



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS  
SERVICIOS DE SALUD DE LA CLÍNICA PRIVADA “MITAD DEL  
MUNDO” DE LA CIUDAD DE CAYAMBE, EN EL PERIODO 2020 – 2021”**

**AUTORA:**

MONTEROS CABEZAS KARLA MARÍA

**DIRECTOR:**

MSC. ROSA ELENA RODRIGUEZ TREJO

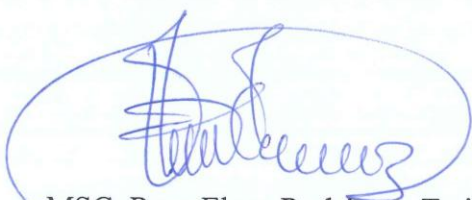
IBARRA-ECUADOR

2023

## ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de director del trabajo de grado asignado por las autoridades pertinentes, considero que la investigación presentada por la egresada **KARLA MARIA MONTEROS CABEZAS**, para optar por el título de **INGENIERA COMERCIAL**, cuyo tema es **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS SERVICIOS DE SALUD DE LA CLÍNICA PRIVADA “MITAD DEL MUNDO” DE LA CIUDAD DE CAYAMBE, EN EL PERIODO 2020 – 2021”**, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Efectuado, en la ciudad de Ibarra a los 26 días del mes de abril del 2023.



MSC. Rosa Elena Rodríguez Trejo

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CEDULA DE IDENTIDAD</b>	172522224-2		
<b>APELLIDO Y NOMBRES</b>	Monteros Cabezas Karla María		
<b>DIRECCION</b>	Calle Juan Montalvo S6-82 y Panamá, Cayambe		
<b>E-MAIL</b>	<a href="mailto:karlitamonteros19@hotmail.com">karlitamonteros19@hotmail.com</a>		
<b>TELEFONO FIJO</b>	(02) 2362024	<b>TELEFONO MOVIL</b>	0999807153

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO</b>	“Análisis de la gestión administrativa en los servicios de salud de la clínica privada “mitad del mundo” de la ciudad de Cayambe, en el periodo 2020 – 2021”
<b>AUTORA</b>	Monteros Cabezas Karla María
<b>FECHA</b>	07/marzo/2023
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TITULO POR EL QUE OPTA</b>	Ingeniería Comercial
<b>ASESOR / DIRECTOR</b>	MSC. Rosa Elena Rodríguez Trejo

**2. CONSTANCIAS**

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar los derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad Técnica del Norte en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 26 de abril de 2023

**LA AUTORA:**

Karla Monteros

## Resumen

La gestión administrativa es una capacidad única y diferenciadora en las empresas, puesto que requiere de la habilidad y competencias para alcanzar objetivos mediante la distribución óptima de los recursos escasos con los que cuentan las organizaciones. El estudio parte de la problemática identificada una clínica privada, que atribuye la disminución de la afluencia de pacientes debido al inadecuado manejo de los procesos administrativos. Por lo cual se planteó el objetivo de analizar el desarrollo de la gestión administrativa de la Clínica “Mitad del Mundo” de la ciudad de Cayambe, para garantizar la calidad en los servicios de salud en el periodo 2020 – 2021.

El diseño de la metodología aborda un estudio de caso único, de tipo mixto y alcance descriptivo. Se aplicaron una entrevista a la directora de la clínica, encuestas a los empleados y a los clientes. Se utilizaron los programas Microsoft Excel y SPSS versión 25 para el procesamiento de datos además del uso de dos técnicas, las Matrices FODA y MAFE.

Los resultados demuestran que los procesos de la gestión administrativa de la clínica “Mitad del Mundo” durante los años 2020 y 2021 se desarrollaron de manera regular, debido a la centralización de decisiones sobre el manejo de la casa de salud que pertenece a la Obra Salesiana en el Ecuador, lo cual limita y condiciona el desarrollo de una administración estratégica dirigida a la mejora continua de los procesos y aseguramiento de la calidad de los servicios de salud, ajustados a las necesidades internas y condiciones del entorno donde se desarrollan las actividades médicas.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, calidad de servicios de salud, desempeño, clínica.

### **Abstract**

Administrative management is a unique and differentiating capacity in companies, since it requires the skills and competencies to achieve objectives through the optimal distribution of scarce resources available to organizations. The study is based on the problem identified in a private clinic, which attributes the decrease in the number of patients due to inadequate management of administrative processes. Therefore, the objective was to analyze the development of the administrative management of the "Mitad del Mundo" Clinic in the city of Cayambe, in order to guarantee the quality of health services in the period 2020 - 2021.

The design of the methodology is a single case study, of mixed type and descriptive scope. An interview with the clinic director, employee and client surveys were applied. Microsoft Excel and SPSS version 25 programs were used for data processing, in addition to the use of two techniques, SWOT and FMEA.

The results show that the administrative management processes of the "Mitad del Mundo" clinic during the years 2020 and 2021 were developed in a regular manner, due to the centralization of decisions on the management of the health center that belongs to the Salesian Work in Ecuador, which limits and conditions the development of a strategic administration aimed at continuous improvement of processes and quality assurance of health services, adjusted to the internal needs and conditions of the environment where medical activities are developed.

**Key words:** administrative management, health services quality, performance, clinic.

## **Agradecimiento**

Al finalizar el siguiente trabajo de investigación, pienso que nada me ha costado tanto que llegar a este punto. Quiero agradecer principalmente a Dios por darme fuerzas y permitirme seguir a pesar de las dificultades, me ha dado el mejor de los motivos para superarme y ser mejor que ayer.

Agradezco en especial a mis padres, quienes estuvieron de principio a fin conmigo desde el primer día que empecé mi carrera haciéndome sentir con una llamada estar cerca de casa. Gracias por todo su amor y sacrificio, ahora entiendo que no debió ser fácil.

Agradezco a mis abuelitos, por su bendición al irme de casa y por su sonrisa al regresar cada semana, por esperarme siempre con un plato de comida serán inolvidables para mí.

Agradezco a mi mejor amiga, por no dejarme nunca sola en ningún momento, por ser incondicional y estar siempre cuando necesito ha sido mi guía, para hacer las cosas bien desde niñas hasta ahora luego de más de 14 años.

Agradezco a mis amigos que hicieron de la Universidad el mejor lugar para poder aprender sin quejas y demasiadas risas.

Agradezco a mis profesores de cátedra por guiarme, escucharme y aconsejarme, han sido muy importantes en este proceso.

Agradezco a la directora de la Clínica Mitad del Mundo por abrir las puertas a una oportunidad de mejora dentro de una institución que la siente como suya. Eso demuestra su compromiso con su trabajo y la comunidad.

En fin, agradezco a todas las personas que confiaron en mí y nunca dejaron de apoyarme.

*Karla***Dedicatoria**

Dedico el siguiente trabajo de investigación a mi madre, que ha sido una mujer extraordinaria, ejemplar e inteligente a quien admiro tanto por su fortaleza que nada, ni nadie ha podido parar. Su amor y dedicación ha sobrepasado los límites por su familia y me llena de mucho orgullo porque nada ha sido imposible para ella.

*Karla*

## Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	5
Agradecimiento	6
Dedicatoria	7
Índice de contenidos	8
Índice de tablas	10
Índice de figuras	11
Introducción	12
Antecedentes	12
Pronóstico del problema	15
Control del pronóstico	17
Problema de investigación	17
Sistematización del problema	17
Justificación	18
Objetivos de la investigación	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Pregunta de investigación	20
Fundamentación teórica	21
Teorías base	21
Teoría humanista	21
Teoría racionalista	22
Marco Conceptual	22
La clínica como empresa	22
Gestión administrativa	23
Proceso de la gestión administrativa en empresas de salud	26
Importancia de la gestión administrativa en el sector salud	34
Desempeño y calidad de los servicios de salud	35
Fundamentación empírica	40



Desempeño de la gestión administrativa en la calidad de los servicios de salud.	40
Capítulo II: Metodología de la investigación	44
Diseño de la investigación	44
Tipo de investigación	45
Métodos de investigación	46
Determinación de variables	47
Técnicas e instrumentos de investigación	48
Matriz FODA	49
Matriz MAFE	49
Validación de instrumentos	50
Unidad de análisis	51
Muestreo	51
Recolección de datos	52
Procesamiento de datos	52
Capítulo III. Análisis de resultados	53
Principales resultados obtenidos de la investigación	53
Resultados entrevista a directora de la clínica	53
Resultados encuesta empleados	55
Resultados encuesta clientes	56
Logro de los objetivos planteados	59
Discusión de resultados	66
Limitaciones y alcance de la investigación	67
Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones	68
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Bibliografía	70
Anexos	76
Anexo 1. Formulario encuesta dirigido a clientes	76
Anexo 2. Formulario encuesta dirigido a empleados	78
Anexo 2. Guía de entrevista dirigida a la directora de la clínica	80
Anexo 4. Síntesis de la entrevista a la directora de la Clínica “Mitad del Mundo”	82
Anexo 5. Matriz FODA	88
Anexo 6. Matriz MAFE	89

**Índice de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de variables de estudio	47
<b>Tabla 2.</b> Validadores del instrumento de investigación	50
<b>Tabla 3.</b> Unidad de análisis	51
<b>Tabla 4.</b> Confiabilidad de la encuesta	52
<b>Tabla 5.</b> Estrategias para mejorar la gestión administrativa	64

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Proceso de la gestión administrativa	26
<b>Figura 2.</b> Elementos de la planeación	27
<b>Figura 3.</b> Herramientas del proceso de organización	30
<b>Figura 4.</b> Elementos de la dirección	31
<b>Figura 5.</b> Pasos del proceso de control	33
<b>Figura 6.</b> Condicionantes del progreso de los servicios de salud	34
<b>Figura 7.</b> Dimensiones de la calidad en los servicios de salud	36
<b>Figura 8.</b> Clasificación del diseño de investigación	45
<b>Figura 9.</b> Tipos de estrategias MAFE	50
<b>Figura 10.</b> Edad y sexo del personal de la Clínica "Mitad del Mundo"	55
<b>Figura 11.</b> Gestión Administrativa de la Clínica "Mitad del Mundo"	56
<b>Figura 12.</b> Edad y sexo de los clientes	57
<b>Figura 13.</b> Calidad de los servicios de salud de la Clínica "Mitad del Mundo"	58
<b>Figura 14.</b> Niveles de los procesos de la gestión administrativa en el periodo 2020-2021	59
<b>Figura 15.</b> Niveles de calidad de los servicios de salud en el periodo 2020-2021	62

## **Introducción**

### **Antecedentes**

Los servicios de salud han gozado de importancia superior dentro de los brindados por los gobiernos. Las empresas públicas y privadas del área de sanitaria han hecho un gran esfuerzo en el desempeño de las labores con el fin de resguardar vidas humanas y poder cubrir la demanda de pacientes. Especialmente en el periodo 2019 – 2021, donde el sector salud demostró su responsabilidad social al hacer frente a la pandemia mundial denominada COVID-19; al implementar una serie de procesos sin un estudio previo, improvisando áreas y funciones para las cuales el personal no estaba calificado, y por lo cual han tomado un papel protagónico en la sociedad actual.

De acuerdo al informe del Ministerio de Salud 2018, en el Ecuador existen alrededor de 4.615 establecimientos que ofrecen el servicio de salud, cuyo 80% pertenece al sector público. El sistema de salud privado concentra el 20%; compuesto por un 14% de organizaciones con fines de lucro como clínicas, hospitales, consultorios, farmacias y empresa de medicina prepagada, y el 6% restante organizaciones no lucrativas (Carrera et al., 2018).

Información que revela la existencia de alrededor de 10.000 consultorios médicos particulares, con infraestructura y tecnología elemental en distintas ciudades, orientados a cubrir la demanda de servicios de salud de la población. Demanda que se incrementa a la par con la situación demográfica, en consecuencia, origina la aparición de centros de salud privados, negocios que requieren constante evaluación para que conserven y se adapten a las normativas vigentes.

Por ello, es importante señalar que conforme a la *Constitución de la República del Ecuador* uno de los principios rectores en el derecho a la salud es la calidad del servicio, que mide el grado de satisfacción del paciente en relación a las necesidades o expectativas. Además, de principios como la precaución y bioética, con una visión moral de las decisiones, conducta y políticas tomadas en relación a la vida y el cuidado de la misma teniendo el máximo resguardo y reserva de una persona al hablar o actuar para prevenir un daño o un peligro.

Por lo expuesto, uno de los derechos garantizados en la constitución de la República del Ecuador, es el acceso libre y gratuito a la salud de calidad, donde se garantice la eficiencia y eficacia, a través de la optimización de los recursos materiales, financieros y humanos. Sin embargo, por varios factores que influyen en la demanda, varios médicos, fundaciones y ONG han establecido centros de salud de carácter privado, donde si bien se elimina el término gratuidad, no conlleva a que el servicio baje los estándares de calidad que se constituyen como un derecho de la ciudadanía.

El derecho a una atención de calidad está estrechamente relacionado con la gestión administrativa, según Rojas (2020) existe una relación directa, afirmación complementada por Coloma et al., (2019) quienes destacan uno de los beneficios sobresalientes de la gestión administrativa, es la multifuncionalidad de la disciplina, que sirve de guía para encontrar falencias o ausencias de procesos administrativos en ejecución con relación a los resultados en diferentes organizaciones.

El nuevo enfoque de la ciencia administrativa demuestra la aplicación de la gestión administrativa en diferentes áreas, eliminando la idea de que su utilidad sea únicamente en el ámbito empresarial. Es decir, varias de las limitantes estigmatizadas son eliminadas con sustento académico y confirmación de estudios que mencionan que la gestión puede ser

general para otras ciencias, de esta manera los procesos administrativos pueden constituirse como la base de cambios, reestructuración y optimización en empresas del sector salud, para mejorar la calidad atención al cliente e incrementar la rentabilidad dentro del ámbito privado.

Como mencionan Suárez & Catalá (2018) el incremento de las necesidades de la población exige la mejora continua de los procesos sanitarios, no únicamente enfocados en el uso de tecnologías e infraestructura moderna, sino también en la preparación continua de los directivos, personal médico y operativo, que ayudarán a perfeccionar la calidad del servicio a los pacientes. En consecuencia, esto permitirá alcanzar nuevos procesos de mejora y adoptarlos como vía principal para el manejo de información, cumplimiento de metas e implementación de procesos que sean susceptibles de evaluación a nivel profesional, mismos que permitirán constatar el incremento de pacientes conformes con el servicio e impulsar el aumento de ingresos para las organizaciones de salud privadas.

Es importante tener en cuenta que la administración en los centros de salud, si bien no es un tema conceptual nuevo, es un tema práctico que aún hoy en día no es adoptado por todas las casas de salud, pese a que hay nuevos enfoques de la administración se ha optado por seguir enmarcándola únicamente en temas empresariales.

El crecimiento poblacional en la ciudad de Cayambe, ha creado la necesidad de recurrir a sitios alternativos donde puedan cubrir las demandas de salud, por tanto se toman cuatro centros de salud relevantes de la ciudad, uno de los cuales es el Hospital Básico Raúl Maldonado Mejía una entidad de salud pública, que para especialidades los pacientes son derivados a Hospitales de las ciudades de Ibarra y Quito, lo cual significa que deja abierta la posibilidad al mercado privado de salud como son la Clínica Mitad del Mundo, Clínica Campbell y la Clínica San Francisco, las cuales son fuertes en el mercado del servicio de Salud en la ciudad.

El siguiente estudio de caso se centrará en la gestión administrativa de los sistemas de salud, en la clínica Mitad del Mundo ubicada en la ciudad de Cayambe, Provincia de Pichincha. Su ente de control es el Ministerio de Salud del Ecuador, quien regula su funcionamiento y emite protocolos para la entidad, los cuales deben ser cumplidos de acuerdo al marco normativo y la base legal vigente.

### **Pronóstico del problema**

La clínica Mitad del Mundo inicia su servicio comunitario en el año 1994 a través de brigadas conformadas por médicos y parteras que se movilizaban a casa de mujeres en los sectores rurales del cantón, enfocados en ayudar a las mujeres de las comunidades con complicaciones de parto, las mismas que no eran atendidas de la manera adecuada en las entidades de salud públicas. Se establece como persona jurídica en el año 2000 enfocada en el servicio de Maternidad para dar atención de calidad a toda la comunidad y en especial a los sectores vulnerables. Actualmente es una clínica de renombre en el cantón Cayambe que continúa brindando ayuda a la comunidad a través de proyectos de ayuda social y, además oferta servicios al público como: hospitalización, emergencia, paquetes quirúrgicos, laboratorio, imagen, consulta externa, cirugía general, ginecología, pediatría, traumatología, oftalmología, dermatología, psicología, medicina general, otorrinolaringología, siendo considerada una de las clínicas más importantes del norte del país.

Durante los años 2020-2021 la Clínica Mitad del Mundo ha tenido una baja de ventas de servicios en relación con años anteriores debido a la disminución en la afluencia de pacientes, situación que se ha originado por varios factores externos, entre los cuales podemos mencionar la alta competitividad en cuanto a relación precio-servicio y la situación económica que afectó a todos los niveles sociales por la propagación del virus COVID-19 y el temor de la población a contagiarse. De igual manera, también mencionaremos a los

factores internos como el desconocimiento de servicios ofertados para la comunidad, desgaste de infraestructura y equipamiento. Cabe mencionar que no cuenta con un proceso de medición de satisfacción de cliente y estudios de calidad del servicio, los mismos que son factores relacionados con la atención a los usuarios.

Dentro de la clínica Mitad del Mundo no cuenta con un sistema de gestión que permita conocer por qué el paciente prefiere los servicios que brinda esta casa de salud. En una entrevista preliminar realizada al personal administrativo de dicha entidad, se denota desactualización en los procesos de gestión administrativa, factor que podría afectar a la calidad de atención al público. Además de esto, existe la idea errónea acerca de que los procesos administrativos en los servicios de salud no son una actividad común y que además de esto implican una inversión económica y asesorías permanentes.

Al no existir procesos administrativos ejecutados y las ventas de servicios se mantienen a la baja debido a la falta de afluencia de pacientes, es posible que la clínica no tenga un buen desempeño organizacional, pierda participación en el mercado y, en el peor de los escenarios tenga que recortar sus servicios y despedir personal.

En el sector de la salud en la ciudad de Cayambe la competencia ha crecido considerablemente. Debido a la densidad poblacional se han posicionado varias entidades de servicios de salud privados, en las cuales los valores que se generan por consulta médica tienen un precio promedio, es decir no existe una diferencia significativa entre un centro médico y otro. Es por esto que el paciente es quien decide hacer uso del servicio en los diferentes centros de salud de su preferencia, tomando en cuenta si su demanda de servicio de salud fue atendida de manera favorable y la calidad de atención recibida fue la adecuada.



## **Control del pronóstico**

Para solucionar estos problemas se propone estrategias de mejora que le permitan lograr una eficiente administración y por ende mejorar la calidad del servicio de la clínica “Mitad del Mundo” ubicada actualmente en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha. Incrementando así la rentabilidad y crecimiento del mercado, generando un beneficio directo para la clínica.

## **Problema de investigación**

En función de la información recolectada previamente, se define el siguiente problema de investigación:

En la clínica Mitad del Mundo se denota la inadecuada gestión de los procesos administrativos, que se evidencian en la ausencia de sistemas de gestión basados en procesos de calidad, falta de conocimientos técnicos de atención al cliente por parte del personal médico y operativo, factores que podrían afectar a la calidad de atención al público, puesto que son parámetros importantes que deberían estar transversalizados en todas las áreas de la casa de salud, repercutiendo en la afluencia de usuarios al centro médico, la pérdida de pacientes y la sustentabilidad económica de la institución.

## **Sistematización del problema**

Por lo expuesto, es conveniente realizar la investigación a partir de un análisis interno de los procesos administrativos de la Clínica Mitad del Mundo. Iniciando con la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolló la gestión administrativa en la clínica Mitad del Mundo de Cayambe para garantizar la calidad en la prestación de los servicios de salud durante los años 2020-2021?

## **Justificación**

El presente tema de investigación es de interés por parte del autor, del cual adquiere conocimientos relacionados con su carrera afín, proponiendo una posible solución a la problemática por la cual atraviesan las entidades de salud privadas, siendo de total utilidad para mejorar el servicio de salud que se brinda en la ciudad de Cayambe y sus alrededores. Al tener un incremento de clínicas privadas en el medio, es necesario la formulación de estrategias para que, en un futuro, a corto o mediano plazo recupere mercado y mejore la imagen de la Clínica Mitad del Mundo.

La investigación es un tema nuevo dentro de la clínica de salud privada Mitad del Mundo, ya que su administración se ha manejado de la misma manera desde hace veinte años. Por ende, el presente estudio además de aportar al crecimiento y desarrollo económico, permitirá al usuario acceder a una atención de calidad en los servicios de salud, que cumplan con los parámetros legales y principios de salud públicos. A su vez, los procesos internos serán más eficientes y eficaces, a través de la gestión administrativa adecuada, al contar con la participación de todo el personal médico y administrativo de la clínica.

Al tratarse de la atención de un paciente, hay que considerar los aspectos éticos y técnicos que la gestión del sector de salud debe realizar, por lo cual, dicha gestión no debe recaer sobre una sola persona o área, sino al contrario, requiere un trabajo en equipo y métodos utilizados de manera adecuada. Si el diagnóstico organizacional es frecuente en cualquier área de una entidad, nos permitirá detectar falencias e indicarnos qué procesos integrar para que la administración funcione correctamente.

Este trabajo determina la importancia de la administración y su aplicación dentro de las casas de salud privadas al proponer estrategias de mejora de los servicios de salud en la Clínica Mitad del Mundo, quienes obtendrán un beneficio directo en la gestión administrativa. Además, el estudio se constituirá como la muestra para que los procesos administrativos que se evalúen puedan ser aplicados a otras clínicas privadas.

La investigación es factible, ya que se cuenta con el tiempo, recursos, acceso a las instalaciones de la clínica, interacción con el personal administrativo y de salud que se constituyen como el nexo directo para facilitar la recopilación y estudio de información, la cual será veraz y real; misma que será utilizada como punto de apoyo para tomar decisiones de gran importancia en la gestión administrativa, que en consecuencia se configura como aporte para futuras investigaciones.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Analizar el desarrollo de la gestión administrativa de la Clínica “Mitad del Mundo” de la ciudad de Cayambe, para garantizar la calidad en los servicios de salud en el periodo 2020 – 2021.

### **Objetivos específicos**

- Describir los procesos de la gestión administrativa de la Clínica privada “Mitad del Mundo”
- Evaluar el desempeño de la gestión administrativa en la calidad de los servicios de salud prestados por la clínica "Mitad del Mundo" en el periodo 2020-2021
- Proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa de los servicios de salud de la Clínica “Mitad del Mundo”.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo se desarrolló la gestión administrativa en la clínica Mitad del Mundo de Cayambe para garantizar la calidad en la prestación de los servicios de salud durante los años 2020-2021?

## **Fundamentación teórica**

### **Teorías base**

#### ***Teoría humanista***

La teoría de las relaciones humanas (TRH) nace de los aportes de Taylor y Fayol a la teoría clásica de la administración, consolidados a través de los primeros representantes de las ciencias sociales Mary Parker, Fritz Roethlisberger y William Dickson bajo el supuesto del trabajo en equipo como realidad organizacional, donde el conflicto es inherente en las relaciones por lo cual deben ser gestionados por las empresas. Posterior la teoría maduró a través de las investigaciones de Elton Mayo, quien enfocó a la TRH como aquella que busca describir a las empresas como una gran familia, cuyo éxito económico, es basado en el sentimiento de autorrealización y satisfacción de los trabajadores, es decir, que enfatiza a la motivación del personal para incrementar el desempeño económico de las empresas (Beltrán, 1988; Mayo, 1977).

La teoría humanista se vincula con la investigación dadas las características de las organizaciones de servicios de salud, puesto que, los trabajadores deben ser entendidos como seres humanos, con competencias y habilidades, que se relacionan con todo el personal y pacientes con el fin de garantizar la atención satisfactoria, por lo que no requieren de vigilancia estricta para el desarrollo de sus funciones pero si ser incluidos en el trazo de objetivos porque son capaces de ser más eficaces en ambientes de trabajo armónicos, es decir, en espacios donde exista una adecuada comunicación, motivación y liderazgo (Sandoval, 2016).

### ***Teoría racionalista***

Surge a partir de la escuela de la administración científica de Taylor, haciendo énfasis en las tareas, es decir, se ocupa del nivel operacional de las empresas, donde se busca la eficiencia y el uso de tecnología para alcanzar los niveles máximos de productividad, dando prioridad a las metas y a la automatización de las tareas, es decir, aquella donde se considera la relación hombre-máquina-producción. Los aportes de la teoría racionalista defienden que la generación de recursos financieros debe enfocarse a contribuir a una vida digna, justa y mejor para la sociedad (Aktouf, 2004). Su principal exponente Max Weber direccionó sus estudios a considerar la racionalidad instrumental, aquella que regula el desarrollo de la ciencia y tecnología a través de la acción humana y la relación entre el medio y los fines (Mejía, 2012).

La teoría racionalista señala que las organizaciones, como es el caso de las instituciones de salud, deben garantizar a través de la gestión, automatización de procesos y procedimientos, que se brinde atención de calidad y calidez a los pacientes, es decir, aprovechar todo el desarrollo científico y tecnológico para atender de la mejor manera las patologías que enfrentan las personas (Mejía, 2012).

### **Marco Conceptual**

#### ***La clínica como empresa***

En la presente investigación se aborda el estudio de una clínica que presta servicios de salud, desde el punto de vista empresarial. Según Ramírez (2006) este tipo de negocio se basa en la búsqueda continua de mejorar la calidad de vida de los usuarios, sin embargo, desde la concepción comercial se ha generado un debate sobre dos ejes claves: la eficiencia-beneficio a la comunidad y los rubros por inversión-ganancia.

Fajardo et al. (2008) menciona que cuando se refiere a la clínica como un negocio, se habla de un complejo universo de trabajo de disímiles características en comparación de otras organizaciones, debido a que se ofrecen varios servicios adicionales como: atención hotelera, labor asistencial, investigación y creación de técnicas médicas en un marco ético, pruebas de laboratorio, operaciones quirúrgicas de distintos niveles de complejidad, elaboración de alimentos para trabajadores y pacientes, se administran recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, se atienden problemas sindicales, comerciales, morales, científicos, educativos, jurídicos, entre otros.

Por lo cual las clínicas pueden ser observadas como entidades con elevados niveles de complejidad, por la diversidad de acciones que realizan, convirtiéndose en el lugar propicio para el surgimiento de problemas que necesitan de soluciones oportunas con atención personalizada. En empresas de servicios de salud el trabajo mancomunado del personal y el enfrentar padecimientos en primera línea, promueve el aprendizaje continuo, que de ser adherido a la gestión administrativa, es capaz de regir el correcto y adecuado funcionamiento de la misma (Suástegui et al., 2011).

### ***Gestión administrativa***

La palabra *gestión* proviene etimológicamente del latín *gesteo*, *gestionis*, compuesto por el participio del verbo *gerere* “hacer o llevar a cabo” y el sufijo -tío “acción y efecto”, por lo cual la Real Academia de la Lengua Española la define como “la acción y efecto de gestionar” (RAE, 2022). Mientras que la palabra *Administración* proviene del latín *administratio*, conformado por el prefijo ad- “hacia, dirección, tendencia” y minstre “subordinación u obediencia”, y el sufijo -tío “acción y efecto” según Chiavenato (2004) significa la acción y efecto de realizar una función bajo el mando de otro. Sin embargo, para Olalde (2018) hoy en día, se ha cambiado radicalmente el significado de ambos términos,

puesto que se han incorporado al concepto términos como “proceso”, “recursos”, “logro de objetivos”, “eficiencia”, “eficacia”, entre otros.

Leonard (2001) define a la *Gestión Administrativa* (GA) como la capacidad para definir, alcanzar y evaluar determinados objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles a nivel organizacional. Mientras que Meigs & Larsen (2004) manifiestan que la GA constituye la destreza para planear, organizar, dirigir y controlar adecuadamente los recursos disponibles en una empresa, intentando que estos sean productivos o que se orienten a cumplir metas trazadas con anterioridad.

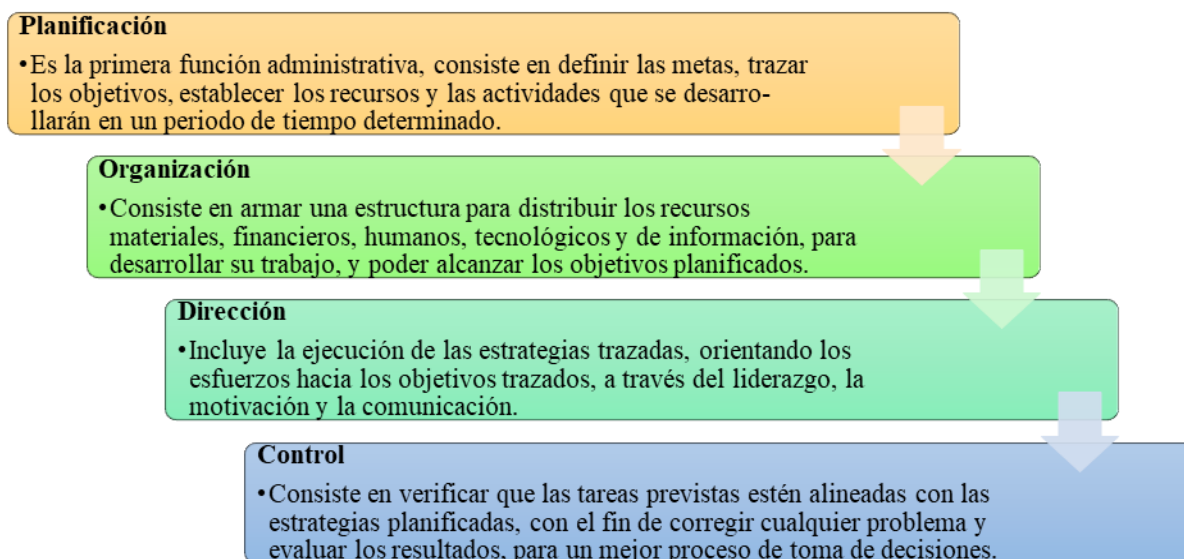
Para Guerrero (2008) la gestión administrativa puede ser vista como el medio adecuado para realizar estudios que permita la identificación y prevención de problemáticas futuras y las posibles soluciones, por ello, se vuelve relevante para la creación de planes funcionales que faciliten la potenciación de las tareas que orienten la consecución de los objetivos empresariales, a la vez que contribuyan a la mejora continua y el desarrollo organizacional. Por su parte, Argandoña (2010) brinda otro punto de vista, manifestando que la GA es el arte de manejar a los hombres y definiéndola operativamente como el proceso de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar cada una de las actividades organizacionales ejecutadas por el talento humano.

Por lo mencionado, para Portilla (2011), la gestión administrativa constituye una herramienta necesaria e indispensable para el desarrollo de cualquier organización, dado que se encuentra conformada de una serie de procesos que permiten el manejo eficaz y eficiente de la información y actividades que se generan dentro de las empresas, para apoyar la toma de decisiones y maximizar el logro de los objetivos empresariales a través del diseño e implantación de estrategias que garanticen el proporcionar los recursos necesarios a todo el personal para la ejecución de las tareas.



Es importante comprender que la gestión administrativa se encarga de realizar los procesos de planeación, organización, dirección y control, para mediante la utilización correcta de todos los recursos alcanzar las metas que fueron planteadas desde la constitución de una empresa, expresadas a través de su misión o razón de ser. Por consiguiente, se trata de una serie de actividades que se ejecutan sistemáticamente para realizar o entregar los productos a los clientes (Mendoza et al., 2018).

Hoy en día, se concibe a la gestión administrativa como aquel elemento fundamental, aglutinador y sistémico, desde la perspectiva de ser la portadora de acciones dirigidas al logro de objetivos, que brinda soporte al desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico, contemplada a través de cuatro procesos fundamentales (Figura 1) a cargo del nivel ejecutivo y/o directivo, cuyas funciones se orientan a optimización de los recursos, la supervisión de las actividades, flujos de información, y la evaluación del desempeño del personal, mediante la elaboración de políticas, normas y procedimientos internos, selección de planes desarrollados por las diferentes áreas o unidades de trabajo, implementación de mejoras continuas, supervisión de la ejecución presupuestaria, preparación de programas de capacitación, marketing, ventas, entre otros., con la finalidad de incrementar la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios que prestan las empresas (González et al., 2020).

**Figura 1.***Proceso de la gestión administrativa*

Nota. Adaptado de *Modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la ciudad de Quevedo*, (p. 33), por González, S. S., Viteri, D. A., Izquierdo, A. M., & Verdezoto, G. O. 2020. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37.

***Proceso de la gestión administrativa en empresas de salud***

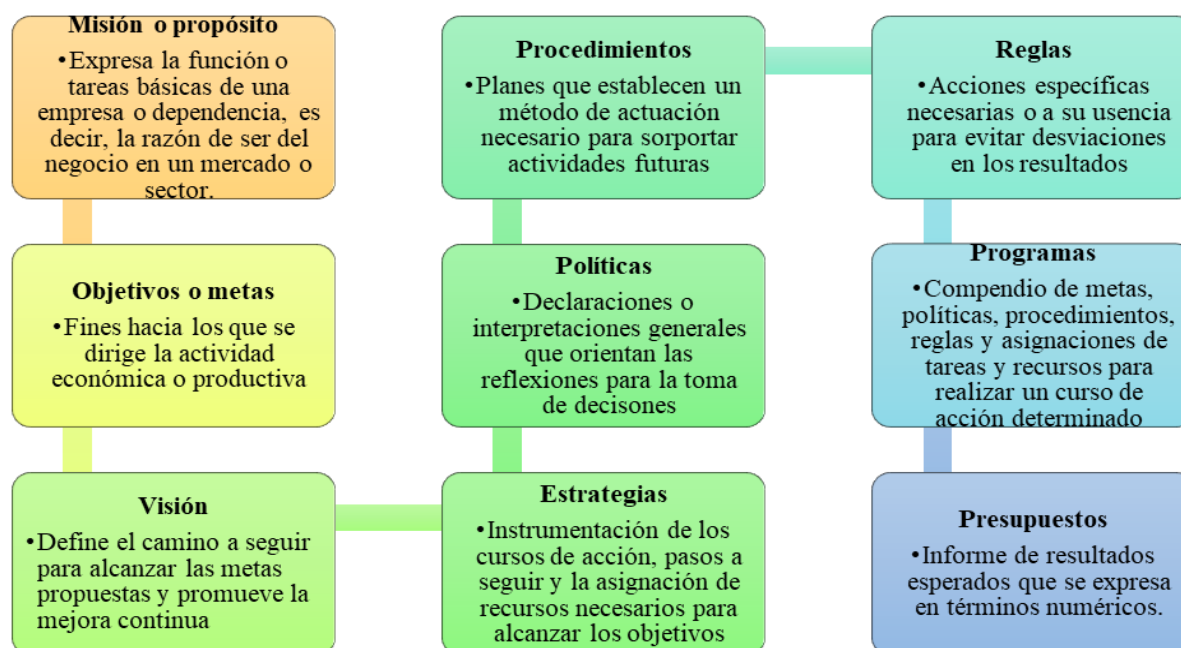
En el sector salud, la tarea del área administrativa es gestionar las necesidades, procesos y recursos que dispone cada unidad de trabajo de la mejor manera, por lo cual las habilidades, conocimiento y actitudes de los funcionarios son preponderantes para garantizar la percepción de calidad y satisfacción de los usuarios de los servicios de salud (Bautista & Delgado, 2020).

El proceso administrativo inicia con el ingreso del paciente, dicho punto de partida requiere de la determinación de médico especialista más adecuado a su padecimiento, el segundo paso es la evaluación del profesional de la salud, lo cual involucra a las demás dependencias hospitalarias y es donde se desencadenan distintas actividades con la finalidad de que el usuario recupere su salud (Suástegui et al., 2011). Por lo dicho, Rodríguez (2000) manifiesta que el médico tratante debe estar en pleno conocimiento y aplicar correctamente el proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar la atención al paciente.

**Planeación.** Es considerada como etapa base para el funcionamiento de toda organización, puesto que, se conforma del conjunto de actividades dirigidas a la formulación de objetivos y metas, así como de las acciones para lograrlos, lo que requiere de la toma de decisiones, es decir, mediante el planteamiento de varias alternativas, seleccionar la que mejor se alinee a la misión, visión, políticas, valores y principios de la organización, también llamada filosofía empresarial (Luis, 2020). De este proceso se originan una serie de elementos que garantizan una buena planeación administrativa, los cuales son plasmados en planes organizacionales o estratégicos:

**Figura 2.**

*Elementos de la planeación*



Nota. Adaptado de *Diagnóstico de la gestión administrativa. Caso de estudio de una franquicia establecida en la Ciudad de Xalapa, Veracruz* (pp. 20-21), por Luis López, J. G. 2020. Universidad Veracruzana. México.

El proceso de planeación es clave para lograr el establecimiento de una estrategia única que marque el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos organizacionales,

permitiendo establecer jerarquías dentro de los planes para que el talento humano centre la atención y compromiso en dichas actividades (Charry, 2013).

En las clínicas los encargados de determinar de manera estratégica el rumbo a seguir de la institución son comúnmente la junta directiva el comité consultivo directivo, o la dirección general; quienes conformen dicho órgano institucional definen los planes de crecimiento económico y/o de servicios a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo a las expectativas de los accionistas o socios, y a las condiciones o necesidades del entorno.

Rodríguez (2005) afirma que la buena planificación de las clínicas implicará todas las acciones necesarias para que el paciente sea atendido puntualmente o de manera urgente, mediante el establecimiento de protocolos que aseguren la valoración integral de la salud del usuario, mecanismos de integración con otras áreas (programación de estudios o exámenes) y hospitalización en caso de ser pertinente.

Attkisson et al. (2002) explican que en el área privada del sector salud la presencia del fenómeno de incremento acelerado de los precios de los servicios médicos, debe ser un tema de interés para la administración, a pesar de que varios parámetros del costo están lejos del control de la gerencia, algunos pueden ser minimizados mediante una adecuada planificación, garantizando una eficiente operatividad. En la misma línea, Gimeno et al. (2006) aclara que mejorar los servicios en el área de salud se vuelve más costoso con el pasar del tiempo, producto de la mejora tecnología, nuevas patologías y necesidades, que incrementan gradualmente los costos del servicio, por lo cual, se vuelve indispensable una adecuada planificación, que permita contener dichos rubros y garantizar el funcionamiento continuo de la casa de salud.

En el campo de la salud, la planeación provee los mecanismos que facilitan el enfrentar la incertidumbre sobre los posibles escenarios, dado que provee las bases sólidas y capaces para solventar problemas sistémicos de las organizaciones. El resultado de una buena planeación es el establecimiento de un sistema de atención que aporta beneficio tanto para el paciente, quien mejorará su salud, como para la clínica que recibirá el redito acordado, por ello se hace hincapié en que una inadecuada gestión administrativa conlleva a la ruptura del proceso que desencadena consecuencias negativas. Dado que implica la comparación de resultados en forma predeterminada, con la finalidad de subsanar falencias (Suástegui et al., 2011).

**Organización.** La segunda etapa del proceso administrativo establece la adecuación del talento humano hacia el logro de los objetivos, mediante la identificación de los procesos y cómo los mismo se relacionan para integrar todas las actividades. Cabe resaltar que según Aguilar (2009) existen dos tipos de organizaciones: la formal y la informal.

La organización formal comprende la estructura perfectamente definida: las diferentes unidades de trabajo o departamentos, funciones, puestos, cargos y responsabilidades, además de la unidad de mando o relaciones de autoridad que guían las actividades diarias. Mientras que la organización informal hace referencia a las relaciones interpersonales que surgen dentro del ámbito laboral y que condicionan el desarrollo de las actividades de manera empírica.

Chiavenato (2006) define dos elementos base para considerar a la organización formal: La *división del trabajo*, el cual consiste en jerarquizar las funciones del personal por orden de rango, grado o importancia, y departamentalizar, es decir, dividir y agrupar todas las funciones y actividades en unidades de trabajo específicas. La *coordinación* donde se

sincronizan los recursos y esfuerzos del personal para lograr los objetivos mediante la unidad, armonía y eficacia en la ejecución del trabajo. Los elementos de la organización formal se plasman en los siguientes documentos o herramientas administrativas.

**Figura 3.**

*Herramientas del proceso de organización*

Organigrama	Descriptorios de puestos	Manuales de organización	Formularios
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra gráficamente las relaciones de autoridad entre departamentos o puestos a lo largo y ancho de la estructura de organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de las funciones básicas del puesto, las relaciones de autoridad y responsabilidad, los resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones tanto internas como externas que supone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos que sirven para informar acerca del funcionamiento operativo de los puestos, áreas o departamentos, así como de la planeación de la organización (misión, visión, objetivos, valores, etc.); las políticas que norman el funcionamiento del organismo, y los procedimientos que deben seguirse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento diseñado con una estructura y formato estándar que contienen instrucciones, etiquetas y espacios en blanco para escribir o escribir datos facilita la captura, organización y edición de información.</li> </ul>

Nota. Adaptado de *Diagnóstico de la gestión administrativa. Caso de estudio de una franquicia establecida en la Ciudad de Xalapa, Veracruz*, (p. 23), por Luis López, J. G. 2020. Universidad Veracruzana. México.

Por lo mencionado se puede definir a la organización el proceso por el cual se estructuran los niveles directivo, táctico y operativo, necesarios para el funcionamiento de las instituciones de salud, dado que si no son analizados correctamente se pueden obtener niveles sobrantes que repercuten en la duplicidad de funciones o repetición de tareas, representando un mayor costo de operación y a la vez entorpeciendo el desarrollo empresarial y afectando el ambiente laboral (Suástegui et al., 2011).

Diseños de organización exitosos en instituciones de salud dependen de la adecuada división del trabajo y coordinación de actividades, donde la responsabilidad es considerada una obligación, puesto que los médicos de la casa de salud son quienes coordinan al personal,

la clínica, al paciente y sus familiares, involucrados en el proceso de valoración y tratamiento para que este tenga los mejores resultados.

**Dirección.** En la tercera etapa del proceso administrativo se realiza la ejecución de las actividades de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la organización de acuerdo a la estructura diseñada para lograrlos; es importante que personas laboren de manera colaborativa, participativa y acorde a los intereses de la empresa (Luis, 2020).

#### Figura 4.

##### *Elementos de la dirección*

<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.</li> </ul>
<b>Integración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar y ubicar al recurso humano en el lugar adecuado para que tenga la capacidad de rendir su potencial al máximo en el puesto de trabajo.</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.</li> </ul>
<b>Supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.</li> </ul>
<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado interno que puede ser el resultado de una necesidad, y se le caracteriza como algo que activa o excita la conducta que por lo común se dirige a la satisfacción del requerimiento alentador.</li> </ul>

En los servicios de salud la integración es una función constante, incluye actividades de capacitación por medio de la enseñanza-aprendizaje teórico-prácticos, ya que las ciencias médicas se innovan o avanzan constantemente, provocando que el personal progrese en conocimientos, actitudes y habilidades (Temes & Mengfbar, 2011). Además, en aquellas casas de salud de gran tamaño se concentran las más complejas organizaciones en términos de diferenciación y especialización de trabajo, no sólo a nivel profesional y técnico sino

también en los ámbitos cultural y social, lo cual genera problemas en la integración, dado que los puestos en los distintos niveles son interdependientes (Suástegui et al., 2011).

Las clínicas no difieren de otro tipo de empresas debido a que cuenta con su propia división de trabajo (personal de salud, de apoyo y administrativo), por lo que se puede evidenciar que se compone de un equipo de trabajo que persiguen fines comunes, sin embargo, el trabajo en equipo suele representar un obstáculo, por lo que los elementos de la dirección juegan un rol importante para superarlo (Suástegui et al., 2011).

En la actualidad las casas de salud han clasificado al personal en tres grupos de interés internos: médicos, enfermeras y profesionales afines a las áreas administrativas y económicas, con la finalidad de comunicarse de manera asertiva y trabajar en equipo en función de los planes establecidos por los niveles superiores. La implicación de la gerencia en la dirección de las clínicas ha permitido que se garantice al cliente el cumplimiento de sus expectativas, dando lugar a que los médicos decidan incluir a su formación académica la gestión administrativa (Luis, 2020).

**Control.** Para Parreño (2002) es la contrastación de lo planeado con lo conseguido por la organización en un periodo determinado, para direccionar acciones ante la detección de falencias que permita mantener al sistema orientado hacia los objetivos. Carrasco (2011) constituye el proceso de seguimiento encaminado a corregir las posibles desviaciones respecto a las metas propuestas en la planificación, por ello, supone una serie de actividades de comparación regular y sistemática de los avances de ejecución de los planes para identificar o detectar posibles fallos y tomar las medidas necesarias a tiempo. Consiste básicamente en la medición y corrección de los resultados alcanzados para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y la eficiencia de los planes elaborados para alcanzarlos (Luis, 2020).



**Figura 5.***Pasos del proceso de control***Establecimiento de estándares**

- Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón con base en lo cual se efectuará el control.

**Medición de resultados**

- La acción de medir la ejecución y los resultados puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

**Corrección**

- La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

**Retroalimentación**

- El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

En las clínicas las actividades de control significan que se debe estar en pleno conocimiento del funcionamiento de todos los servicios que presta la institución, con la finalidad de mantenerse alineados al logro de objetivos planteados por la alta dirección, a través de la valoración y medición oportuna en la ejecución de las tareas (Temes & Mengíbar, 2011).

Sugiere que la responsabilidad del control de actividades recae en todos los niveles de supervisión quienes garantizarán que se estén cumpliendo los objetivos de manera eficiente; que ante la materialización de alguna desviación se tomen las medidas correctivas o se acuda al nivel superior inmediato, de ser necesario. Mientras que los directivos estarán en la potestad y capacidad de replantear objetivos en caso de que la problemática presentada lo amerite. Desde la perspectiva administrativa el acto de planificar y el efecto de controlar es una de las razones fundamentales para que la gestión sea efectiva y de vital importancia en las organizaciones encargadas del cuidado de la salud (Suástegui et al., 2011).

### ***Importancia de la gestión administrativa en el sector salud***

En las últimas décadas la gestión administrativa ha adquirido relevancia por constituir uno de los factores más importantes al momento de iniciar un negocio, debido a que a través de las cuatro funciones (planificación, organización, dirección y control) e puede alcanzar los objetivos mediante el uso óptimo de los recursos escasos con los que cuentan las organizaciones, es decir, la relevancia radica en la consecución del éxito empresarial.

El progreso de los servicios de salud privados es el resultado de la capacidad gerencial para enfrentar los desafíos internos y del entorno provenientes de los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, entre otros, de entre los cuales se destacan:

#### **Figura 6.**

##### *Condicionantes del progreso de los servicios de salud*

Progreso tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejoría constante en los servicios de salud</li> <li>•Aumento en la productividad hospitalaria</li> </ul>
Desarrollo socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incremento de pacientes con enfermedades crónicas y hereditarias</li> </ul>
Transferencia al sector privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Actividades médicas que antes se desarrollaban domésticamente</li> </ul>
Desarrollo de la ciencia médica	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nuevos tratamientos variados e individuales</li> <li>•Estructuras complejas para la aplicación de nuevas técnicas médicas</li> </ul>
Imagen externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cualquier servicio médico es mejor prestado en una clínica</li> </ul>

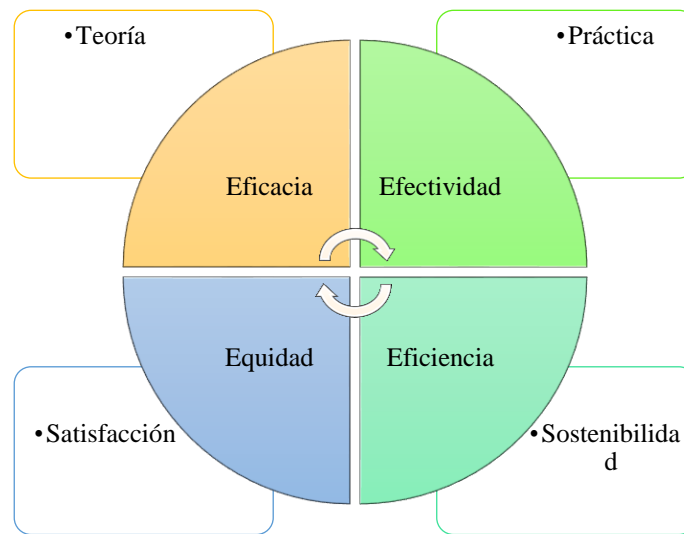
Dichos factores externos promueven que la clínica moderna sea una institución compleja que demanda una eficiente gestión administrativa, lo cual ha generado que se refuerce la necesidad de aplicación de las teorías racionalista y humanista que estaban quedando en segundo plano, puesto que la administración y la medicina tienen un vínculo necesario dirigido a brindar mayores y más beneficios para los pacientes, como los servicios de asistencia y apoyo para los grupos vulnerables, a la vez de incorporar la administración

por procesos que garantice una atención de calidad en cada una de las dependencias que utilice el usuario (Luis, 2020).

### ***Desempeño y calidad de los servicios de salud***

La medición del desempeño se desarrollado y crecido con el paso de los años, llegando a formar parte integral de los sistemas de gestión de los servicios de salud, por la incorporación de propósitos, flujos de información y controles para facilitar la toma de decisiones para pacientes y accionistas, enfocadas a mejorar aspectos financieros y operativos (George et al., 2020).

Los servicios de salud exigen la prestación de la atención con la mejor calidad y calidez, los pacientes requieren y merecen un trato digno y oportuno, puesto que a la menor equivocación se pueden desencadenar grandes problemas como la mala praxis o mala utilización de las técnicas médicas, que pueden condicionar el bienestar de las personas, es por ello, que la gestión administrativa debe enfocarse en satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, mediante el establecimiento de objetivos, determinación y asignación de recursos y la implicación del personal con elevada carga de valores y ética, como vía única para lograr la excelencia en la atención (Haro et al., 2018).

**Figura 7.***Dimensiones de la calidad en los servicios de salud*

A pesar de la complejidad de las clínicas intervienen en el estado de salud de la población donde operan y, han aumentado la participación en el sistema sanitario. La satisfacción de los usuarios y proveedores de salud son los condicionantes para alcanzar un elevado desempeño organizacional. Tomando en cuenta que en el caso de los servicios las percepciones de calidad son basadas en factores subjetivos como creencias, idiosincrasia, valores, entre otros., supone un reto para la administración el incorporar mecanismos de mejoramiento continuo que involucre a toda la organización por la interdependencia entre las áreas (George et al., 2020).

La calidad de los servicios de salud, según George et al. (2020) al ser un tema de importancia tanto para profesionales como para los estados y gobiernos, se trata de la suma de la eficacia, eficiencia, efectividad y equidad, cuyo balance apropiado entre intereses y compromiso social dará como resultado el éxito y desarrollo organizacional.

**Eficacia.** Consiste en la combinación y aplicación de las condiciones ideales provenientes de los conocimientos profesionales utilizados para producir un resultado específico en la población. Involucra tanto la relación individual médico-paciente como el aporte de la administración en la articulación de procesos y suministro de los recursos oportunamente para garantizar la confiabilidad y seguridad en la atención (Suástegui et al., 2011).

Dicho de otra manera, la eficacia en los servicios de salud hace referencia al propósito que aspira lograrse bajo condiciones ideales, es decir, a lo que teóricamente se debería alcanzar en tanto al logro de objetivos o resultados esperados. Para ello se debe priorizar las tareas y realizarlas secuencialmente, a fin de crear las condiciones para que los recursos puestos en función permitan alcanzar de la mejor manera los objetivos (George et al., 2020).

**Efectividad.** Es la relación entre los objetivos planificados y los logros alcanzados bajo condiciones reales, es decir, tiene un alcance mayor al de la eficacia, dado que expresa los resultados finales, beneficios y consecuencias de la aplicación de un determinado procedimiento sobre la salud del paciente. La efectividad es un atributo del desempeño de los servicios de salud que solo puede evaluarse mediante la práctica o ejecución del trabajo. Por lo tanto, determina la entrega de un servicio realmente útil para el paciente, mediante el trabajo en equipo, el aporte de ideas y esfuerzo para entregar un trato digno que produzca los mayores beneficios en la salud del paciente (George et al., 2020).

**Eficiencia.** Consiste en la comparación de la relación recursos-resultados, en un servicio de salud se evalúan todas las posibles soluciones efectivas, al medirlas en términos de costos y resultados, se habla de eficiencia, puesto que se logran mayores beneficios para el paciente al menor costo. Por lo tanto, es un atributo que orienta las decisiones de la administración hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios sin dejar de lado el

desarrollo sostenible empresarial, lo cual no significa gastar menos, sino gastar mejor, mediante la combinación óptima entre calidad y eficiencia (George et al., 2020).

La eficiencia de los servicios de salud ha sido estudiada desde tres dimensiones: social, médica y económica. La eficiencia social constituye el grado de satisfacción de los usuarios por la equidad e igualdad en el acceso y mejoría general en los padecimientos. La eficiencia médica hace referencia a la capacidad de la clínica para entregar una atención temprana y oportuna. Mientras que la eficiencia económica se refiere al uso racional u óptimo de los recursos de la clínica (George et al., 2020).

**Equidad.** Hace referencia al nivel de satisfacción percibido por los clientes de una institución de salud por las actividades de accesibilidad, adecuación y continuidad dirigidas a garantizar que los servicios sean brindados al público en general sin distinción alguna, es decir, eliminando cualquier barrera, desigualdad o desventaja que pudiera impedir la atención de calidad y calidez, como la capacidad de respuesta, limitantes financieros o diferencias en la calidad del servicio por condición socio-económica. La equidad en el sector salud consiste en la minimización de desigualdades entre grupos de personas que viven bajo diferentes condiciones, es un concepto ético vinculado a los derechos humanos (George et al., 2020).

En el sector público, es el Estado en encargado de destinar los recursos, presupuestos y políticas que garanticen el derecho a la salud de manera gratuita, sin embargo, en las clínicas privadas, son los directivos quienes fijan su atención hacia proyectos dirigidos a satisfacer no solo las expectativas económicas sino ampliar la cobertura de acuerdo al nivel socio-económico y las condiciones de vulnerabilidad que garanticen que el bienestar se extienda a la comunidad en su conjunto aplicando el principio de justicia social (George et al., 2020).

Para que un servicio de salud sea equitativo se lo ha dimensionado en tres factores que aseguran la satisfacción: La *accesibilidad* es la capacidad para lograr que una necesidad de atención sea atendida exitosamente hasta ser resuelta, mediante la prestación de servicios integrales, adecuados, oportunos y con estándares de calidad, requiere de la operacionalización de cobertura universal, dado que es un derecho reconocido en la constitución, que se encargue de la mejora de las condiciones de salud, bienestar de la población y promueva el desarrollo humano. La *adecuación* consiste básicamente en la generación de programas y proyectos destinados a la cobertura de salud y oportunidades de acceso universal a la atención de salud razonable con una justa distribución de la carga financiera entre los diferentes grupos de ingresos de una población. La *continuidad* implica la capacidad de las casas de salud para garantizar la prolongación de la atención a grupos vulnerables, mediante el flujo sistemático de acciones destinadas a responder las necesidades y expectativas específicas de los pacientes y la posibilidad de incrementar el valor para clínica en la medida que la comunidad participe en dichos procesos (George et al., 2020).

## **Fundamentación empírica**

### **Desempeño de la gestión administrativa en la calidad de los servicios de salud.**

Suástegui et al. (2011) en su estudio dirigido a analizar la gestión administrativa de los servicios de salud en instituciones pequeñas en Mazatlán, Sinaloa, con el objetivo de mejorar la calidad de en la prestación de servicios y maximizar la utilización de los recursos. Aplicó una metodología mixta de alcance descriptivo a 8 instituciones de salud. Logró determinar que la percepción de calidad no se debe únicamente a la utilización de nuevas tecnologías y capacitación constante del equipo médico y de apoyo, sino que la gestión administrativa por parte de profesionales con conocimientos en administración y contabilidad, quienes aplican el proceso administrativo de manera informal o parcial, centralizan la toma de decisiones y no proporcionan los mecanismos necesarios para la comunicación efectiva de objetivos, establecimiento adecuado de la estructura organizacional, dificulta que los pacientes se sientan atendidos prontamente. Otro hallazgo importante, la insatisfacción del personal de dichas instituciones en tanto que no se sienten satisfechos con las actividades que realizan ni con el sueldo.

Arizaga (2016) estudió el nuevo enfoque de la gestión administrativa en un hospital de Colombia, debido a la identificación de desajustes financieros y excesivos gastos injustificados, por lo cual se planteó el objetivo de mejorar el servicio de la casa de salud. Se abordó a una muestra de 120 empleados a quienes se aplicó una encuesta que permitió determinar la existencia de una mala gestión administrativa, debido a la improvisación de actividades que obvia los procesos de planificación, a la vez que propicia un indebido control del personal, por la falta de liderazgo del director, es decir el enfoque de gestión administrativa utilizado no es el ideal, porque no se logran los resultados esperados. La autora



lo atribuye a la falta de competencias para incorporar prácticas de calidad en la institución por parte de la gerencia.

Alipoor et al. (2017) investigaron los efectos de la gestión administrativa en el desempeño de un hospital privada de Ahvaz, Irán. Para lo cual aplicó encuestas a los 589 empleados de la casa de salud, logrando determinar que los aspectos estructurales de la organización producen efectos negativos para un buen desempeño laboral, por lo cual concluye que se debe evitar la complejidad de la estructura, formalismo y centralización de funciones, sino dirigir esfuerzos hacia estructuras orgánicas que promuevan la motivación y satisfacción laboral, para entregar mejores y más servicios especializados y con altos estándares de calidad a los pacientes, es decir, incrementar el rendimiento y productividad.

Cabrera & Huamán (2018) realizaron una investigación no experimental-descriptiva para determinar la relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio en la Red de Salud de Ambo, en Perú. Se utilizó el muestreo no probabilístico para aplicar una encuesta a 11 empleados. Mediante el procesamiento de datos en SPSS se encontró que existe la relación entre variables pero que la misma no significativa. Sin embargo, los resultados infieren que la gestión administrativa debe incorporar con responsabilidad y estratégicamente a los procesos de planificación, organización, dirección y control, estrategias para incrementar los niveles de calidad técnica, interpersonal y humana, es decir, motivar y/o satisfacer las necesidades del personal, quienes son los encargados de brindar el servicio a los pacientes, de dicha manera, implementar procesos enmarcados en el profesionalismo, fiabilidad, credibilidad, cortesía con los usuarios y colegas.

Orihuela (2018) realizó el estudio a la gestión administrativa y calidad de atención a usuarios de un centro de salud en Lima, Perú, con la finalidad de determinar el vínculo entre las variables, para lo cual se apoyó de la metodología cuantitativa no experimental, en la cual

se abarco a una muestra probabilística de 152 usuarios. Mediante el procesamiento estadístico de los datos se logró determinar que el desempeño de la gestión administrativa es directamente proporcional a la percepción de calidad de atención por parte de los pacientes. Por lo cual se concluye en la necesidad de mejorar las relaciones entre los funcionarios (jefe-empleado), mediante la implantación de mejoras continuas a la relación laboral, que optimice la capacidad de resolver las debilidades del centro de salud, respondiendo a los retos y exigencias de la sociedad.

Abanto (2019) realizó el estudio a la gestión administrativa y la atención al paciente ambulatorio de un centro de salud en Lima, Perú. La metodología utilizada fue la cuantitativa de alcance descriptivo-deductivo, para lo cual se aplicaron encuestas a una muestra no probabilística de 80 pacientes. Los resultados demuestran que el desempeño de la gestión administrativa y la atención al paciente fue regular, y que las opiniones poseen una baja dispersión, encontrando que ambas variables se encuentran altamente relacionadas por lo cual se requiere mejorar la atención al paciente, mediante mecanismos de personalización o adecuación a las condiciones del paciente, seguimiento a las historias clínicas o visitas domiciliarias, garantizar el acceso a medicinas mediante la gestión de planes de crédito en farmacias pertenecientes al sistema de centros de salud.

Rojas (2020) estudió la gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en el Centro de Atención Primaria en Loreto, México, con la finalidad de determinar la existencia de una relación mediante el uso de la metodología descriptivo-correlacional. Aplicó encuestas a una muestra probabilística de 381 asegurados y derechohabientes, cuyos datos fueron procesados en el programa SPSS 25. Los resultados demuestran una regular gestión administrativa (62,5%) y calidad de los servicios (73,8%), lo cual demuestra que cuando una organización gestiona adecuadamente los procesos que se realizan dentro de la

empresa, el usuario es capaz de evidenciar que la práctica médica se ajusta a los intereses, costumbres, nivel educativo, es decir, perciben la calidad de los servicios prestados mediante buenos resultados (mejoría de los padecimientos) lo cual le permite sentirse satisfecho.

Aliaga & Alcas (2021) abordaron a la gestión administrativa en la calidad del parto humanizado en un hospital público en Lima, Perú. Para lo cual se utilizó una muestra aleatoria de 90 mujeres atendidas dos meses seguidos, a quienes se les suministró una encuesta para medir las variables de estudio. Los resultados demostraron que la administración del hospital presentaba deficiencias, dado que la planeación se ponderó como regular (44,4%), la organización buena (50,0%), la dirección deficiente (46,7%) y el control bueno (43,3%). Por lo cual las autoras manifiestan que la percepción de satisfacción del parto humanizado depende de la gestión administrativa como encargada de garantizar la calidad del servicio. Se recomienda la gestión de las instalaciones físicas (espacios individuales) y equipos a fin de que se respete el derecho de la mujer a vivir un proceso de parto digno.

## **Capítulo II: Metodología de la investigación**

En el capítulo se desarrolla el proceso metodológico aplicado en la investigación, con la finalidad de garantizar la fiabilidad de los resultados del estudio. Para lo cual, se realizó la estructuración de los procedimientos más acordes y adecuados a los tipos, métodos y técnicas de la investigación científica de Hernández et al., (2014) y Yin (1994) que garanticen el valor teórico del presente estudio de caso.

### **Diseño de la investigación**

Los autores Hernández et al. (2014) establecen al diseño como el plan o estrategia idóneos para recopilar la información que permite manejar el problema de investigación de manera eficiente, razonable y lógica, acorde a los conocimientos existentes científicamente válidos y universalmente aceptables.

Según Yin (1994) la investigación adquirió el diseño de un estudio de caso tipo 1, es decir, donde se considera holísticamente una sola unidad de análisis, cuya finalidad de acuerdo a Stake (1999) pretende alcanzar la comprensión de un caso concreto que no es elegido por ser representativo entre otros estudios sino porque es de interés en sí para el investigador. Siendo el caso específico en cuestión el analizar el desarrollo de la gestión administrativa de la Clínica “Mitad del Mundo” de la ciudad de Cayambe, para garantizar la calidad en los servicios de salud en el periodo 2020 – 2021.

Hernández et al. (2014) establecieron la siguiente clasificación del diseño de investigación (Figura 1), por lo cual, el estudio se caracterizó por el grado de control de variables no experimental, dado que no se manipuló la información primaria (encuestas y entrevista) y secundaria (investigación documental), cuyo corte fue transversal, es decir, se aplicaron las técnicas de recolección de datos en un momento específico del estudio,

determinando el alcance de la investigación a descriptivo, puesto que la misma se orientó a dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿cómo se desarrolló la gestión administrativa en la clínica Mitad del Mundo de Cayambe para garantizar la calidad en la prestación de los servicios de salud durante los años 2020-2021?

## Figura 8.

### Clasificación del diseño de investigación

Por el grado de control de las variables	Por el origen de los datos en el tiempo	Por el alcance del conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No Experimental:</b> El investigador no puede controlar, manipular o alterar a los sujetos sino que se basa en la interpretación o las observaciones para llegar a una conclusión.</li> <li>• <b>Cuasiexperimental:</b> No existe un control absoluto de todas las variables relevantes debido a la falta de aleatorización, por lo que son más vulnerables a los sesgos.</li> <li>• <b>Experimental:</b> Manipulación de una variable no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de que modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transversal:</b> Los datos se recopilan para estudiar a una población en un solo punto en el tiempo y para examinar la relación entre variables de interés.</li> <li>• <b>Longitudinal:</b> Se recopilan datos de la misma muestra repetidamente durante un periodo prolongado de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exploratorio:</b> Cuando un problema o fenómeno no ha sido abordado a profundidad o las condiciones existentes no son aún determinantes.</li> <li>• <b>Descriptivo:</b> Persigue el describir exhaustivamente la realidad de un fenómeno en todos sus componentes principales.</li> <li>• <b>Correlacional:</b> Persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.</li> <li>• <b>Explicativo:</b> No sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.</li> </ul>

Nota. Adaptado de *Metodología de la investigación*, (pp. 535), por Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. 2014. Interamericana Editores S.A. México.

## Tipo de investigación

Según Castro (2010) y Stake (1999) el estudio de caso podrá enfocarse a la comprensión mediante indagación de los hechos (tipo cualitativo), o en la búsqueda de causas persiguiendo el control teórico de las variables y la explicación de los acontecimientos (tipo cuantitativo).

La investigación adquirió un tipo mixto, es decir, se utilizaron datos de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Los datos cualitativos fueron recopilados a través de una entrevista

a la administradora de la clínica “Mitad del Mundo”, con la finalidad de diagnosticar las funciones de la gestión administrativa, mientras que los datos cuantitativos provinieron de la información proporcionada por el personal y los clientes de la clínica para evaluar el desempeño de la gestión administrativa en la calidad de los servicios de salud prestados durante los ejercicios fiscales de 2020 y 2021.

### **Métodos de investigación**

Para los autores Silverman (1993), VanWynsberghe & Khan (2007) y Yin (1994) la metodología del estudio de caso utiliza varios métodos para abordar un fenómeno, facilitando la observación del contexto en la vida real, dando lugar a una investigación empírica; la cual se beneficia de la recopilación de proposiciones teóricas que guían y permiten realizar la recolección y el análisis de datos.

- Se partió del método ***inductivo***, a través del cual se realizó un estudio preliminar sobre la importancia de la gestión administrativa en los servicios de salud del Ecuador.
- Posterior se utilizó el método ***analítico*** para la construcción del marco teórico, dado que se descompuso a la gestión administrativa en funciones, a partir de las cuales se pudo comprender cada uno de los elementos de manera individual, ampliando los conocimientos necesarios para realizar el diagnóstico organizacional.
- El método  ***sintético*** facilitó la construcción de la operacionalización de variables, es decir, a partir de la literatura revisada, se extrajeron las dimensiones e indicadores de estudio, que brindan una aproximación teórica a los resultados de investigación.
- El método ***deductivo*** proporcionó las pautas para realizar la interpretación de los resultados hallados durante el proceso investigativo, para describir cuantitativamente el desempeño de la gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud prestados por la clínica “Mitad del Mundo” en los periodos 2020-2021.

## Determinación de variables

**Tabla 1.**

*Operacionalización de variables de estudio*

<b>Variable independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Gestión Administrativa	Planificación	Filosofía empresarial
		Objetivos y estrategias
		Políticas
		Planes y programas
		Presupuestos
		Procesos y procedimientos
	Organización	Estructura organizacional
		División del trabajo
		Coordinación
		Distribución de recursos
	Dirección	Ejecución
		Integración
		Motivación
		Comunicación
	Control	Verificación o supervisión
		Medición y corrección de resultados
Toma de decisiones		
Retroalimentación		
<b>Variable dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Calidad de los servicios de salud	Eficacia	Confiabilidad y seguridad
		Priorizar tareas
	Efectividad	Atención útil
		Trabajo en equipo
	Eficiencia	Social
		Médica
		Económica
	Equidad	Accesibilidad
		Adecuación
		Continuidad

Una vez revisada la literatura sobre la gestión administrativa en la prestación de servicios de salud, se procedió a operacionalizar las variables de estudio, con la finalidad que las mismas mantengan consistencia con los objetivos y permitan dar solución al problema de investigación. Para ello, se tomaron como principales referentes a Aliaga & Alcas (2021),

Bautista & Delgado (2020) y González et al. (2020) para el desarrollo de la variable independiente y a George et al. (2020) y Suástegui et al. (2011) para establecer la variable dependiente como se muestra en la Tabla 1.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

En la presente investigación se aplicó la técnica *investigación documental*, en la cual se recopiló la información secundaria, proveniente de la literatura existente de tesis de maestría y doctorales, artículos científicos y otras fuentes de datos relevantes, capaces de sustentar el estudio.

Además, se utilizaron las técnicas de recolección de información primaria, entrevista y encuesta: Se construyó una *entrevista semiestructurada* dirigida a la directora de la clínica Mitad del Mundo, con el fin de recopilar información respecto al desarrollo, logros y dificultades que se ha experimentado en la gestión administrativa en los procesos de planificación, organización, dirección y control. Para ello, se desarrolló una guía de entrevista conformada de 18 preguntas abiertas en función a la revisión de la literatura y el tipo de empresa objeto de estudio, con las cuales se pretendió conseguir una perspectiva completa de la gestión de la clínica en el periodo 2020-2021.

Adicional, se desarrollaron dos instrumentos (*cuestionarios*): encuestas dirigidas al personal y clientes. El cuestionario del primer grupo se lo construyó con la finalidad de evaluar la gestión administrativa de la clínica a través de la apreciación de la fuerza laboral, se utilizaron 16 preguntas. El segundo instrumento compuesto por 14 preguntas, para el segundo grupo, se lo construyó con el fin de valorar cuantitativamente los indicadores de calidad de los servicios de salud. Ambas encuestas se basaron en la medición por estadística descriptiva, es decir, preguntas de respuesta única a través del establecimiento de escalas de Likert.



### ***Matriz FODA***

Una vez analizada la información procedente de los instrumentos de investigación y la literatura se procedió a utilizar la matriz FODA, una técnica cuyas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), la cual consiste en realizar un diagnóstico a la situación interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) de la empresa, por lo cual, también es considerada una herramienta sencilla para comprender el contexto estratégico en el que se desarrolla una organización (Ponce, 2007).

Thompson et al. (2012) afirman que a través del análisis FODA se puede estimar el efecto que puede tener una estrategia para lograr el ajuste o equilibrio entre la capacidad interna y la situación del entorno en el que opera una organización, es decir, constituye la el punto de partida para la formulación de estrategias.

### ***Matriz MAFE***

La Matriz Analítica de Definición de Estrategias (MAFE), propuesta por David (2003), constituye el análisis estratégico de los resultados obtenidos en la matriz FODA, es decir, es una técnica derivada de la anterior, la cual consiste en el desarrollo de cuatro tipos de estrategias en función del listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas provenientes de un diagnóstico organizacional:

**Figura 9.***Tipos de estrategias MAFE*

Estrategias FO	Estrategias DO	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.</li> </ul>

**Validación de instrumentos**

Los instrumentos (encuesta y entrevista) fueron elaborados para alcanzar los objetivos de investigación, para garantizar la confiabilidad de los mismos, se procedió a someterlos al criterio de un grupo de expertos, cuyos conocimientos son afines al tema de investigación: los parámetros a evaluar fueron si las preguntas estaban relacionadas a los objetivos, si miden lo que se pretende, si se usa terminología entendible y si la descartaría o no, además de validar los aspectos generales: si las instrucciones, redacción y orden, eran lo suficientemente claros y adecuados.

**Tabla 2.***Validadores del instrumento de investigación*

Nombre	Ocupación	Aplicabilidad instrumento	
		Encuestas	Entrevista
Ing. Henry Arroyo	Docente FACA E-UTN	Si	Si
Msc. Marlon Pineda	Decano FACA E-UTN	Si	Si
Msc. Marcelo Vallejos	Sub-Decano FACA E-UTN	Si	Si
Dr. Javier Herrán	Propietario Clínica MM	Si	Si

## Unidad de análisis

Para el logro de los objetivos de la presente investigación, se identifican dos grupos objeto de estudio que constituyen la unidad de análisis: El primer se compone por el personal de la Clínica “Mitad del Mundo” de la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha. El segundo se compone de un grupo de 75 pacientes o clientes de la Clínica “Mitad del Mundo”, atendidos en las diferentes especialidades y servicios de la casa de salud durante los años 2020-2021.

**Tabla 3.**

*Unidad de análisis*

<b>Cargo</b>	<b>Número de participantes</b>
Personal Administrativo	4
Personal Médico	15
Personal de Enfermería y Auxiliares	11
Clientes de la Clínica	75
<b>Total</b>	<b>105</b>

Nota. Información proveniente de planilla de trabajadores y de los registros de facturación de la Clínica “Mitad del Mundo”.

## *Muestreo*

De acuerdo a Malthotra (2008) se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para el caso del segundo grupo objeto de estudio (clientes), dado que se aplicaron criterios de velocidad, accesibilidad y disponibilidad inmediata de la muestra.

Los pacientes de la clínica son en su mayoría personas de escasos recursos y de comunidades aledañas a Cayambe condiciones que dificultaban el trabajo de campo, por ello, se procedió a realizar un proceso de rastreo a los registros de facturación, mediante el cual se seleccionó a 5 pacientes o clientes de cada uno de los 15 servicios de salud que oferta la Clínica. Además, con este método se pudo segmentar o tomar en cuenta únicamente a los

pacientes atendidos en los años 2020-2021, facilitando la operatividad y utilidad del levantamiento de datos.

### **Recolección de datos**

La entrevista se realizó el día 29 de junio de 2022 de manera presencial en las instalaciones de la Clínica “Mitad del Mundo”. Las encuestas al personal se aplicaron entre el 28 de junio y 1 de julio de 2022, por el motivo que la mayoría no se encontraban laborando por el paro nacional. Y las encuestas dirigidas a los clientes tomaron desde el 27 de junio hasta el 05 de julio para la recopilación total, puesto que se fueron realizadas vía telefónica, con la valiosa colaboración de los números telefónicos por parte de la administración.

### **Procesamiento de datos**

Una vez realizada la entrevista, se procedió a realizar la respectiva síntesis de las respuestas, con la finalidad de facilitar el análisis de la información. En el caso de las encuestas, los datos fueron tabulados en el programa Microsoft Excel y procesados en el programa estadístico SPSS 25 donde se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad y consistencia interna de las encuestas.

Hernández et al., (2014) califica los cuestionarios (encuestas) como excelentes, dado que los coeficientes se ubican entre los rangos de 0,7 a 0,9. El cuestionario dirigido a clientes arrojó un índice de 0,813 para las preguntas de la variable dependiente *Calidad de los servicios de salud*, mientras que, para el cuestionario dirigido a empleados, obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,771 para las preguntas de la variable independiente *Gestión Administrativa*.

**Tabla 4.** *Confiabilidad de la encuesta*

<b>N° de ítems</b>	<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
14	Calidad de servicios de salud	0,813

---

Nota. La tabla arroja los índices de confianza de las encuestas utilizadas en la investigación obtenidos mediante el análisis estadístico en el programa SPSS

### Capítulo III. Análisis de resultados

#### Principales resultados obtenidos de la investigación

Se sintetizan los resultados obtenidos en la recopilación de datos a través de la aplicación de tres instrumentos de investigación dirigidos a recabar información que facilite el análisis al desarrollo de la gestión administrativa de la Clínica “Mitad del Mundo” de la ciudad de Cayambe, para garantizar la calidad en los servicios de salud en el periodo 2020 – 2021, para lo cual se utilizaron dos herramientas adicionales: una matriz FODA con la finalidad de realizar un cruce estratégico que permita dar respuesta a la pregunta de investigación y coadyuve a cumplir los objetivos de investigación.

#### *Resultados entrevista a directora de la clínica*

El instrumento fue aplicado el 29 de junio de 2022, a la Dra. Carmen Cadena Narváez Msc. Cuyas profesiones son médico general y magister en desarrollo local y gerencia en servicios de salud, de 60 años de edad, quien ocupa el cargo directora administrativa de la Clínica “Mitad del Mundo. La entrevista tuvo una duración de 1 hora 20 minutos y la síntesis de las respuestas se encuentran en el [Anexo 4](#).

**Proceso de planeación.** La clínica no cuenta con una filosofía empresarial formal, establecida y comunicada al personal, ha fijado el objetivo central de brindar servicios integrales de salud con calidad y calidez a la población de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, manifiesta que manejan políticas de calidad de atención al paciente, de gestión ambiental, de gestión de talento humano, de seguridad del paciente, de responsabilidad empresarial y, de seguridad y salud ocupacional. Aplican proyectos anuales orientados a

contribuir en el mejoramiento de la salud de la población vulnerable y mejorar las condiciones de vida de la población a nivel local. Al ser parte de la misión Salesiana en el país manejan presupuestos anuales para garantizar el acceso a los servicios de salud sin restricción a la comunidad. Los procesos y procedimientos operativos se alinean a las normativas dispuestos por el Ministerio de Salud Pública, tales como: guías clínicas, políticas de seguridad del paciente, protocolos para cirugías, entre otros., mientras que las actividades administrativas se acoplan a las normativas de las instituciones salesianas a nivel nacional.

**Proceso de organización.** La clínica ha establecido formalmente la estructura orgánica, y ha desarrollado técnicamente descriptores de puestos, los cuales son de conocimiento de todo el personal. Las actividades son coordinadas de acuerdo a las funciones, responsabilidades y horarios establecidos para cada procedimiento, las cuales deben ser reportadas al departamento correspondiente una vez finalizadas. La distribución de los recursos se realiza de acuerdo al requerimiento diario, relacionado también, con el número de pacientes atendidos, hospitalizados y/o actividades a realizarse en las comunidades.

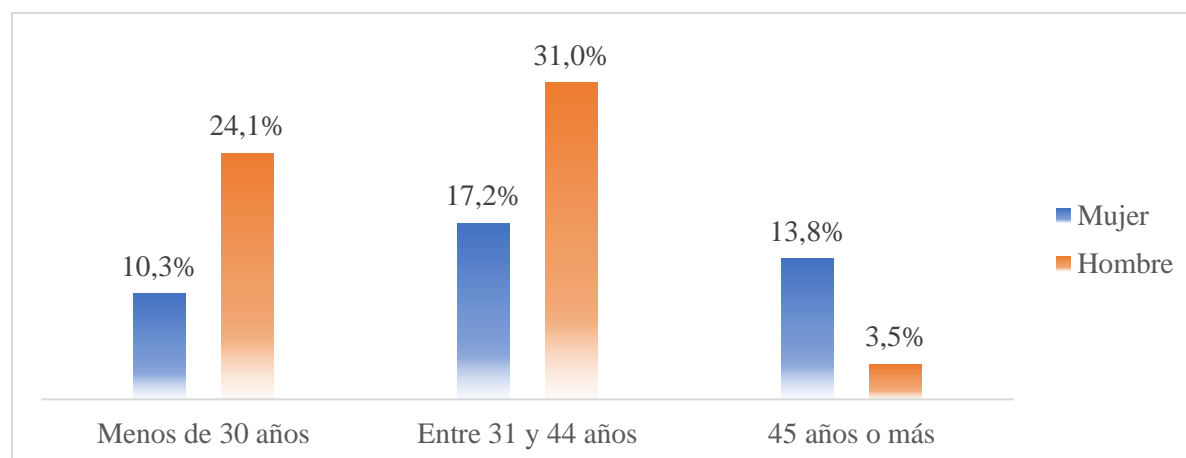
**Proceso de dirección.** El área administrativa tiene claramente definidos los procesos de contratación e inducción del personal, con la finalidad de garantizar la integración de todo el equipo, lo cual se refleja en la eficacia y eficiencia con la que los trabajadores de la salud ejecutan sus funciones. Los directivos de la clínica han implementado mecanismos de motivación para los empleados como préstamos a intereses favorables y horarios flexibles, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida del motor operativo de la casa de salud. Se ha establecido adecuadamente diferentes usuarios responsables de la información con la finalidad de garantizar la confiabilidad y seguridad para la toma de decisiones.

**Proceso de control.** En la clínica se manejan procesos para el almacenamiento y resguardo de la información de los pacientes y movimientos económicos, sin embargo, no se realizan procedimientos de identificación y evaluación continua de amenazas de este delicado tema. No se utilizan mecanismos formales para el control de los costos, inventarios, tiempos de ocio y satisfacción de usuarios. La toma de decisiones en el área operativa se realiza de manera inmediata por parte de los profesionales de la salud, mientras que en el área administrativa se lo realiza previa convocatoria a reunión. Se realizan balances semestrales y auditorias anuales a las actividades de la clínica. No se utilizan matrices de diagnóstico o para la evaluación de desempeño y mejora continua.

### **Resultados encuesta empleados**

Se aplicó la encuesta a los 29 trabajadores de la clínica “Mitad del Mundo”, quienes se conforman demográficamente por el 58,6% de hombres y el 41,4% mujeres, quienes se encontraban laborando el 51,7% como médicos-especialistas, el 37,9% personal de apoyo y el 10,3% en cargos administrativos, las edades del personal se las muestra en la siguiente figura:

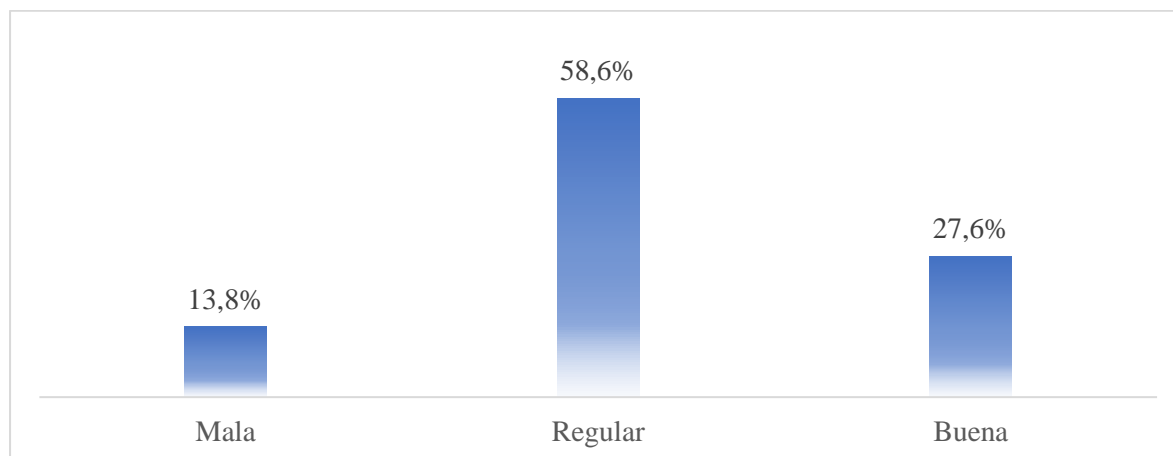
**Figura 10.** *Edad y sexo del personal de la Clínica "Mitad del Mundo"*



Nota. Datos porcentuales provenientes de la encuesta de Gestión Administrativa aplicada al personal de la Clínica “Mitad del Mundo”.

El cuestionario tuvo por objetivo evaluar la gestión administrativa de la clínica desde la perspectiva del personal para detectar deficiencias que hayan estado interviniendo en la percepción de calidad en la prestación de los servicios de salud.

**Figura 11.** *Gestión Administrativa de la Clínica "Mitad del Mundo"*



Nota. Datos porcentuales provenientes de la encuesta de Gestión Administrativa aplicada al personal de la Clínica “Mitad del Mundo”

La gestión administrativa de la Clínica “Mitad del Mundo” es identificada por el 58,6% del personal como regular, el 27,6% la califica como buena, y es mala para 13,8%. De acuerdo a Guerrero (2008) se vuelve indispensable para evitar problemáticas futuras la mejora en los procesos de planeación, organización, dirección y control. En la casa de salud se evidencian varias falencias en las distintas etapas, siendo la falta de una filosofía empresarial formal que permita la formulación de objetivos y estrategias para sustentar la elaboración de planes y programas, los cuales ejecutados sistemáticamente garantizarán la calidad en la prestación de los servicios de salud, puesto que no se puede controlar o mejorar lo que no se planifica.

### ***Resultados encuesta clientes***

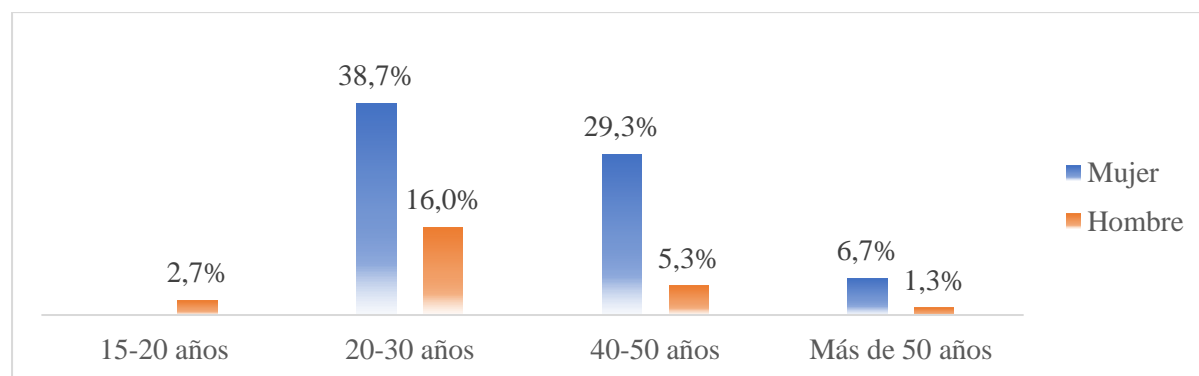
Se tomó a 5 pacientes para cada uno de los 15 servicios que oferta la casa de salud: Emergencia, Laboratorio, Imagen, Hospitalización, Paquetes quirúrgicos, Consulta externa,



Cirugía General, Medicina general, Ginecología, Pediatría, Traumatología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Dermatología y Psicología. Por lo cual, la encuesta fue aplicada a 75 pacientes de la Clínica “Mitad del Mundo” atendidos en el periodo 2020-2021, los cuales manifestaron sus ocupaciones: 46.7% empleados, 25.3% estudiantes, 21.3% empresarios y 6.7% actividades del hogar. La muestra estuvo conformada por el 74.7% por mujeres y el 25.3% hombres, distribuidos en rangos de edad como se muestra en la siguiente figura.

### Figura 12.

#### *Edad y sexo de los clientes*

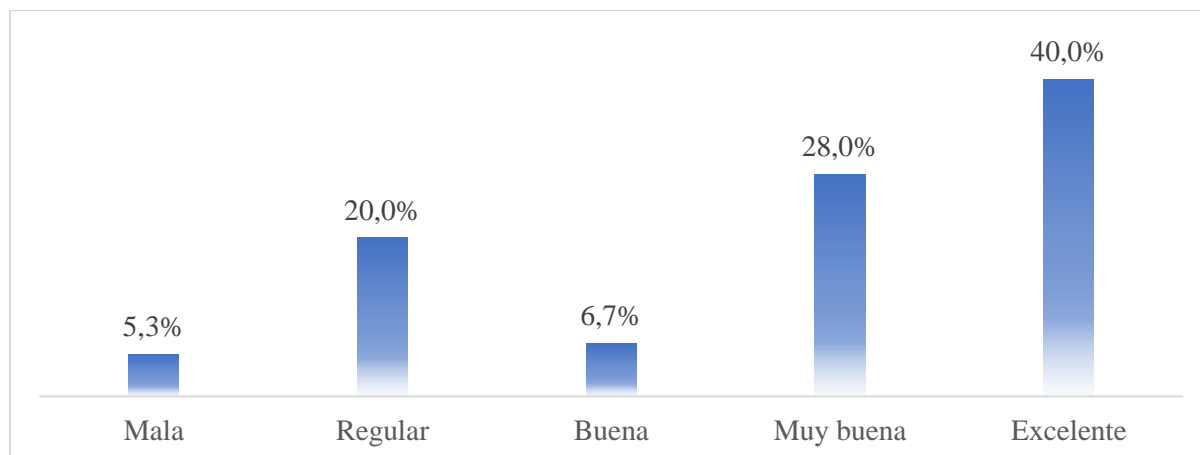


Nota. Datos porcentuales provenientes de la encuesta de Calidad de los servicios de salud aplicada a los clientes de la Clínica “Mitad del Mundo”

El cuestionario tuvo por objetivo valorar la percepción de calidad desde la perspectiva de los clientes que coadyuvan a determinar el desempeño de la gestión administrativa y a proponer estrategias de mejora para los servicios de salud que presta la clínica “Mitad del Mundo”.

**Figura 13.**

*Calidad de los servicios de salud de la Clínica "Mitad del Mundo"*



Nota. Datos porcentuales provenientes de la encuesta de Calidad de los servicios de salud aplicada a los clientes de la Clínica "Mitad del Mundo"

La percepción de calidad por parte de los pacientes atendidos en los años 2020 y 2021, es aceptable en un 74.7%, los resultados reflejan que el 40.0% percibe como excelente la puesta en marcha de los esfuerzos de la administración y el personal. Los resultados corresponden a evaluación de cuatro dimensiones para cuantificar el desempeño de los servicios de salud desde la satisfacción del usuario:

La eficacia del personal se basa en el dominio de las funciones y valores que posee cada empleado, se refleja mediante la aplicación de los parámetros teóricos básicos como la priorización de tareas, confiabilidad y seguridad en la atención, la cual, responde a la primera impresión del usuario al acceder al servicio.

La efectividad del servicio consiste en la puesta en práctica de las en el conocimiento y competencias del personal para responder a las necesidades de los clientes, la dimensión mide la real utilidad de todo el proceso operativo entre áreas para que el paciente mejore su salud.

La eficiencia es la medida que refleja la óptima distribución de los recursos de manera racional y económica, es decir, que garantice el acceso, ajustado a condición financiera de los

clientes, priorizando a los grupos vulnerables sin dejar de lado la sostenibilidad de la clínica (control de costos y presupuestos).

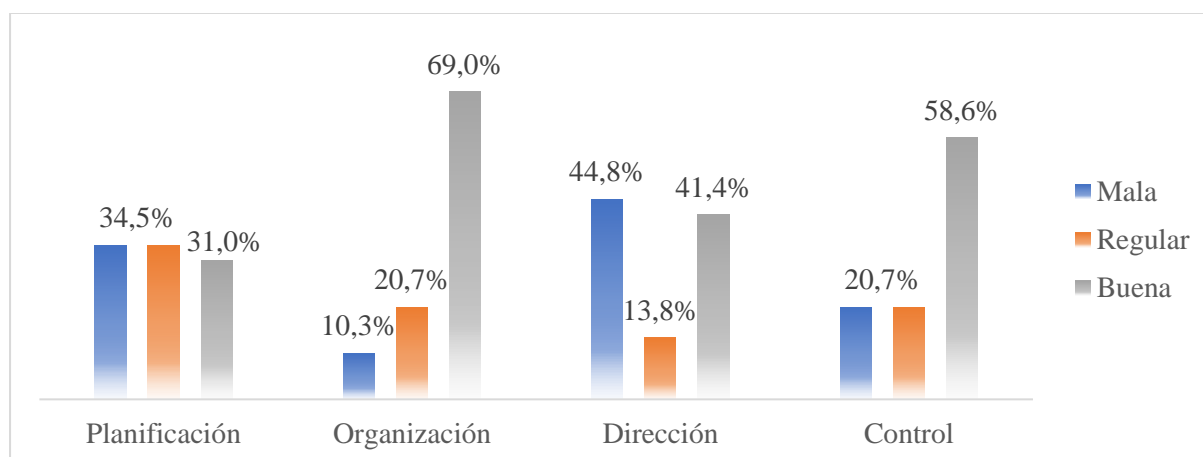
La equidad se basa en la satisfacción del paciente por el acceso igualitario, adecuado a sus condiciones socioeconómicas y que priorice a los grupos vulnerables de la comunidad mediante planes y programas que propicien una atención temprana y oportuna.

### Logro de los objetivos planteados

Para dar cumplimiento al *objetivo específico 1*, es decir, describir los procesos de la gestión administrativa de la Clínica privada “Mitad del Mundo”, se apoya de la siguiente figura proveniente de encuesta al personal y la información de la entrevista.

**Figura 14.**

*Niveles de los procesos de la gestión administrativa en el periodo 2020-2021*



Nota. Datos porcentuales provenientes de la encuesta de Gestión Administrativa aplicada al personal de la Clínica “Mitad del Mundo”

**Fase de planificación.** El 69,0% califica como mala (34,5%) y regular (34,5%) al proceso de planeación debido a la falta de una misión y visión orientada a la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los grupos de interés, la poca comunicación acerca de

los objetivos, la no formulación de estrategias funcionales dirigidas a garantizar la excelencia de los servicios de salud y, la necesidad de mejores planes y programas que sirvan de contingente ante eventos adversos; que se encuentren alineados a las metas organizacionales y que brinden la oportunidad de desarrollo profesional.

**Fase de organización.** El 69,0% del personal califica como bueno el proceso de organización, perciben que la administración cumple de manera adecuada la coordinación de actividades, mediante una eficiente división de funciones, y distribución de recursos financieros, materiales y humanos a las diferentes áreas.

**Fase de dirección.** El 58,6% de los empleados califican como mala (44,8%) y regular (13,8%) el proceso de dirección, lo atribuyen a la inadecuada comunicación entre las diferentes áreas, entre colaboradores y altos mandos de la empresa y falta de capacitación sobre atención al usuario. Sin embargo, para el 41,4% es buena porque los mecanismos aplicados para garantizar la integración y motivación del personal ha permitido un buen clima laboral.

**Fase de control.** El 58,6% del personal manifiesta que la administración ejerce una eficiente supervisión sobre los procesos de la clínica, por lo cual los procedimientos son verificados adecuadamente, promoviendo la actualización de las estrategias para la mejora interna. Sin embargo, el 41,4% no están de acuerdo con los procesos de control y retroalimentación llevados a cabo por la dirección de la casa de salud.

De acuerdo a la información proporcionada por la directora de la Clínica se puede determinar que: La gestión administrativa de la empresa es deficiente, dado que no se han planteado la misión, visión, objetivos y estrategias como base para ejecutar un adecuado proceso de planeación, se denota la dependencia a la obra Salesiana que limita el desarrollo

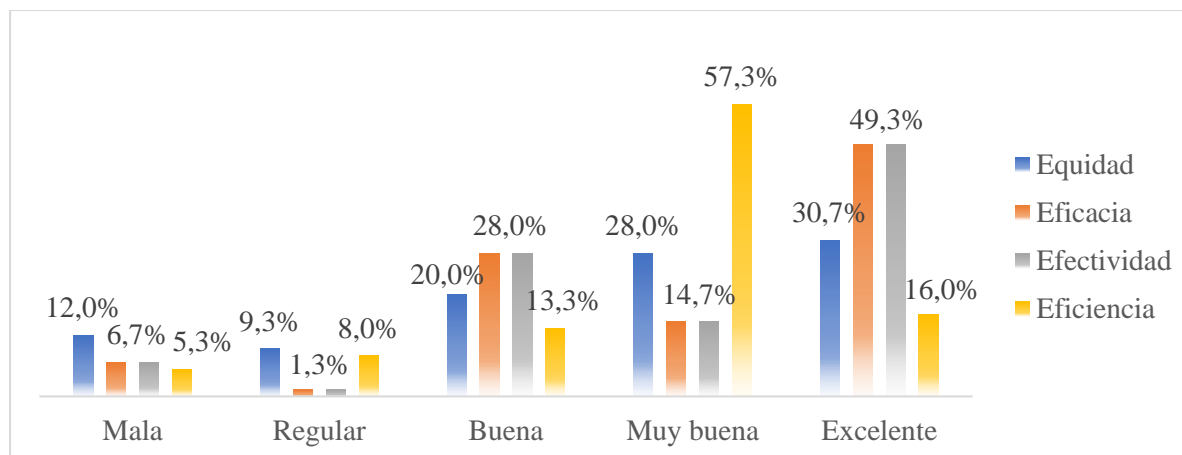
de planes y programas internos dirigidos a la mejora continua de los servicios de salud. La organización cuenta con una estructura formal, coordinada de manera eficiente, pero que podría mejorarse para evitar duplicidad de funciones, confusiones, retrasos o repeticiones de actividades.

En cuanto a la fase de dirección se identifica que existen mecanismos para integrar y motivar al personal hacia la consecución del principal objetivo de la casa de salud el prestar servicios accesibles a toda la población de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, sin embargo, a pesar que existen funciones de comunicación específicos para cada cargo, se percibe la necesidad de optimizar la transferencia de información entre las diferentes áreas, colaboradores y directivos con la finalidad de perfeccionar el servicio, y dar solución a problemas específicos. Y, por último, en la etapa de control se encuentra bien delimitada la manera en la que se toman las decisiones a nivel operativo y directivo, sin embargo, las actividades de control interno no especifican procedimientos para costos, inventarios, tiempos de ocio y satisfacción de usuarios lo cual supone un riesgo para la sostenibilidad de la clínica.

El *objetivo específico 2*, evaluar el desempeño de la gestión administrativa en la calidad de los servicios de salud prestados por la clínica "Mitad del Mundo" en el periodo 2020-2021, se logró mediante la aplicación de una encuesta, cuyos resultados se muestran en la siguiente figura.

**Figura 15.**

*Niveles de calidad de los servicios de salud en el periodo 2020-2021*



Nota. Datos porcentuales provenientes de la encuesta de Calidad de los servicios de salud aplicada a los clientes de la Clínica “Mitad del Mundo”

**Nivel de eficacia.** El 49.3% de los clientes perciben como excelente la eficacia del personal respecto a priorización de tareas, confiabilidad y seguridad en la atención. Mientras que el 14.7% determina la eficacia como muy buena, el 28.0% como buena, el 1.3% como regula y el 6.7% como mala, lo cual indica que la administración debe reforzar esfuerzos para elevar dicha calificación, mediante la puntualidad con la que se atienden las citas programadas, la claridad con la que el médico ejecuta su trabajo, explica el tratamiento y el presupuesto requerido para la mejoría de la salud del paciente, la manifestación de interés del personal para resolver los requerimientos del cliente, el manejo discreto y confidencial de la información personal y médica.

**Nivel de efectividad.** El 49.3% de los clientes perciben como excelente la efectividad del servicio de salud, es decir, se ha puesto en evidencia que la atención le ha sido útil mediante la cooperación y trabajo en equipo por parte de las diferentes unidades involucradas en el proceso, es por ello, que los pacientes se sienten a gusto con el servicio prestado por el personal de recepción, caja y el médico o especialista, fue adecuado, oportuno e integral para atender su necesidad médica. Mientras que el 14.7% determina la efectividad de la atención

recibida como muy buena, el 28.0% como buena, el 1.3% como regular y el 6.7% como mala, lo cual indica que la ejecución del trabajo debe ser mejorada, puesto que es la que actúa directamente sobre la mejoría de la salud del paciente.

**Nivel de eficiencia.** El 73.3% de los clientes perciben como excelente (16.0%) y muy buena (57.3%) la eficiencia en la prestación del servicio, los pacientes manifiestan que la clínica ha proporcionado los recursos necesarios para entregarle una atención temprana y oportuna, facilitando el acceso a los insumos y tratamientos necesarios con equidad e igualdad de manera racional y económica para su mejorar su padecimiento. Sin embargo, el 28.0% califica como buena la eficiencia, para el 8.0% es regular, y el 5,3% lo perciben como mala, niveles que advierten a la administración tomar medidas para garantizar la sostenibilidad económica, social y médica en la prestación de los servicios de salud.

**Nivel de equidad.** El 58.7% de los clientes perciben como excelente (30.7%) y muy buena (28.0%) la equidad en los servicios de salud prestados por la clínica “Mitad del Mundo”, es decir, que tienen una elevada satisfacción respecto a la equidad e igualdad en el acceso, y mejoría general de su padecimiento, puesto que los costos se han ajustado a su condición socio-económica y se ha priorizado la atención de las personas que pertenecen a los grupos vulnerables de la sociedad. Sin embargo, el 20.0% califica como buena la equidad, para el 9.3% es regular, y el 12.00% lo perciben como mala, niveles que suponen aunar mayores esfuerzos por parte del nivel directivo hacia la difusión de planes y programas dirigidos a garantizar la accesibilidad, adecuación y continuidad de la atención a los distintos grupos en condiciones de vulnerabilidad.

El **objetivo específico 3**, consiste en proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa de los servicios de salud de la Clínica “Mitad del Mundo”, para lo cual se

desarrollaron las matrices FODA ([Anexo 5](#)) y MAFE ([Anexo 6](#)), los resultados se resumen a continuación:

**Tabla 5.**

*Estrategias para mejorar la gestión administrativa*

<b>Estrategias FO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar mecanismos de control interno que permitan la optimización de los recursos financiados por la obra salesiana, alineando la estructura, políticas y procesos de resguardo de la información de la clínica a las normativas dispuestas por el Ministerio de Salud.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar charlas de socialización sobre los mecanismos de motivación al personal médico, como incentivo a su constante actualización de conocimientos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de capacitación sobre atención al usuario como parte del proceso de contratación e inducción del personal.</li> </ul>
...Continuación Tabla 5...
<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes estratégicos donde se establezca la filosofía organizacional y se tracen adecuadamente los objetivos, con la finalidad de diseñar estrategias funcionales alineadas a las normativas nacionales que optimicen los recursos que entrega la obra salesiana a la clínica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar un manual de procedimientos en el que se incorporen mecanismos de control de costos, inventarios y tiempos de ocio, además establecer canales de comunicación entre las diferentes áreas que promuevan la productividad y satisfacción de los usuarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar capacitaciones de atención al usuario enfocadas al uso de matrices de diagnóstico y evaluación del desempeño con la finalidad de mejorar la calidad en la prestación del servicio mediante estrategias de mejora continua de los procesos.</li> </ul>
<b>Estrategias FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar el acceso a recursos y equidad a las políticas organizacionales con la finalidad de facilitar la labor operativa del personal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes de fortalecimiento institucional que se orienten a mejorar la percepción de eficacia y efectividad en la prestación de los servicios de salud</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseñar los procesos de almacenamiento y resguardo de la información, añadiendo procedimientos para prevenir el riesgo de vulneración a la información de la clínica.</li> </ul>
<b>Estrategias DA</b>



- 
- Desarrollar planes estratégicos donde se establezca la filosofía organizacional y mediante el diagnóstico se tracen adecuadamente los objetivos y estrategias, los cuales puedan ser evaluados y controlados mediante los indicadores de gestión: eficacia, eficiencia, efectividad y equidad, a fin de garantizar la calidad de los servicios de salud y la sostenibilidad a largo plazo de la clínica.
- 
- Desarrollar planes de contingencia que posibiliten responder a eventos externos e internos que amenacen con impedir la satisfacción del usuario o vulnerar información confidencial.
- 

Para alcanzar el *objetivo general* se procede a dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolló la gestión administrativa en la clínica Mitad del Mundo de Cayambe para garantizar la calidad en la prestación de los servicios de salud durante los años 2020-2021?

Los empleados califican a la gestión administrativa de la clínica “Mitad del Mundo” como regular en un 58.6%, determinando la principal falencia en el proceso de planificación, debido a la falta de establecimiento de la filosofía empresarial, trazo de objetivos y estrategias, lo cual minimiza la percepción de calidad en la prestación de servicios de salud, demostrándose a través de la satisfacción de los clientes, quienes califican como excelentes en un 40.0% los esfuerzos de la administración para entregar una atención, eficaz, efectiva, eficiente y equitativa.

Dichos resultados son atribuidos a que los procesos de la gestión administrativa durante los años 2020 y 2021 se desarrollaron de manera centralizada, puesto que las directrices, procesos, planes y presupuestos responden a un organismo externo (la obra

Salesiana); que si bien han facilitado la implantación de técnicas, políticas, normativas y lineamientos que respondan al principal objetivo de la casa salud, el prestar servicios accesibles a toda la población de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, limitan y condicionan el desarrollo de una administración estratégica dirigida a la mejora continua de los procesos y aseguramiento de la calidad de los servicios de salud, ajustados a las necesidades internas y condiciones del entorno donde se desarrollan las actividades médicas.

### **Discusión de resultados**

Los resultados concuerdan con los de Abanto (2019), Orihuela (2018) y Rojas (2020) quienes afirman la existencia de la relación entre las variables de estudio, por lo cual condicionan que el óptimo desarrollo de la gestión administrativa será proporcional a la calidad de atención al usuario. Sin embargo difieren de los hallado por Cabrera & Huamán (2018), dado que determinaron que a pesar de que las variables se vinculan, dicha relación no es significativa.

De acuerdo a Suástegui et al. (2011) la percepción de calidad no se debe exclusivamente al uso de tecnologías de punta, o la actualización constante de conocimientos por parte de los profesionales de la salud, sino al trabajo mancomunado que es promovido mediante una óptima gestión administrativa. George et al. (2020) manifiesta que dicha labor debe ejercer un balance entre los intereses de la empresa y el compromiso social que garantice la entrega de un servicio eficaz, efectivo, eficiente y equitativo, lo cual traerá consigo resultados superiores que contribuirán al desarrollo empresarial.

De acuerdo a la investigación de Arizaga (2016) se puede determinar que es necesaria la identificación de los factores financieros que podrían estar provocando gastos innecesarios, para lo cual se debe adquirir un adecuado enfoque de administración que se ocupe de la aplicación de una adecuada gestión que permita lograr los resultados esperados. En la misma línea Alipoor et al. (2017) concuerda en que otro de los efectos que no permiten que los servicios de salud se desarrollen con la mejor calidad es la centralización de funciones, por lo cual la dirección debería establecer estándares propios para incrementar el rendimiento y productividad, acoplado a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la ciudad de Cayambe.

Además, en coherencia a los hallazgos de Aliaga & Alcas (2021), la clínica debe proporcionar a los clientes los recursos físicos (infraestructura y tecnología) y materiales (insumos médicos) en las mejores condiciones, es decir, garantizar la atención completa que apoyada mediante el trabajo de los profesionales de la salud permitan un diagnóstico correcto y el tratamiento adecuado para la mejora de los padecimientos de los usuarios.

### **Limitaciones y alcance de la investigación**

Las limitaciones de la investigación hacen referencia a la no disponibilidad de una muestra probabilística para tener una visión más amplia de la percepción de calidad de los pacientes atendidos en los periodos 2020 y 2021 en la clínica “Mitad del Mundo”. Además de la finita delimitación de dimensiones para evaluar el desempeño de la calidad derivado de la adecuada gestión administrativa de las empresas del sector salud.

El alcance de la investigación consiste en el aporte al conocimiento empírico sobre la gestión administrativa en empresas privadas del sector salud, puesto que se brinda la perspectiva básica de administración de este tipo de negocio, que en la actualidad está ganando relevancia al trasladar actividades médicas que antes se desarrollaban

domésticamente a organizaciones cuya imagen nacional es percibida como de mejor calidad que las prestadas por el sector público.

## **Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Mediante la aplicación de la entrevista se logró determinar que la gestión administrativa de la clínica “Mitad del Mundo” durante los años 2020 y 2021 se desarrolló de manera regular,; los procesos de planificación se realizaron de manera improvisada al no contar con misión, visión, objetivos o planes estratégicos, la fase de organización utilizó la estructura orgánica y delimitación técnica de funciones para solicitar la distribución de recursos diarios, la etapa de dirección presentó deficiencias de comunicación del personal entre colaboradores y altos mandos, finalmente los procesos de control carecieron de actividades de retroalimentación y mejora continua.

Mediante la encuesta a los pacientes atendidos en los años 2020-2021 se evaluó la percepción del desempeño de la gestión administrativa, quienes en su mayoría lo establecieron como excelente, puesto que, distinguen la eficacia con la que el personal ejecuta sus funciones, la eficiencia con la que se les ha provisto de recursos en el momento necesario, las prácticas de equidad para el acceso igualitario a precios adecuados, que

facilitaron una elevada percepción de efectividad, es decir, que el servicio les fue realmente útil.

Mediante la aplicación de las matrices FODA y MAPE, se analizó la gestión administrativa de la casa de salud durante los años 2020-2021, donde se evidenció la no afectación por la emergencia sanitaria, pero expusieron la necesidad de generar estrategias dirigidas a mejorar los procesos de planificación, organización, dirección y control, a fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades, a la vez de minimizar las debilidades y amenazas que podrían condicionar la calidad del servicio y supervivencia en el mercado a largo plazo.

### **Recomendaciones**

Capacitar al personal en la aplicación de diagnóstico organizacional que permita orientar objetivos y estrategias de mejora de acuerdo a las necesidades detectadas en las diferentes áreas de la clínica, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa en los procesos de planeación, organización, dirección y control.

Realizar evaluaciones periódicas alineadas a indicadores de gestión de eficacia, efectividad, eficiencia y equidad, con la finalidad de ajustar los planes y programas al cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las operaciones, es decir, para facilitar la toma de decisiones.

Incorporar las estrategias propuestas a la gestión administrativa, procurando la participación activa de las áreas y colaboradores a fin de garantizar que todos los cambios sean apropiados por cada miembro y se logren los objetivos organizacionales de manera exitosa, mediante una comunicación clara directa y oportuna.

### Bibliografía

- Aguilar, R. (2009). *Proceso administrativo*. El Cid Editor.
- Aktouf, O. (2004). *La estrategia del avestruz racional: post-globalización, economía y organizaciones*. Universidad del Valle.
- Aliaga Díaz, S., & Alcas Zapata, N. (2021). Análisis de la gestión administrativa y la calidad del servicio en la atención de los partos humanizados en un hospital nacional de Lima. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 18–30.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1490>
- Alipoor, H., Ahmadi, K., Pouya, S., Ahmadi, K., & Mowlaie, S. (2017). The Effect of Organizational Structure on Employees Job Performance in Private Hospitals of Ahvaz. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 17(3&4), 136–140.  
<https://doi.org/10.18311/jeoh/2017/v17i3&4/19831>
- Argandoña Dueñas, M. A. (2010). *Control interno y administración de riesgo en la gestión pública* (1era ed.). Marketing Consultores. <https://isbn.cloud/9786124575525/control-interno-y-administracion-de-riesgo-en-la-gestion-publica/>
- Arizaga, S. (2016). *El nuevo enfoque de Gestión administrativa en el Hospital San Rafael de Tunja, Colombia*.

ASALE, A. de A. de la L. E. (2014). *Empresa / Diccionario de la lengua española* .

<https://dle.rae.es/empresa>

Constitución de la República del Ecuador, Registro oficial 449 1 (2008).

Attkisson, C. C., Villaseñor, P., Valdés, L., & Fernández, A. (2002). *Administración de hospitales fundamentos y evaluación del servicio hospitalario* (1 ed.). Trillas.

Bautista Fasabi, J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1737–1753.

[https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.189](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.189)

Beltrán Villalva, M. (1988). La legitimidad en las organizaciones - Dialnet. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas REIS*, 43, 125–156.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=249200>

Carrasco Zanocco, F. J. A. (2011). *Estudio Sobre Implementación de Gestión Basada en Procesos en BancoEstado* [Universidad de Chile].

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102690>

Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas - Dialnet. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>

Charry Rodríguez, J. (2013). *El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado*. Editorial Asociación colombiana de administradores.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Fajardo Dolci, G., García Ramos, E., & Morales Saavedra, J. L. (2008). *Dirección de*

*hospitales. El Manual Moderno.*

George Quintero, R. S., Gámez Toirac, Y., Matos Laffita, D., González Rodríguez, I., Labori Ruiz, R., & Guevara Silveira, S. A. (2020). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud. *Revista de Información Científica Para La Dirección En Salud - INFODIR*, 35.

<http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/974>

Gimeno, J. A., Repullo, J. R., & Rubio, S. (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad* (1era ed.). Ediciones Díaz de Santos. <https://booksmedicos.org/funcion-directiva-y-recursos-humanos-en-sanidad/>

González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Córdova, G. O. (2020). Modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1609>

Guerrero, A. (2008). *La Teoría de la Administración Pública*. Harla Editores.

Haro-Alvarado, J. M., Haro-Alvarado, J. I., Macías-Intriago, M. G., López-Calderón, B. A., Ayala-Astudillo, M. D., & Gutiérrez-Solórzano, A. V. (2018). Sistema de gestión de calidad en el servicio de atención de salud. *Polo Del Conocimiento*, 3(11), 210–234. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i11.790>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Interamericana Editores S.A. (ed.); Sexta). McGraw-Hill Education. <https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodología-de-la-Investigación.pdf>

Leonard, W. P. (2001). *Auditoría administrativa : evaluación de los métodos y eficiencia administrativos*. Diana.

Luis López, J. G. (2020). *Diagnóstico de la gestión administrativa. Caso de estudio de una*



- franquicia establecida en la Ciudad de Xalapa, Veracruz.* Universidad Veracruzana.
- Malthotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados. In *Prentice Hall* (Quinta). Pearson Education. <https://doi.org/10.29057/xikua.v3i6.1314>
- Mayo, E. (1977). Problemas humanos de una civilización industrial. *Ediciones Nueva Visión*, 89–108.
- Meigs, W. B., & Larsen, E. J. (2004). *Principios de auditoría* (2da ed.). Diana.
- Mejía Correa, A. M. (2012). Modelos de gestión racionalistas y sus implicaciones en la investigación en ciencias sociales y humanas. *ENTORNOS*, 25, 37–51.
- Mendoza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de Las Ciencias*, 4(4), 206–240. <https://doi.org/10.23857/DC.V4I4.835>
- Olalde Ramos, M. T. (2018). Administración del Diseño Conceptos básicos. *Universidad Autónoma Metropolitana*.
- Parreño Herrera, I. V. (2002). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores.* Escuela Politécnica del Ejército Extensión Latacunga.
- Portilla Narváez, A. N. (2011). La gestión administrativa y la influencia en el desempeño del personal de las cooperativas de transporte en la ciudad de Tulcán. *Centro de Investigación, Transferencia Tecnológica y Emprendimiento (CITTE)*.
- Ramírez Munguía, M. (2006). La administración en los servicios de salud y la calidad de los procesos de educación e investigación. *Revista Médica Del Instituto Mexicano Del Seguro Social*, 44(2), 93–94.
- Rodríguez Peñaherrera, C. (2000). El Proceso de Reforma Administrativa en el Ecuador. *Seminario Latinoamericano de Aspectos Administrativos de La Planificación*.

- Rodríguez Valencia, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. *Cengage Learning*, 128–137.  
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2988>
- Sandoval Rey, J. G. (2016). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Pre-Til Innovación En La Gestión*, 13(33), 29–39.  
[http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria\\_relaciones\\_pre\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data Analysis: Methods for analyzing talk, text and interaction*. SAGE Publications Inc.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2da ed.). Ediciones Morata S.L.  
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Suástegui Barrera, C., Ramírez, B. I., & Ibarra Jiménez, C. A. (2011a). La gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en instituciones pequeñas en Mazatlán, Sinaloa. *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Conaduría y Administración*, 13. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/1P.pdf>
- Suástegui Barrera, C., Ramírez, B. I., & Ibarra Jiménez, C. A. (2011b). La gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en instituciones pequeñas en Mazatlán, Sinaloa. *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Conaduría y Administración*, 13. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/1P.pdf>
- Temes Montes, J. L., & Mengíbar Torres, M. (2011). *Gestión hospitalaria* (5ta ed.). McGraw-Hill Medical.  
<https://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?bookid=1492&sectionid=9885309>
- 9
- VanWynsberghe, R., & Khan, S. (2007). Redefining Case Study. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(2), 80–94. <https://doi.org/10.1177/160940690700600208>

Yin, R. (1994). Discovering the Future of the Case Study. *Method in Evaluation Research*.

*Práctica de Evaluación*, 15(3), 283–290.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/109821409401500309>

## Anexos

### Anexo 1. Formulario encuesta dirigido a clientes



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
 Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.  
 Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

#### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### Análisis de la Gestión Administrativa en los Servicios de Salud de la Clínica privada "Mitad del Mundo" de la ciudad de Cayambe, en el periodo 2020 – 2021.

El objetivo de este cuestionario es recopilar información sobre el desempeño de la Gestión Administrativa en los Servicios de Salud de la Clínica "Mitad del Mundo" de la ciudad de Cayambe, en el periodo 2020 – 2021.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Ingeniera Comercial en la Universidad Técnica del Norte.

Agradezco de antemano su colaboración al realizar la siguiente encuesta que le tomará entre 10 y 15 minutos.

#### Instrucciones

Para el desarrollo del cuestionario se debe marcar con una equis (X) el casillero con la opción que considere adecuada para cada respuesta.

#### Información general

Sexo		Edad		Ocupación	
Hombre	<input type="checkbox"/>	15-20 años	<input type="checkbox"/>	Estudiante	<input type="checkbox"/>
		20-30 años	<input type="checkbox"/>	Hogar	<input type="checkbox"/>
Mujer	<input type="checkbox"/>	40-50 años	<input type="checkbox"/>	Empleado	<input type="checkbox"/>
		Más de 50 años	<input type="checkbox"/>	Empresario	<input type="checkbox"/>

#### CUESTIONARIO

Nº	Ítem	Escala de Likert				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
P1	¿La clínica ha facilitado el acceso a los insumos y tratamientos de manera racional y económica para su mejorar su padecimiento?					
P2	¿La clínica ha proporcionado los recursos necesarios con equidad e igualdad en el acceso para garantizar la mejoría general de su padecimiento?					
P3	¿La clínica ha proporcionado los recursos necesarios para entregarle una atención temprana y oportuna?					
P4	¿El servicio proporcionado por la Clínica "Mitad del Mundo" fue adecuado, oportuno e integral para atender su necesidad médica?					
P5	¿Los costos de los servicios de la Clínica "Mitad del Mundo" se han ajustado a su condición socio-económica?					

#### MISIÓN

Formar profesionales en administración de empresas, emprendedores y con responsabilidad social para contribuir al desarrollo económico y productivo, generando investigación en el campo empresarial de la región uno y del país.



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

*Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.*

*Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13*

<b>P6</b>	¿La Clínica ha priorizado la atención de las personas que pertenecen a los grupos vulnerables de la sociedad? (niños, adolescentes, mujeres embarazadas, ancianos y personas con discapacidad)					
<b>P7</b>	¿El personal de la clínica "Mitad del Mundo" se ha mostrado interesado por resolver sus requerimientos y necesidades?					
<b>P8</b>	¿El personal de la clínica "Mitad del Mundo" ha manejado de forma discreta y confidencial su información personal y médica?					

N°	Ítem	Escala de Likert				
		Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
<b>P9</b>	Califique la claridad de la información que ha recibido del doctor que lo atiende respecto a su tratamiento, tiempo de ejecución y presupuesto					
<b>P10</b>	Califique la puntualidad con la que ha sido atendido en sus citas programadas					
<b>P11</b>	Califique el nivel de atención y servicio prestado por parte del médico o especialista que lo atendió					
<b>P12</b>	Califique el nivel de atención y servicio proporcionado por parte del personal de recepción					
<b>P13</b>	Califique el nivel de atención y servicio proporcionado por parte del personal de caja					

N°	Ítem	Escala de Likert				
		Nada satisfecho	Poco satisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
<b>P14</b>	Califique el nivel de satisfacción respecto a la equidad e igualdad en el acceso, calidad y mejoría general de su padecimiento en el servicio proporcionado por la Clínica "Mitad del Mundo"					

*Gracias por su colaboración*

**MISIÓN**

*Formar profesionales en administración de empresas, emprendedores y con responsabilidad social para contribuir al desarrollo económico y productivo, generando investigación en el campo empresarial de la región uno y del país.*

## Anexo 2. Formulario encuesta dirigido a empleados



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
*Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.  
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13*

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### Análisis de la Gestión Administrativa en los Servicios de Salud de la Clínica privada “Mitad del Mundo” de la ciudad de Cayambe, en el periodo 2020 – 2021.

El objetivo de este cuestionario es recopilar información sobre la Gestión Administrativa en los Servicios de Salud de la Clínica “Mitad del Mundo” de la ciudad de Cayambe, en el periodo 2020 – 2021.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Ingeniera Comercial en la Universidad Técnica del Norte.

Agradezco de antemano su colaboración al realizar la siguiente encuesta que le tomará entre 10 y 15 minutos.

#### Instrucciones

Para el desarrollo del cuestionario se debe marcar con una equis (X) el casillero con la opción que considere adecuada para cada respuesta.

#### Información general

Sexo	Edad	Ocupación
Mujer <input type="checkbox"/>	Menos de 30 años <input type="checkbox"/>	Administrativo <input type="checkbox"/>
Hombre <input type="checkbox"/>	Entre 31 y 44 años <input type="checkbox"/>	Médico - especialista <input type="checkbox"/>
LGTBI <input type="checkbox"/>	45 años o más <input type="checkbox"/>	Personal de apoyo <input type="checkbox"/>

#### CUESTIONARIO

Nro.	Pregunta	Si	Parcialmente	No
P1	¿La misión y visión de la clínica están orientadas a la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los grupos de interés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P2	¿En la clínica se formulan estrategias funcionales que orienten a la excelencia en los procesos de prestación de servicios de salud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P3	¿Los objetivos y/o metas planteadas por la administración son comunicadas debidamente a todos los implicados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P4	¿De haber algún inconveniente, la administración cuenta con planes de contingencia que permiten la pronta recuperación de las actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P5	¿Las tareas propuestas por la administración son debidamente planificadas y guardan relación con los objetivos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P6	¿La empresa le brinda oportunidades para desarrollarse profesionalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### MISIÓN

*Formar profesionales en administración de empresas, emprendedores y con responsabilidad social para contribuir al desarrollo económico y productivo, generando investigación en el campo empresarial de la región uno y del país.*



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

*Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.*

*Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13*

<b>P7</b>	¿Existe una adecuada distribución de los recursos financieros, materiales y humanos a las diferentes áreas?			
<b>P8</b>	¿La administración cumple de manera adecuada con el desarrollo de sus funciones de coordinación?			
<b>P9</b>	¿Existe una adecuada división de funciones entre el personal de la Clínica?			
<b>P10</b>	¿Existe una adecuada comunicación entre las diferentes áreas, entre colaboradores y altos mandos de la empresa?			
<b>P11</b>	¿Considera que existe un buen clima laboral?			
<b>P12</b>	¿Existe una oportuna corrección ante los fallos presentados en cuanto a la comunicación de tareas u órdenes?			
<b>P13</b>	¿Considera como eficiente el desempeño de la administración en cuanto a sus funciones de supervisión de procesos?			
<b>P14</b>	¿Los procedimientos de verificación dentro de la empresa se realizan de manera eficiente?			
<b>P15</b>	¿Las actividades de control propician la actualización en cuanto a estrategias de mejora interna?			

<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Siempre</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>
<b>P16</b>	¿Ha recibido capacitación sobre atención al usuario?			

*Gracias por su cooperación.*

**MISIÓN**

*Formar profesionales en administración de empresas, emprendedores y con responsabilidad social para contribuir al desarrollo económico y productivo, generando investigación en el campo empresarial de la región uno y del país.*

## Anexo 2. Guía de entrevista dirigida a la directora de la clínica



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
*Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.  
 Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13*

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA CLINICA MATERNIDAD “MITAD DEL MUNDO”

El objetivo de este cuestionario es recopilar información sobre la Gestión Administrativa en los Servicios de Salud de la Clínica “Mitad del Mundo” de la ciudad de Cayambe, en el periodo 2020 – 2021. La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Ingeniera Comercial en la Universidad Técnica del Norte. Agradezco de antemano su colaboración al realizar la siguiente entrevista que le tomará entre 40 y 60 minutos.

#### Instrucciones

Responda sinceramente las siguientes preguntas que tienen por finalidad mejorar la gestión administrativa de la Clínica “Mitad del Mundo”.

#### Información general

Dirigido a:

Edad:

Cargo:

Profesión:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

#### Cuestionario

1. ¿Cómo ha establecido la Clínica Mitad del Mundo su filosofía empresarial, es decir, su misión, visión, principios y valores?
2. ¿Cuáles fueron los objetivos y estrategias planteados por la administración en los años 2020-2021?
3. ¿La Clínica Mitad del Mundo cuenta con políticas empresariales?
4. ¿En la clínica se desarrollan planes o programas enmarcados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés (clientes, pacientes, personal, dueño)?
5. ¿En la clínica se realizan presupuestos para la asignación de recursos suficientes para la gestión de los grupos de interés, de manera que puedan generar el mayor impacto posible?

#### MISIÓN

*Formar profesionales en administración de empresas, emprendedores y con responsabilidad social para contribuir al desarrollo económico y productivo, generando investigación en el campo empresarial de la región uno y del país.*





**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
*Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.*  
*Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13*

6. ¿En la clínica se utilizan actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o servicios en miras a posicionar la clínica? ¿Han definido y comunicado los procesos y procedimientos para cada actividad de la clínica?
7. ¿Cómo se encuentran definidas las unidades de mando o posiciones jerárquicas dentro de la clínica? ¿Se encuentran disponibles en un organigrama y comunicadas a todo el personal?
8. ¿Cómo se encuentran delimitadas las funciones o responsabilidades a cada cargo o puesto de trabajo en la Clínica?
9. ¿Cómo se realiza la coordinación de las actividades entre las diferentes áreas de la clínica?
10. ¿Cómo se realiza la distribución de recursos financieros, materiales y humanos para el desarrollo e implementación de las actividades de la clínica?
11. En su opinión ¿El personal de la Clínica ha sido capaz de ejecutar eficientemente las actividades a su cargo?
12. ¿Cómo fueron ejecutados los procesos de reclutamiento y selección de personal cuyos conocimientos y competencias permitan satisfacer las necesidades de los pacientes con profesionalismo?
13. ¿Cómo se motiva al personal de la Clínica Mitad del Mundo a brindar servicios con alto valor agregado y diferencial a los clientes con la finalidad que diferencien a la organización dentro de la competencia?
14. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que permiten poner a disposición de cada tipo de usuario la información que necesita en cada momento y lugar para agilizarle la toma de decisiones?
15. ¿Se dispone de procedimientos para la identificación y evaluación continua de las amenazas a la seguridad de la información de los pacientes y la clínica?
16. ¿En la clínica existen sistemas que permitan la disminución de los costos, reducción de inventarios, reducir el tiempo de ocio, y medir la satisfacción de los usuarios?
17. ¿Cuál es la información que utiliza para efectuar la toma de decisiones?
18. ¿Existen actividades documentadas formalmente, para disminuir la incertidumbre sobre el futuro de la empresa, aplicando matrices para el diagnóstico interno y/o externo?

**MISIÓN**

*Formar profesionales en administración de empresas, emprendedores y con responsabilidad social para contribuir al desarrollo económico y productivo, generando investigación en el campo empresarial de la región uno y del país.*

#### **Anexo 4. Síntesis de la entrevista a la directora de la Clínica “Mitad del Mundo”**

**Pregunta 1. ¿Cómo ha establecido la Clínica Mitad del Mundo su filosofía empresarial, es decir, su misión, visión, principios y valores?**

**Síntesis.** No se ha establecido la filosofía empresarial de manera formal, sin embargo, dado que la clínica es una obra salesiana, se dirige hacia la oferta de servicios accesibles a toda la población de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, priorizando a los sectores vulnerables o marginados mediante un subsidio económico de contingencia para aquellos pacientes de escasos recursos económicos (1’02’’).

**Pregunta 2. ¿Cuáles fueron los objetivos y estrategias planteados por la administración en los años 2020-2021?**

**Síntesis.** Si bien no se tiene un plan estratégico que delimite las metas organizacionales, la clínica tiene como objetivo central el brindar servicios integrales de salud con calidad y calidez a la población de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo (1’55’’).

**Pregunta 3. ¿La Clínica Mitad del Mundo cuenta con políticas empresariales?**

**Síntesis.** Se han implementado políticas de Calidad de atención al paciente, de gestión ambiental, de gestión de talento humano, de seguridad del paciente, de responsabilidad empresarial y, de seguridad y salud ocupacional (2’35’’).

**Pregunta 4. ¿En la clínica se desarrollan planes o programas enmarcados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés (clientes, pacientes, personal, dueño)?**

**Síntesis.** Si, se realizan proyectos anuales orientados a contribuir en el mejoramiento de la salud de la población vulnerable y mejorar las condiciones de vida de la población a nivel local. Se ejecutan Programas de salud escolar, campañas de prevención del cáncer uterino, capacitación a personal comunitario de salud (parteras y promotoras), servicios gratuitos a niñas/os con discapacidad entre otros programas. Para las acciones de prevención de

enfermedades y promoción de la salud se presupuestan planes que son financiados externamente por ONGs, lo que ha permitido brindar servicios integrales de salud a 800 niños/as escolares de las comunidades más alejadas de Cayambe, 400 mujeres campesinas accedieron a la campaña de prevención del cáncer uterino, 50 niñas/os con discapacidad accedieron a servicios de terapia física y terapia del lenguaje (10'15'').

**Pregunta 5. ¿En la clínica se realizan presupuestos para la asignación de recursos suficientes para la gestión de los grupos de interés, de manera que puedan generar el mayor impacto posible?**

**Síntesis.** Si, la obra salesiana realiza y entrega un presupuesto anual para garantizar el acceso a los servicios de salud sin restricción a la población vulnerable. Internamente se realiza un POA (plan operativo anual), el cual detalla un presupuesto y la información necesaria que es utilizada para administrar la institución (13'08'').

**Pregunta 6. ¿En la clínica se utilizan actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o servicios en miras a posicionar la clínica? ¿Han definido y comunicado los procesos y procedimientos para cada actividad de la clínica?**

**Síntesis.** No se han diseñado actividades sistemáticas para la mejora continua. En cuanto a los procesos y procedimientos, para el área de servicios de salud, son establecidos de acuerdo a las normativas dispuestos por el Ministerio de Salud Pública, tales como: guías clínicas, políticas de seguridad del paciente, protocolos para cirugías, entre otros. Para el área administrativa se acoplan a las normativas de las instituciones salesianas a nivel nacional. Todo ello, ha sido socializado y/o capacitado al personal correspondiente de acuerdo a las modificaciones o ingreso de nuevos colaboradores (16'23'').

**Pregunta 7. ¿Cómo se encuentran definidas las unidades de mando o posiciones jerárquicas dentro de la clínica? ¿Se encuentran disponibles en un organigrama y comunicadas a todo el personal?**

**Síntesis.** Si, La estructura organizacional se compone en orden descendente: Representante legal, dirección técnica, administración (contadora y auxiliar), médicos tratantes, médicos residentes o coordinadores de servicios (laboratorio, odontología, terapistas, etc.), personal de enfermería y servicios generales (porteros residentes). Se cuenta con un organigrama bien definido y es de conocimiento para todo el personal, de acuerdo al mismo se reportan y se recibe información para el adecuado funcionamiento institucional (21'11').

**Pregunta 8. ¿Cómo se encuentran delimitadas las funciones o responsabilidades a cada cargo o puesto de trabajo en la Clínica?**

**Síntesis.** Las funciones se encuentran especificadas en descriptores de puestos, técnicamente elaborados por el área de Talento Humano, los cuales realizan reformas de acuerdo a las necesidades. Las funciones y responsabilidades por cargo se dan a conocer en un proceso de inducción al momento del ingreso de un nuevo empleado, además se le realiza la entrega del documento en físico donde se direcciona la ubicación en el organigrama para que conozca a quien debe reportar (27'45'').

**Pregunta 9. ¿Cómo se realiza la coordinación de las actividades entre las diferentes áreas de la clínica?**

**Síntesis.** Las actividades son coordinadas de acuerdo a las funciones, responsabilidades y horarios establecidos para cada procedimiento, las cuales deben ser reportadas al departamento correspondiente una vez finalizadas. En la clínica se requiere coordinar los diferentes servicios para el funcionamiento adecuado y la óptima atención al paciente. Por ejemplo, administración con consulta externa (citas – cobranzas), hospitalización (alta de pacientes) y el resto de las áreas. Mientras que laboratorio debe coordinarse con consulta externa, hospitalización, pacientes externos y administración, en el

caso de servicios generales se encarga de coordinar con todas las áreas la provisión de materiales, equipos e insumos (32'45'').

**Pregunta 10. ¿Cómo se realiza la distribución de recursos financieros, materiales y humanos para el desarrollo e implementación de las actividades de la clínica?**

**Síntesis.** La distribución de los recursos se realiza de acuerdo al requerimiento diario, relacionado también, con el número de pacientes atendidos, hospitalizados y/o actividades a realizarse en las comunidades. Además, se realiza un cronograma mensual de planificación de actividades con horarios establecidos para las diferentes especialidades (36'12'').

**Pregunta 11. En su opinión ¿El personal de la Clínica ha sido capaz de ejecutar eficientemente las actividades a su cargo?**

**Síntesis.** Por su puesto, al trabajar con pacientes que requieren solución a sus problemas de salud, cada funcionario realiza eficiente y eficazmente las funciones esto permite la recuperación de salud de nuestros usuarios. Todo esto a la vez que las funciones y responsabilidades de cada trabajador están bien definidas (40'00'').

**Pregunta 12. ¿Cómo fueron ejecutados los procesos de reclutamiento y selección de personal cuyos conocimientos y competencias permitan satisfacer las necesidades de los pacientes con profesionalismo?**

**Síntesis.** Para la contratación se realiza un requerimiento al coordinador de talento humano, quien hace la convocatoria, las/los candidatos realizan unas pruebas en este departamento y son pre seleccionados de acuerdo a los requerimientos de la institución y de acuerdo al cargo a desempeñar, luego son evaluados y entrevistados en la clínica para determinar si los conocimientos, competencias, aptitudes, destrezas, experiencia y relacionamiento con pacientes, son los más idóneos. Todo el proceso es parte de la política de gestión de personal (45'02'').

**Pregunta 13. ¿Cómo se motiva al personal de la Clínica Mitad del Mundo a brindar servicios con alto valor agregado y diferencial a los clientes con la finalidad que diferencien a la organización dentro de la competencia?**

**Síntesis.** Se cuenta como incentivos por parte de la obra salesiana dirigidos al personal para que mejoren sus condiciones de vida: préstamos crediticios a intereses favorables y plazos adecuados, tomando en cuenta la capacidad de pago de cada trabajador. Y horarios flexibles para que puedan desarrollar otras actividades (48'16").

**Pregunta 14. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que permiten poner a disposición de cada tipo de usuario la información que necesita en cada momento y lugar para agilizarle la toma de decisiones?**

**Síntesis.** En la clínica existen diferentes usuarios de la información que se genera, por ello, existen funciones de comunicación de temas específicos para cada cargo: Médicos residentes y tratantes proporcionan información sobre el estado y evolución de pacientes. Administración, enfermería informa: costos, modalidades de convenios, horarios, nombres de pacientes ingresados, horarios de tratantes, servicios. Porteros residentes informan nombres de pacientes hospitalizados, servicios, horarios de atención. La información general proporciona cualquier trabajador de la institución. Y con respecto a la información proporcionada a la dirección y/o administración para la toma de decisiones emergentes se realiza el momento en que se requiera (55'32).

**Pregunta 15. ¿Se dispone de procedimientos para la identificación y evaluación continua de las amenazas a la seguridad de la información de los pacientes y la clínica?**

**Síntesis.** No se realizan procedimientos de identificación y evaluación continua de amenazas, en lo referente a respaldos de la información de las Historias Clínicas de consulta externa de las/los pacientes son registrados y almacenados por un técnico en informática,

mientras que la contadora es responsable de administrar el programa LATINUM y sacar los respaldos de información contable de la institución (60'55'').

**Pregunta 16. ¿En la clínica existen sistemas que permitan la disminución de los costos, reducción de inventarios, reducir el tiempo de ocio, y medir la satisfacción de los usuarios?**

**Síntesis.** No existe un sistema informático como tal, pero si se realizan procesos para el control de costos de venta de servicios por parte del personal administrativo: En consulta externa se programan las atenciones de acuerdo a la normativa del MSP, 20 minutos por paciente subsecuente y 30 minutos pacientes nuevos. En el servicio de hospitalización se controla el uso correcto de medicación, insumos y materiales. En laboratorio se hace un seguimiento en la adquisición de reactivos y el número de muestras que se procesan. De esa forma es posible mantener costos accesibles para los usuarios y dar sostenibilidad económica a la institución (66'06'').

**Pregunta 17. ¿Cuál es la información que utiliza para efectuar la toma de decisiones?**

**Síntesis.** Depende de la necesidad, en el caso de la información proporcionada por médicos residentes y tratantes es utilizadas para las decisiones que se requieren en los diferentes servicios de salud de manera inmediata. Mientras que para las decisiones administrativas se realizan reuniones oportunas con el equipo de trabajo para analizar la mejor opción (71'17'').

**Pregunta 18. ¿Existen actividades documentadas formalmente, para disminuir la incertidumbre sobre el futuro de la empresa, aplicando matrices para el diagnóstico interno y/o externo?**

**Síntesis.** Las actividades de la clínica se encuentran documentadas y respaldadas, no se realizan matrices de diagnóstico, pero si balances semestrales y auditorias anuales, con

esta información se toman las decisiones administrativas correspondientes, las mismas que han permitido el funcionamiento y la sostenibilidad institucional por más de 22 años (75'45'').

### Anexo 5. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS			
Fortalezas		Debilidades	
F1	Políticas que regulan y rigen el comportamiento ético y laboral del personal.	D1	Inexistencia de filosofía empresarial formal
F2	Estructura orgánica y funciones técnicamente definidas	D2	Inexistencia de objetivos y estrategias que sustenten la elaboración de planes y programas
F3	Personal médico en constante actualización de conocimientos	D3	No uso de matrices de diagnóstico o para la evaluación de desempeño y mejora continua.
F4	Procesos de contratación e inducción del personal claramente definidos	D4	Falta de mecanismos formales para el control de los costos, inventarios, tiempos de ocio y satisfacción de usuarios
F5	Procesos de almacenamiento y resguardo de la información de los pacientes y movimientos económicos	D5	Inadecuada comunicación entre las diferentes áreas, entre colaboradores y altos mandos de la empresa
FACTORES EXTERNOS			
Oportunidades		Amenazas	
O1	Distribución de recursos planificada por la obra salesiana	A1	Falta de procedimientos de identificación y evaluación continua al riesgo de vulneración a la información de la clínica
O2	Préstamos a intereses favorables y horarios flexibles como mecanismo de motivación al personal	A2	Percepción de ineficacia del personal respecto a priorización de tareas, confiabilidad y seguridad en la atención.
O3	Capacitación sobre atención al usuario	A3	Percepción deficiente sobre efectividad o atención útil en la ejecución del trabajo
O4	Financiamiento de proyectos anuales dirigidos a la población vulnerable	A4	Percepción de ineficiencia en la entrega de recursos para mejorar los padecimientos
O5	Procesos y procedimientos operativos alineados a las normativas dispuestas por el Ministerio de Salud Pública	A5	Percepción de barreras de equidad sobre el acceso, adecuación y continuidad al servicio de salud



## Anexo 6. Matriz MAFE

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	<b>F1-F2-F5-O1-O4-O5:</b> Desarrollar mecanismos de control interno que permitan la optimización de los recursos financiados por la obra salesiana, alineando la estructura, políticas y procesos de resguardo de la información de la clínica a las normativas dispuestas por el Ministerio de Salud.	<b>F1-A4-A5:</b> Incorporar el acceso a recursos y equidad a las políticas organizacionales con la finalidad de facilitar la labor operativa del personal
	<b>F3-O2:</b> Realizar charlas de socialización sobre los mecanismos de motivación al personal médico, como incentivo a su constante actualización de conocimientos.	<b>F2-F3-F4-A2-A3:</b> Desarrollar planes de fortalecimiento institucional que se orienten a mejorar la percepción de eficacia y efectividad en la prestación de los servicios de salud
	<b>F4-O3:</b> Desarrollar programas de capacitación sobre atención al usuario como parte del proceso de contratación e inducción del personal.	<b>F5-A1:</b> Rediseñar los procesos de almacenamiento y resguardo de la información, añadiendo procedimientos para prevenir el riesgo de vulneración a la información de la clínica.
Debilidades (D)	<b>D1-D2-O1-O5:</b> Desarrollar planes estratégicos donde se establezca la filosofía organizacional y se tracen adecuadamente los objetivos, con la finalidad de diseñar estrategias funcionales alineadas a las normativas nacionales que optimicen los recursos que entrega la obra salesiana a la clínica.	<b>D1-D2-D3-D5-A2-A3-A4-A5:</b> Desarrollar planes estratégicos donde se establezca la filosofía organizacional y mediante el diagnóstico se tracen adecuadamente los objetivos y estrategias, los cuales puedan ser evaluados y controlados mediante los indicadores de gestión: eficacia, eficiencia, efectividad y equidad, a fin de garantizar la calidad de los servicios de salud y la sostenibilidad a largo plazo de la clínica.
	<b>D4-D5-O2-O4:</b> Diseñar e implementar un manual de procedimientos en el que se incorporen mecanismos de control de costos, inventarios y tiempos de ocio, además establecer canales de comunicación entre las diferentes áreas que promuevan la productividad y satisfacción de los usuarios.	<b>D4-A1:</b> Desarrollar planes de contingencia que posibiliten responder a eventos externos e internos que amenacen con impedir la satisfacción del usuario o vulnerar información confidencial.
	<b>D3-O3:</b> Programar capacitaciones de atención al usuario enfocadas al uso de matrices de diagnóstico y evaluación del desempeño con la finalidad de mejorar la calidad en la prestación del servicio mediante estrategias de mejora continua de los procesos.	

Anexo 7. Instalaciones de la Clínica “Mitad del Mundo”



