten el máximo desarrollo del personal, a fin de que el Centro de Salud, área 1 del cantón Santa Elena cumpla eficaz y eficientemente sus funciones.

Esto implica que la institución afronte con responsabilidad y compromiso los procesos organizacionales, orientados a la creación de valor de la institución, para se materialicen en el mejoramiento de la calidad de servicio.

En todas las organizaciones, el talento humano es fundamental para el logro de objetivos, las instituciones que se diferencian de su competencia es por su recurso humano, a través de la cultura organizacional y compromiso por parte de sus colaboradores, condiciones que se convierten en factores de diferenciación.

Los procesos de la Gestión Humana, según Fayol se resumen de la siguiente manera:

- **Planeación:** Diseño de programas y previsión de la fuerza laboral.
- **Organización:** Análisis ocupacional, reclutamiento y selección

- **Coordinación:** Socialización, entrenamiento y comunicación
- **Dirección:** Motivación, remuneración, bienestar laboral, gestión participativa y liderazgo.
- **Control:** Evaluación del Desempeño, disciplina laboral, manejo de reclamos y auditoría de personal.

## **4.2. Objetivos De La Propuesta**

### **4.2.1. Objetivo General**

Diseñar un sistema de gestión del talento humano que permita establecer estrategias para identificar, reclutar y retener los mejores talentos disponibles en el mercado de trabajo.

### **4.2.2. Objetivos Específicos**

- Definir la misión y visión como parte de la planificación estratégica para la organización.
- Realizar una planificación del Talento Humano de la institución para mejorar su desempeño.
- Mejorar el proceso de selección y contratación de personal.
- Estimular la formación y desarrollo, mediante motivación específica del personal de acuerdo a su rendimiento.

#### **4.3. Misión Actual**

La salud, definida como un instrumento para el mejoramiento continuo del bienestar colectivo, implica su continua revisión y actualización de sus instrumentos; así, el proceso organizativo, adaptado a las condiciones siempre cambiantes de la sociedad, sus organizaciones locales, provinciales y cantonales, han registrado cambios durante los últimos cinco años y requieren ser modificados.

Definidos los nuevos roles y competencias del Ministerio de Salud por niveles, impone su necesaria actualización de la relación entre la organización de las Áreas de Salud con la división cantonal del país, bajo un esquema que reconozca la diversidad geográfica política y relacione las estructuras técnico-administrativas y red de servicios disponibles al nivel local, adaptados a los nuevos procesos de modernización, desconcentración y descentralización del Estado.

#### **4.4. Misión Sugerida**

*Proporcionar atención primaria de forma gratuita, con calidad y calidez humana, sin ningún tipo de discriminación a los pacientes que lo requieran, sean estos ciudadanos o turistas de la provincia de Santa Elena.*

#### **4.5. Visión Actual**

Para el año 2020 el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, ejerce la Rectoría del sistema Nacional de Salud, modelo referencial en Latinoamérica, que garantiza 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. (Visión del Ministerio de Salud Pública.)

#### 4.6. Visión Sugerida

*Ser en el año 2018 el Centro de salud referente nacional, con mayor respeto y equidad en atención a pacientes de la provincia de Santa Elena.*

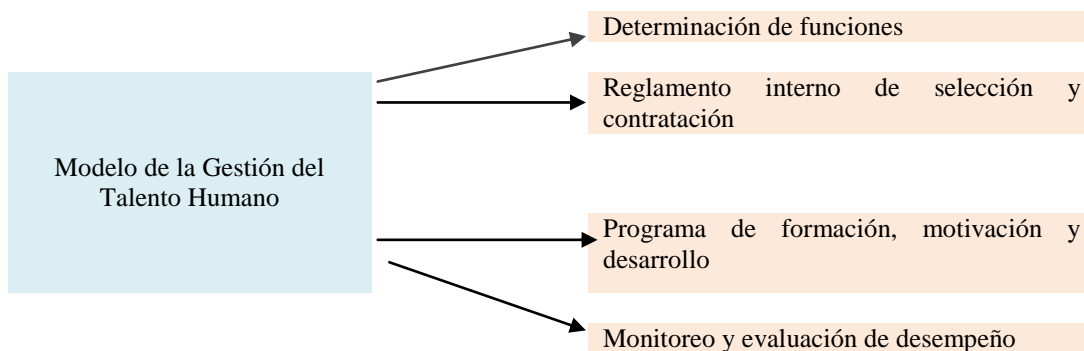
#### 4.7. Estructura de la Gestión del Talento Humano

**Tabla N° 34 Estructura de Administración Talento Humano**

Contratar	Planificar	Proveer	Desarrollar	Compensar	Monitorear	Evaluar	Comunicar
Determinar necesidades	Distribuir cargos	Dar las herramientas necesarias para desempeño de funciones	Dar capacitación	Agilizar los pagos en forma puntual.	Controlar el cumplimiento de funciones, metas, y objetivos específicos y por área	Determinar estándares de cumplimiento y calidad	Dar a conocer de forma permanente las políticas y decisiones que se tomen.
Realizar selección	Determinar funciones		Realizar incentivo al mejoramiento de procesos de cada departamento	Generar estímulos en cuanto a permisos, y capacitaciones de acuerdo a desempeño laboral.	Determinar sanciones administrativas en casos necesarios	Controlar el cumplimiento de estándares.	Reunión de trabajo semanal para retroalimentar los avances y mejoras.
Realizar contratación	Determinar tareas específicas						Dar espacio a propuestas de mejoras por parte de los colaboradores
Realizar inducción							

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Erika Montoya

#### 4.8. Esquema de la Gestión del Talento Humano Sugerido

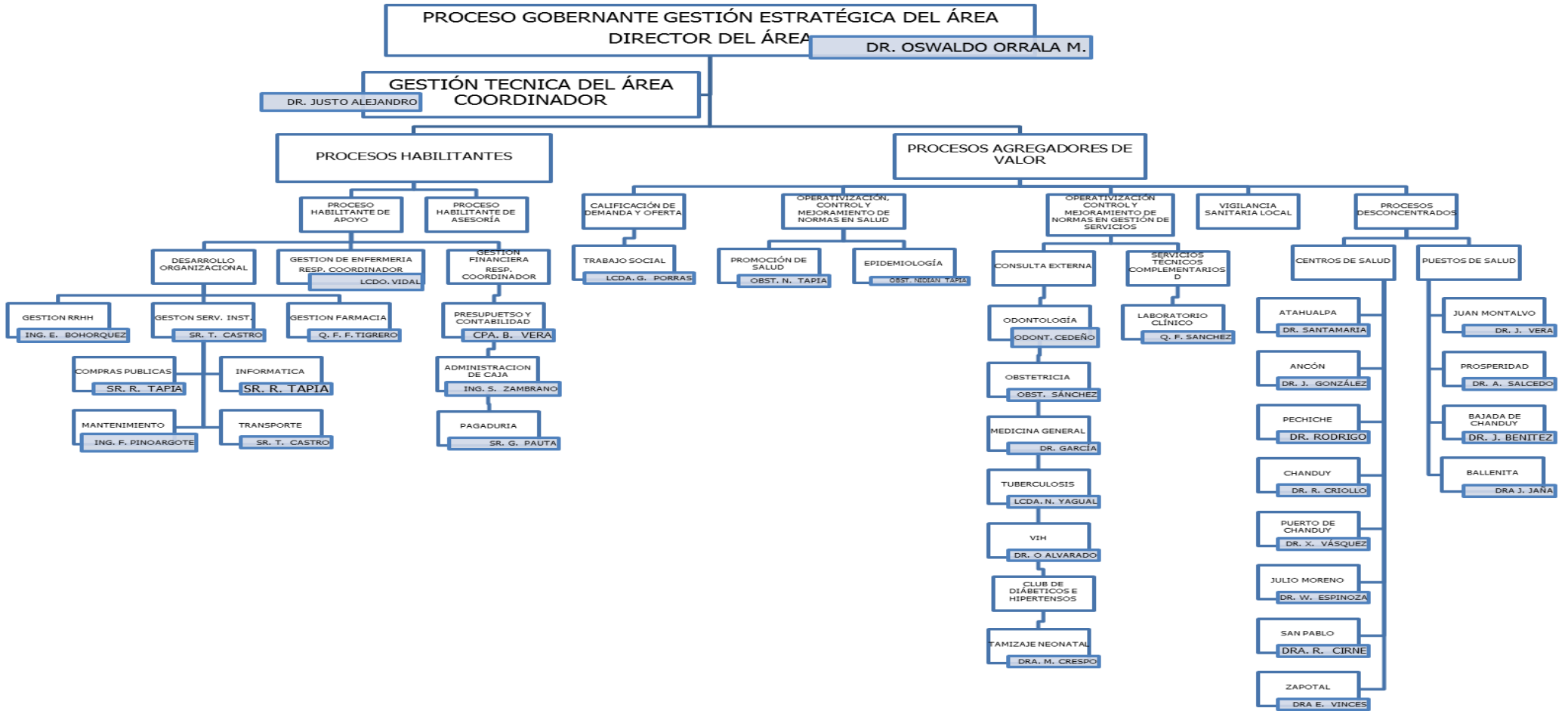


Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Erika Montoya

#### **4.9. Determinación de Funciones**

Los departamentos existentes en la institución son: Admisión, preparación, consultorios, odontología, farmacia, administración.

Gráfico N°. 25. Propuesta de organigrama funcional



Fuente: Departamento de administración  
Elaborado por: Erika Montoya



## **a. Detalle de Funciones**

**Admisión.** Son los encargados de buscar la historia clínica del paciente y remitirla con un número de turno a preparación, donde el personal de enfermería estará a cargo.

**Enfermeras.** Tienen la responsabilidad de tomarle afectuosamente los signos vitales al paciente, además del peso y talla. En el caso de tener un paciente con signos vitales muy alterados, alertar al médico correspondiente y seguir el protocolo en cada caso en particular.

**Médicos.** Deben atender de forma indiscriminada, respetuosa y en términos sencillos a todos los pacientes, procurando la solución rápida y efectiva de su enfermedad. Seguir los protocolos de bioseguridad. Atender prioritariamente al paciente, y en segundo plano a la enfermedad.

**Odontología.** Atender los casos odontológicos de acuerdo a la norma. Seguir los protocolos de bioseguridad en forma permanente. Atender de forma indiscriminada, respetuosa y en términos sencillos a todos los pacientes.

**Farmacia.** Recibir la medicina, perchar la medicina, entregar la medicina al paciente de acuerdo a lo dispuesto en la receta y siguiendo las políticas públicas.

**Administrador.** Gestionar pagos, gestionar recursos, administrar, gestionar y dirigir la institución.

## **b. Perfiles del Personal**

### **1. Perfil del Personal Médico y Enfermeras**

Los médicos deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Estudios académicos:** título profesional reconocido por el SENESCYT en el área a desempeñar.
- **Habilidad técnica:** Conocimiento en el manejo de equipos médicos de acuerdo a los requerimientos específicos. Manejo de utilitarios de office.
- **Experiencia laboral.** Mínimo de 1 año en cargos similares.
- **Habilidades humanas:** Actitud humanística, alta sensibilidad humana, organización, control de emociones, amabilidad.

## 2. Perfil del Personal Administrativo y Estadísticas

El personal administrativo debe tener como mínimo los siguientes requisitos.

- **Estudios académicos:** Título profesional reconocido por el SENESCYT (en el caso de cargos medios o altos) en el área a desempeñar. Título de bachiller en el caso mandos bajos. Conocimiento de la ley de servicios públicos.
- **Habilidad técnica:** Manejo de utilitarios de office. Y habilidades técnicas específicas de acuerdo al cargo a desempeñar.
- **Experiencia laboral.** Mínimo de 1 año en cargos similares.
- **Habilidades humanas:** Respetuoso, cortés, amable, organizado, saber trabajar bajo presión.

### **a. Valoración de Puestos**

**Las organizaciones determinan** formalmente el valor de los puestos, mediante el proceso de valoración de puestos **La valoración de puestos** es un proceso que permite comparar los cargos para ubicarlos en un orden de clases una “estructura de cargos”, que sirvan de base a un sistema de remuneraciones.

### **b. Reglamento Interno de Selección de Personal**

1. La selección de personal se la realizará por medio de una convocatoria pública, por al menos 2 medios de comunicación masiva (radios, prensa, T.V. internet.)
2. Se realizará una evaluación cuantitativa de los postulantes considerando los siguientes factores de valoración.
  - Educación.
  - Experiencia.
  - Habilidades técnicas.
  - Cursos de actualización de los últimos 5 años.
3. Se realizará una sumatoria de cada uno de los factores de valoración calificados en una escala del 1-5, siendo 20 la calificación más alta.
4. Se preseleccionarán a los que tengan el puntaje más alto y se le realizará una entrevista y una prueba de actitud extrema para evaluar su paciencia y tolerancia.
5. De los postulantes será seleccionado el que tenga mayores cualidades humanas acorde al cargo a desempeñar.

6. Una vez contratado pasará un periodo de prueba de tres meses en funciones con todos los beneficios de ley, en los que será el proceso de adaptación e inducción.
7. Durante el proceso de adaptación e inducción el contratado tendrá la responsabilidad de conocer las instalaciones, los procesos relacionados con sus funciones, así como realizar el trabajo para el cual fue contratado.

**c. Programa de Formación, Motivación y Desarrollo del Personal**

1. Se desarrollarán 2 capacitaciones anuales, de acuerdo a los requerimientos de la institución y del personal.
2. Una capacitación será de tipo técnica y la otra en áreas afines a las relaciones interpersonales.
3. Se motivará a la asistencia de seminarios nacionales e internacionales a los colaboradores de las distintas áreas, en especial a los de mejor desempeño laboral.
4. Se realizarán 3 reuniones anuales de confraternidad, por el aniversario, navidad y fin de año.
5. Se realizará 1 reunión semanal de 1 hora para socializar el desarrollo de las actividades.
6. Se dará apertura a la presentación de sugerencias para mejorar los problemas existentes en el centro de salud.
7. Se colocará la foto del médico mejor puntuado por sus pacientes en cada mes a la entrada del centro de salud.

8. Se premiará mediante la mejora departamental, a los departamentos que trabajen en equipo y cumplan con el mayor número de indicadores de trabajo en equipo.
9. Se estimulará a los mejores empleados a que participen en los concursos de méritos y oposición de acuerdo a su desempeño laboral.
10. Se gestionará las remuneraciones de forma puntual.

**d. Monitoreo y evaluación**

1. Se considerará la puntualidad.
2. Se evaluará el seguimiento de los procesos.
3. Se evaluará la calificación de los usuarios.
4. Se evaluará el cumplimiento de las leyes que rigen cada función en específico.
5. Se evaluará las sugerencias para mejorar los procesos institucionales.
6. Se evaluará la capacitación permanente.
7. Se monitoreará el cumplimiento de sus funciones.

**Todo esto en el marco de la ley de servicio público.**

## **4.10. Recursos**

**Tabla N° 35 Gastos de Difusión**

<b>ARTÍCULO</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Difusión en radios (3 meses por año)	\$300	\$ 900
Alimentación de pagina web	\$ 50	\$ 600
<b>Total</b>		<b>\$ 1 500</b>

Elaborado por: Erika Montoya

**Tabla N° 36 Recursos para Capacitación**

ARTÍCULO	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
2 capacitaciones anuales 50 personas (Contratación de empresas capacitadora )	\$ 5.000	\$ 10.000
Rubro para capacitaciones técnicas específicas		\$ 30.000
<b>Total</b>		<b>\$ 40.000</b>

Elaborado por: Erika Montoya

**Tabla N° 37 Actividades de celebración y motivación**

ARTÍCULO	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
1 local (*3)	\$300	\$ 900
Alimentación (*3)	\$800	\$ 2.400
Fotografía de mejor medico	\$ 5	\$ 60
<b>Total</b>		<b>\$ 3.360</b>

Elaborado por: Erika Montoya

**Tabla N° 38 Actividades de monitoreo y evaluación**

ARTÍCULO	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
1 Sistema de calificación de usuarios	\$2.000	\$ 2.000
1 Evaluación anual externa	\$2.000	\$ 2.000
<b>Total</b>		<b>\$ 4.000</b>

Elaborado por: Erika Montoya

**Tabla N° 39 Presupuesto Total**

ARTÍCULO	VALOR ANUAL
Gastos de difusión	<b>\$ 1.500</b>
Capacitación	<b>\$40.000</b>
Celebraciones y motivación	<b>\$ 3.360</b>
Monitoreo y evaluación	<b>\$ 4.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 48.860</b>

Elaborado por: Erika Montoya

Los rubros se reflejan en presupuesto cuatrimestral del Centro de Salud en los departamentos financiero y administrativo; lo que no se los considera en el presupuesto cuatrimestral serán financiados por proveedores que quieren contribuir voluntariamente con la propuesta.

#### **4.11. Validación de la propuesta**

La propuesta ha sido analizada por el área administrativa de la institución y en los próximos meses será sometida a la socialización con el personal para ajustes y mejoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 Agudelo, Santiago (2006). Certificación de Competencias Laborales. Editorial OIT. Montevideo. Pág. 18.
- 2 Aguilar. A. S. (2005) *Capacitación y Desarrollo del Personal. Cuarta edición. Editorial Limusa; México D.F. (pág. 54-55).*
- 3 Atehortúa, F.A.H; Bustamante, R.E.V. & Valencia, J.A. (2008). Sistema de Gestión Integral, una sola gestión, un solo equipo. Primera Edición. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín -Cambia. Pág. 154.
- 4 Ávila, J.L. (2005). Introducción a la Economía. Tercera edición. Editorial Plazo y Valdez. México. Págs. 158 – 159.
- 5 Beenk, K.,G.,P. (2006). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional. Artículo de la revista CEDEFOR. N°1. Pág. 3.
- 6 Blanch, J.M.R. (2005). Teoría de las relaciones laborales; fundamentos. Primera edición, Editorial UOC. Barcelona-España. Pág. 72.
- 7 Brown, A. (2005). Gestión de la atención al cliente, Ediciones Díaz de Santos. Madrid – España, pág. 8
- 8 Grande, Esteban Idelfonso (2005) Marketing de servicios. Cuarta edición. Editorial ESIC. España. Pág. 31-33, 35.
- 9 Gröroos, Chistian (2005). Marketing y gestión de servicios. Editorial Díaz Santos. Madrid- España. Pág. 27.



- 10 Ibarra, Mares Alberto (2009) Introducción a las finanzas públicas. Cartagena-Colombia. Pág. 19.
- 11 Jiménez, D.P. (2011). Manual de recursos humanos. Segunda edición, ESIC Editorial. Madrid-España. Pág. 29.
- 12 Ramírez, C.C. (2005). Seguridad Industrial, un enfoque integral. Segunda Edición, Editores Limusa. México. Pág. 67.
- 13 Sagi, L & Grande, V. (2005). Gestión por competencias. ESIC Editorial. Madrid – España. Pág. 86.
- 14 Varo, Jairo (2006). Gestión Estratégica de la Cálida en los Servicios Sanitarios. Editorial Díaz Santos. Madrid-España.

## INTERNETGRAFÍA

- 1 Revista Empresarial Gestión (2012) Artículo Principales aspectos de la gestión del talento de la empresa, <http://www.gestion.org/grrhh/gestion-por-competencias/principales-aspectos-de-la-gestion-del-talento-de-la-empresa/>. Recuperado el 20 de noviembre del 2012.

## ANEXOS

### Anexo 1. Guía de Entrevista



# UNIVERSIDAD ESTADAL “PENINSULA DE SANTA ELENA”

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Objetivo de la entrevista:** La presente entrevista se realiza con el objetivo de conocer las formas, en las que se maneja internamente la empresa, así como la planificación estratégica con la que cuenta para tener información de primera fuente.

- ¿Cuál es la visión de la empresa?
- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Cuántos empleados existen?
- ¿Cuáles son las áreas de desempeño?
- ¿Me puede facilitar una lista de empleados con el área de desempeño?
- ¿Cuál es el promedio de sueldo de los colaboradores?
- ¿Qué tipo de actividades tiene para motivar al personal?
- ¿Existe guía de atención al usuario?
- ¿Cuáles son las políticas para atención al paciente?
- ¿Qué tipo de enfermedades se atiende en el centro de salud?

## **Anexo 2. Entrevista realizada a la Jefa de estadística de la institución**



### **UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Objetivo de la entrevista:** La presente entrevista se realiza con el objetivo de conocer las formas en las que se maneja internamente la empresa, así como la planificación estratégica con la que cuenta para tener información de primera fuente.

**Entrevista realizada a:** Ing. Verónica Yagual,  
**Cargo:** Jefa de estadística del Centro de Salud Área 1

#### **¿Cuál es la visión de la empresa?**

La salud, definida como un instrumento para el mejoramiento continuo del bienestar colectivo, implica su continua revisión y actualización de sus instrumentos; así, el proceso organizativo, adaptado a las condiciones siempre cambiantes de la sociedad, sus organizaciones locales, provinciales y cantonales, han registrado cambios durante los últimos cinco años y requieren ser modificados. Definidos los nuevos roles y competencias del Ministerio de Salud por niveles, impone su necesaria actualización de la relación entre la organización de las Áreas de Salud con la división cantonal del país, bajo un esquema que reconozca la diversidad geográfica política y relacione las estructuras técnico-administrativas y red de servicios disponibles al nivel local, adaptados a los nuevos procesos de modernización, desconcentración y descentralización del Estado.

#### **¿Cuál es la misión de la empresa?**

Ejercer la Rectoría del Sistema Nacional de Salud a fin de garantizar el derecho a la salud del pueblo ecuatoriano, por medio de la promoción y protección de la salud, de la seguridad alimentaria, de la salud ambiental y del acceso permanente e interrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia. VISION Para el año 2020 el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, ejerce la Rectoría del sistema Nacional de Salud, modelo referencial en Latinoamérica, que garantiza 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.

**¿Cuáles son los objetivos de la empresa?**

El centro de salud no cuenta con objetivos específicos, los objetivos son en función del Ministerio de Salud.

**¿Cuántos empleados existen?**

68 Empleados

**¿Cuáles son las áreas de desempeño?**

Dirección, Estadística, Operadora Central, Referencia y Contrareferencia, Administración, Bodega, Mantenimiento, Servicios Generales, Transporte, Informática, Gestión De Talento Humano, Trabajo Social, Gestión Financiera, Gestión de Farmacia, Gestión de Enfermería, Vigilancia Sanitaria, Trabajo social.

**¿Cuál es el promedio de sueldo de los colaboradores?**

515 -1676 dólares

**¿Qué tipo de actividades tiene para motivar al personal?**

Realmente no existe mayor cantidad de actividades para motivar al personal, solo en aniversario del centro de salud se realiza una mañana de integración. Las fiestas de navidad. Y una pocas capacitaciones a personal específico.

**¿Existe guía de atención al usuario?**

No

**¿Qué tipo de enfermedades se atiende en el centro de salud?**

Enfermedades	MASCULINO	FEMENINO	MENOR DE 1 MES	1 - 11 MESES	1 - 4 AÑOS	5 - 12 AÑOS	13 - 19 AÑOS	20 - 29 AÑOS	30 - 35 AÑOS	36 - 44 AÑOS	45 - 49 AÑOS	50 - 59 AÑOS	60 - 74 AÑOS	75 AÑOS Y MAS	TOTAL
IRA	3265	4181	39	546	1915	2235	1077	692	317	234	131	106	118	36	7446
IVU	195	1691	0	1	49	101	275	630	214	252	110	149	81	24	1886
PARASITOSIS	760	881	0	20	402	611	321	159	54	36	15	17	6	0	1641
ITS	0	875	0	0	1	31	145	299	138	114	45	49	51	2	875
EDA	340	350	0	70	212	123	65	60	35	49	23	30	14	9	690
ANEMIA	64	334	0	5	30	53	105	145	34	15	3	5	1	2	398
DERMATITIS	164	208	4	21	67	91	51	56	28	21	4	17	9	3	372
DESNUTRICION	91	232	2	48	79	160	32	1	0	0	0	0	0	1	323
HIPERTENSION ARTERIAL	100	177	0	0	0	0	2	5	8	20	25	82	95	40	277
GASTRITIS	64	130	0	0	4	3	22	53	20	25	24	23	14	6	194
LAS DEMAS	3172	5448	42	218	646	993	1169	1538	1098	956	728	661	402	169	8620
															22722

Este cuadro fue realizado por personal que está haciendo su rural para poder graduarse de enfermera.

### Anexo 3. Encuesta a usuarios



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Objetivo de la encuesta:** Diagnosticar la calidad de servicio que recibe en el centro de salud área 1 de Santa Elena para mejoramiento de su calidad.

#### INSTRUCCIONES:

SEA COMPLETAMENTE SINCERO/A AL RESPONDER CADA PREGUNTA, MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERE MAS ADECUADA

#### PREGUNTAS

---

4.11.1. ¿Cuántas veces ha visitado el centro de salud?

1 al 10  11 al 20  21 al 30  otros

4.11.2. ¿Cómo considera usted la atención de las personas que laboran en el centro de salud?

Totalmente en desacuerdo  
En desacuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
De acuerdo  
Totalmente de acuerdo

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4.11.3. ¿Cree usted que existe suficiente información para las personas que asisten al centro de salud?

Totalmente en desacuerdo  
En desacuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
De acuerdo  
Totalmente de acuerdo

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4.11.4. ¿Considera usted que el tiempo de espera para ser atendido en consulta es el adecuado?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4.11.5. ¿Qué opina sobre las instalaciones del centro de salud? En los siguientes aspectos putj. del 1 al 5

Limpieza	<input type="checkbox"/>	1.-totalmente en desacuerdo
Sala de espera	<input type="checkbox"/>	2.-en desacuerdo
Consultorios	<input type="checkbox"/>	3.-ni de acuerdo ni en desacuerdo
Mobiliarios	<input type="checkbox"/>	4.-de acuerdo
Equipos médicos	<input type="checkbox"/>	5.-totalmente de acuerdo
Iluminación	<input type="checkbox"/>	
Baños	<input type="checkbox"/>	

5. ¿Existen folletos de información referente a los servicios que presta el centro de salud?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Considera usted pertinente el horario de atención en el centro de salud?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

7. ¿Las personas en recepción escuchan con atención el motivo de su visita al centro de salud?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>



8. ¿Qué opina usted sobre las instalaciones del centro de salud de Santa Elena?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

9. ¿Creé usted que los servicios que presta el centro de salud están debidamente coordinada?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

## Anexo 4. Encuesta a trabajadores



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Objetivo de la encuesta:** Diagnosticar la calidad talento humano que posee el centro de salud área 1 de Santa Elena para mejoramiento de su calidad.

**INSTRUCCIONES:** SEA COMPLETAMENTE SINCERO/A AL RESPONDER CADA PREGUNTA, MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERE MAS ADECUADA

N°	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Cree usted que los directivos del centro de salud deben mejorar su comunicación con los trabajadores?					
2	¿Debe existir comunicación de nivel jerárquico superior a los mandos medios e inferiores para el cumplimiento efectivo de su trabajo?					
3	¿Es importante la comunicación para el logro de los objetivos de la institución?					
4	¿Piensa usted que el servicio que presta el centro de salud es el adecuado?					
5	¿Considera usted que sus conocimientos mejoraran la calidad de servicio?					
6	¿Para mejorar la calidad de servicio usted requiere de capacitaciones especializadas?					
7	¿Ha desarrollado habilidades y destrezas en el desempeño de sus tareas?					
8	¿Cree usted que la elaboración de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad del servicio del centro de salud Área Uno de Santa Elena?					
9	¿Considera usted que la institución debe realizar cursos de capacitación para cada área de trabajo?					
10	¿Considera usted que la experiencia es necesario para mejorar la calidad de servicio en su área de trabajo?					

**Anexo 5. Fotos de visita in situ**

<p>Personas tomando turno en estadística</p>	<p>Sala de espera</p>
<p>Turneros</p>	<p>Área administrativa</p>

**Anexo 6. Autorización para realizar proyecto de tesis en el Área de salud.**



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Santa Elena, 13 de Marzo del 2012

DOCTOR  
OSWALDO ORRALA MUÑOZ  
En su despacho.

**Estimada Doctor:**

Me es grato saludarle deseándole siempre éxitos en las actividades desarrolladas por usted en beneficio al desarrollo de la comunidad santaelenenses.

El motivo de la presente es para pedirle la autorización para poder desarrollar mi investigación del proyecto de tesis titulado “Gestión Del Talento Humano Y La Calidad De Servicio Del Centro De Salud AREA 1 Santa Elena”

Sin más que exponer le reitero mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

*Srta. Erika Montoya Mejillones*

**Anexo 7. Autorización aprobado por el Director del área de Salud Santa Elena.**



Ministerio de Salud Pública  
**Dirección Provincial de Salud de Santa Elena**  
**ÁREA No. 1**  
**CENTRO DE SALUD DE SANTA ELENA**  
**GESTIÓN ESTADÍSTICA**  
**SANTA ELENA - ECUADOR**

Santa Elena, 15 de Marzo del 2012

SEÑORES

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

En su despacho.

**Cordiales Saludos:**

Respondiendo a la petición de la señorita ERIKA MONTOYA MEJILLONES de poder realizar su proyecto de investigación de tesis titulado “**Gestión Del Talento Humano Y La Calidad De Servicio Del Centro De Salud ÁREA 1 del Cantón Santa Elena**” le autoriza a la señorita de realizar su proyecto en esta Área.

En mi calidad de Director de esta Área doy la autorización correspondiente a los compañeros jefes de cada departamento para que le proporcionen la información q solicite la señorita para realizar su proyecto de tesis en esta Área de salud.

Sin más que exponer me suscribo ante usted le reitero mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

**Dr. Oswaldo Roca Muñoz,**  
**Director del Centro de Salud Area 1**

## **Anexo 8. Certificado del gramatólogo**





## Anexo 9. Presupuesto cuatrimestral del Centro de Salud Área 1

### MINISTERIO DE FINANZAS

#### Ejecución de Gastos - Reportes - Información Agregada Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos) Expresado en Dólares

PAGINA : 1 DE 2  
FECHA : 17/05/2013  
HORA : 11:51.11  
REPORTE : R00804768.rpt

- Item -  
DEL MES DE ENERO AL MES DE MAYO

EJERCICIO: 2,013

DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	MONTO CERTIFICADO	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJEC
510105 Remuneraciones Unificadas	79,128.00	525,990.00	605,118.00	0.00	379,737.20	379,737.20	379,737.20	225,380.80	225,380.80	0.00	62.75
510106 Salarios Unificados	151,764.00	765.12	152,529.12	0.00	74,939.84	74,939.84	74,939.84	77,589.28	77,589.28	0.00	49.13
510203 Decimotercer Sueldo	70,020.00	-89,770.32	249.68	0.00	0.00	0.00	0.00	249.68	249.68	0.00	0.00
510204 Decimocuarto Sueldo	20,824.00	318.00	21,142.00	0.00	18,699.00	18,699.00	18,699.00	2,443.00	2,443.00	0.00	88.44
510304 Compensacion por Transporte	0.00	2,860.00	2,860.00	0.00	1,833.50	1,833.50	1,833.50	1,026.50	1,026.50	0.00	64.11
510306 ALIMENTACION	19,200.00	6,492.00	25,692.00	0.00	14,248.00	14,248.00	14,248.00	11,444.00	11,444.00	0.00	55.46
510401 Por Cargas Familiares	1,584.00	-311.62	1,272.38	0.00	814.46	814.46	814.46	457.92	457.92	0.00	64.01
510408 SUBSIDIO DE ANTIGUEDAD	3,541.00	-1,526.74	2,014.26	0.00	1,243.24	1,243.24	1,243.24	771.02	771.02	0.00	61.72
510509 Horas Extraordinarias y Suplementarias	16,000.00	0.00	16,000.00	0.00	10,815.10	10,815.10	10,815.10	5,184.90	5,184.90	0.00	67.59
510510 Servicios Personales por Contrato	588,287.00	-467,303.35	120,983.65	0.00	96,680.98	96,680.98	96,680.98	24,302.67	24,302.67	0.00	79.91
510513 ENCARGOS	0.00	2,996.00	2,996.00	0.00	2,996.00	2,996.00	2,996.00	0.00	0.00	0.00	100.00
510601 Aporte Patronal	85,434.00	4,429.89	89,863.89	0.00	59,131.77	59,131.77	59,131.77	30,732.12	30,732.12	0.00	65.80
510602 Fondo de Reserva	68,265.00	4,018.63	72,283.63	0.00	47,365.34	47,365.34	47,365.34	24,918.29	24,918.29	0.00	65.53
530101 Agua Potable	2,689.76	-2,104.06	585.70	0.00	585.70	585.70	585.70	0.00	0.00	0.00	100.00
530104 Energia Electrica	28,019.77	-22,093.42	5,926.35	0.00	5,926.35	5,926.35	5,926.35	0.00	0.00	0.00	100.00
530105 Telecomunicaciones	716.22	1,296.57	2,012.79	0.00	1,948.10	1,948.10	1,948.10	64.69	64.69	0.00	96.79
530202 Fletes y Maniobras	0.00	420.00	420.00	10.00	410.00	410.00	410.00	0.00	0.00	0.00	97.62
530204 Edicion Impresion Reproduccion Publicaciones Suscripciones Fotocopiado Traducción Empastado Enmarcacion Serigrafia Fotografia Cametizacion Filmacion e Imagenes Satelitales Difusion Informacion y Publicidad	0.00	800.00	800.00	0.00	600.00	600.00	600.00	200.00	200.00	0.00	75.00
530207 Servicio de Seguridad y Vigilancia	345.60	-345.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530208 Servicio de Aseo Vestimenta de Trabajo Fumigacion Desinfeccion y Limpieza de las Instalaciones del Sector Publico Publicidad y Propaganda en Medios de Comunicacion Masiva Publicidad y Propaganda Usando Otros Medios	17,280.00	-1,065.84	16,214.16	0.00	16,187.20	16,187.20	16,187.20	26.96	26.96	0.00	99.83
530209 Servicio de Aseo Vestimenta de Trabajo Fumigacion Desinfeccion y Limpieza de las Instalaciones del Sector Publico Publicidad y Propaganda en Medios de Comunicacion Masiva Publicidad y Propaganda Usando Otros Medios	3,840.00	-1,988.51	1,851.49	0.00	1,851.49	1,803.49	1,803.49	0.00	48.00	0.00	97.41
530218 Otros Servicios Generales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530219 Pasajes al Interior	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530299 Pasajes al Interior	0.00	5.00	5.00	0.00	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00	0.00	100.00
530301 Viaticos y Subsistencias en el Interior	487.50	1,132.41	1,619.91	0.00	1,619.91	1,619.91	1,619.91	0.00	0.00	0.00	100.00
530402 Edificios Locales Residencias y Cableado Estructurado	0.00	5,547.36	5,547.36	0.00	5,547.36	5,547.36	5,547.36	0.00	0.00	0.00	100.00
530404 Maquinarias y Equipos	2,719.03	-2,679.03	40.00	0.00	40.00	40.00	40.00	0.00	0.00	0.00	100.00
530405 Vehiculos	3,450.45	-1,188.90	2,261.55	0.00	2,261.55	2,261.55	2,261.55	0.00	0.00	0.00	100.00
530406 Herramientas	0.00	1,418.48	1,418.48	0.00	1,418.48	1,418.48	1,418.48	0.00	0.00	0.00	100.00
530506 Herramientas	0.00	1,505.28	1,505.28	0.00	1,505.28	1,505.28	1,505.28	0.00	0.00	0.00	100.00
530603 Servicio de Capacitacion	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

MINISTERIO DE FINANZAS

Ejecución de Gastos - Reportes - Información Agregada  
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)  
Expresado en Dólares

PAGINA : 2 DE 2  
FECHA : 17/05/2013  
HORA : 11:51.11  
REPORTE : R00804768.rpt

- Item -

DEL MES DE ENERO AL MES DE MAYO

EJERCICIO: 2,013

DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	CODIFICADO	MONTO CERTIFICADO	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJEC
530704 Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530801 Alimentos y Bebidas	5,760.00	5,155.67	10,915.67	40.00	10,783.71	10,759.56	10,759.56	91.96	156.11	0.00	98.57
530802 Vestuario Lencería y Prendas de Protección	1,840.00	-1,304.00	336.00	0.00	336.00	336.00	336.00	0.00	0.00	0.00	100.00
530803 Combustibles y Lubricantes	1,762.96	1,237.04	3,000.00	0.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	0.00	0.00	0.00	100.00
530804 Materiales de Oficina	2,262.48	1,400.66	3,663.12	70.00	3,593.12	3,593.12	3,593.12	0.00	70.00	0.00	98.09
530805 Materiales de Aseo	7,080.00	1,487.38	8,567.38	0.00	8,567.38	8,567.38	8,567.38	0.00	0.00	0.00	100.00
530806 Herramientas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530807 Materiales de Impresión Fotografía Reproducción y Publicaciones	142.00	13,296.52	13,438.52	0.00	13,438.52	12,700.52	12,700.52	0.00	738.00	0.00	94.51
530808 Instrumental Médico Menor	63.71	-63.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
530809 Medicinas y Productos Farmacéuticos	134,108.78	371,955.15	506,063.93	0.00	426,175.53	425,388.56	425,388.56	79,888.40	80,675.37	0.00	84.06
530810 Materiales para Laboratorio y Uso Médico	32,000.00	32,978.33	64,978.33	0.00	62,300.30	62,300.30	62,300.30	2,678.03	2,678.03	0.00	95.88
530811 Materiales de Construcción Electricos Plomería Carpintería y Señalización Vial Repuestos y Accesorios	170.52	12,985.03	13,155.55	30.00	5,992.70	5,992.70	5,992.70	7,132.85	7,162.85	0.00	45.55
530813 Otros de Uso y Consumo Corriente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
570201 Seguros	9,619.68	-1,997.21	7,622.47	0.00	0.00	0.00	0.00	7,622.47	7,622.47	0.00	0.00
570216 OBLIGACIONES CON EL IESS POR RESPONSABILIDAD PATRONAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
570218 INTERESES POR MORA PATRONAL AL IESS	0.00	1,197.21	1,197.21	0.00	755.00	755.00	755.00	442.21	442.21	0.00	63.06
580209 A JUBILADOS PATRONALES	21,056.00	0.00	21,056.00	0.00	11,779.12	11,779.12	11,779.12	9,276.88	9,276.88	0.00	55.94
710203 Decimotercer Sueldo	0.00	2,388.75	2,388.75	0.00	0.00	0.00	0.00	2,388.75	2,388.75	0.00	0.00
710204 Decimocuarto Sueldo	0.00	1,298.50	1,298.50	0.00	0.00	0.00	0.00	1,298.50	1,298.50	0.00	0.00
710510 Servicios Personales por Contrato	0.00	29,672.15	29,672.15	0.00	8,190.00	8,190.00	8,190.00	21,482.15	21,482.15	0.00	27.60
710601 Aporte Patronal	0.00	2,770.00	2,770.00	0.00	790.44	790.44	790.44	1,979.56	1,979.56	0.00	28.54
710602 Fondo de Reserva	0.00	1,026.00	1,026.00	0.00	97.46	97.46	97.46	928.54	928.54	0.00	9.50
730303 Viáticos y Subsistencias en el Interior	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
730402 Edificios Locales Residencias y Cableado Estructurado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
730505 Vehículos	0.00	1,358.00	1,358.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,358.00	1,358.00	0.00	0.00
730801 Alimentos y Bebidas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
730803 Combustibles y Lubricantes	0.00	580.00	580.00	0.00	0.00	0.00	0.00	580.00	580.00	0.00	0.00
730809 Medicinas y Productos Farmacéuticos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
840103 Mobiliarios	11,000.00	449.71	11,449.71	0.00	7,781.71	7,861.83	7,861.83	3,668.00	3,787.88	0.00	66.92
840104 Maquinarias y Equipos	0.00	5,749.07	5,749.07	0.00	5,749.07	5,749.07	5,749.07	0.00	0.00	0.00	100.00
840107 Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos	14,000.00	-6,198.78	7,801.22	0.00	856.80	856.80	856.80	6,944.42	6,944.42	0.00	10.98
990101 OBLIGACIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES POR GASTOS EN PERSONAL	0.00	11,606.34	11,606.34	0.00	10,146.71	10,146.71	10,146.71	1,459.63	1,459.63	0.00	87.42
<b>TOTAL :</b>	<b>1,405,043.84</b>	<b>478,233.21</b>	<b>1,883,277.05</b>	<b>150.00</b>	<b>1,328,114.87</b>	<b>1,327,397.87</b>	<b>1,327,397.87</b>	<b>554,012.18</b>	<b>555,879.18</b>	<b>0.00</b>	<b>70.48</b>