



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MODALIDAD: PROYECTO DE TITULACIÓN CON COMPONENTES

DE INVESTIGACIÓN APLICADA Y/O DESARROLLO

Título:

Diseño de un modelo de indicadores de Gestión para evaluar el desempeño del personal del Centro de Salud Pública, tipo A Guasaganda, Provincia de Cotopaxi, Ecuador, año 2022

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública

Autor

Alba Wendalina Esquivel García Ing.

Tutor

Dra. Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

LATACUNGA- ECUADOR

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “DISEÑO DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD PÚBLICA, TIPO A GUASAGANDA, PROVINCIA DE COTOPAXI, ECUADOR, AÑO 2022” presentado por Esquivel García Alba Wendalina, para optar por el título magíster en Administración Pública.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, abril, 2023



Dra. Amparo del Carmen Álvarez Montalvo
CC.: 0501627814

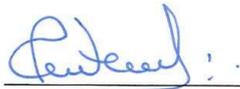
APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “DISEÑO DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD PÚBLICA, TIPO A GUASAGANDA, PROVINCIA DE COTOPAXI, ECUADOR, AÑO 2022”, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, abril, 2023



MgC. Roberto Carlos Arias Figueroa
C.C. 0502123730
Presidente del tribunal



MgC. Roberto Carlos Herrera Albarracín
C.C. 0502310253
Lector 2



PHD. Nancy Elizabeth Tapia Gaibor
C.C. 0502212855
Lector 3

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de investigación.

A mis padres Hugo Esquivel y Elvia García porque me han dado todo lo que soy como persona mis valores, perseverancia y su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi abuelito Gabriel García tía Delia García & Mario García que me han enseñado el valor del trabajo duro con una gran dosis de amor sin pedir nunca nada a cambio.

De igual manera a mis hermanas Glenda Esquivel & Tamara Esquivel, sobrino y sobrinas por el apoyo moral, comprensión y por estar siempre presentes en mi etapa estudiantil.

A mis primas Paola & Karina Campoverde por estar presente siempre que les he necesitado gracias por su ayuda y sus palabras durante con mis estudios.

Y como no a mi tía Inesita Granizo y Gustavo Montero por ser parte de mi familia por su afecto durante mi carrera estudiantil.

A mi amuleto de la suerte Chunchu mi compañero fiel durante todas las noches de desvelo, que nada más basta verte dormido en mi cama para no sentirme sola y trabajar a gusto.

Finalmente, a mi amiga Tatiana Contreras y demás amigos(as) y familiares por su apoyo moral e impulso para alcanzar mi meta.

Alba

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi profundo agradecimiento a las autoridades de la Universidad Técnica de Cotopaxi por la oportunidad, por el apoyo y consideración a mi persona.

Al personal de salud y administrativo del Centro de Salud Pública Tipo A Guasaganda en especial a las licenciadas Mayra Madrid y Martha Ayala, por el apoyo brindado facilitándome la información para esta investigación.

Como no agradecer, a mis maestros que impartieron clases con profesionalismo, rigor científico y académico en especial a la encarda del programa de maestría Mba. Yadira Borja

Mi gratitud eterna por el apoyo, paciencia y tiempo invertido en revisar cada capítulo de este trabajo de investigación, a la Dra. Amparo Del Carmen Álvarez Montalvo, en calidad de tutora, una profesional extraordinaria.

A mis amigos que compartieron el aula conmigo, infinitas gracias por su solidaridad; siempre los llevaré en mi corazón.

Con profundo agradecimiento,

Alba

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, abril,2023



Alba Wendalina Esquivel García

C.C.0940981020

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, abril, 2023



Alba Wendalina Esquivel Garcia

C.C.0940981020

AVAL DEL PRESIDENTE

Quien suscribe, declara que el presente trabajo de titulación: “DISEÑO DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD PÚBLICA, TIPO A GUASAGANDA, PROVINCIA DE COTOPAXI, ECUADOR, AÑO 2022” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, abril, 2023



MgC. Roberto Carlos Arias Figueroa

C.C. 0502123730

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TÍTULO: Diseño de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del Centro de Salud Pública, Tipo A Guasaganda, Provincia de Cotopaxi, Ecuador, Año 2022

Autor: Esquivel García Alba Wendalina

Tutor: Amparo del Carmen Álvarez Montalvo. PhD

RESUMEN

En el año 2022, en el Centro de Salud Pública, Tipo A Guasaganda, ubicado en la provincia de Cotopaxi, Cantón La Mana, se llevó a cabo una investigación cuyo objetivo fue determinar un modelo de indicadores de gestión destinado a evaluar el desempeño del personal. Este estudio se realizó bajo un enfoque mixto de tipo descriptivo y se realizó mediante entrevistas semiestructuradas en base a la Normativa Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. El análisis de datos se hizo mediante la herramienta denominada 9 box, la cual dio como resultado que la mayor parte del personal se encuentra en el grupo B de desempeño que se caracteriza por: un alto potencial, bajo desempeño; medio potencial, medio desempeño; y bajo potencial, alto desempeño. Niveles que necesitan ser evaluados con el objetivo de mejorar el desempeño de los funcionarios para lo cual, se propuso determinar un modelo de indicadores tipo Balanced Scorecard (BSC) y KPI, el cual permitió establecer objetivos estratégicos por perspectiva, e indicadores clave de desempeño, como el nivel de satisfacción de los usuarios y la productividad del personal, en el marco de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, abarcando criterios convencionales de semaforización. Los cuales permiten alcanzar resultados de mejora continua en la evaluación de los niveles de desempeño de los servidores públicos del Centro de Salud en base al art.14 de la normativa antes señalada a fin mejorar la gestión pública de la institución.

Palabras clave: indicadores de gestión, desempeño del personal, Balanced Scorecard.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Title: Design of a model of management indicators to evaluate the performance of the personnel of the Public Health Center, Type A Guasaganda, Cotopaxi Province, Ecuador, Year 2022

Author: Esquivel García Alba Wendalina

Tutor: Amparo del Carmen Álvarez Montalvo PhD

ABSTRACT

In the year 2022, at the Public Health Center, Type A Guasaganda, located in the Cotopaxi province La Mana Cantón, an investigation was carried out whose objective was to determine a model of management indicators intended to evaluate the performance of the personnel. This study was carried out under a descriptive mixed approach and was carried out through semi-structured interviews based on the Technical Regulations of the Performance Evaluation Subsystem. The data analysis was done using the tool called 9 box, which resulted in the majority of the personnel being in performance group B, which is characterized by: high potential, low performance; half potential, half performance; and low potential, high performance. The levels that need to be evaluated with the objective of improving the performance of the officials, for which a model of indicators such as the Balanced Scorecard (BSC) and KPI will be determined, which established strategic objectives by perspective, and key performance indicators, such as the level of user satisfaction and staff productivity, within the framework of the four perspectives of the balanced scorecard, covering the conventional traffic light criteria. Which allow achieving results of continuous improvement in the evaluation of the levels of performance of the public servants of the Health Center based on art.14 of the aforementioned regulations in order to improve the public management of the institution.

KEYWORD: management indicators, staff performance, Balanced Scorecard.

Yo, Nelson Wilfrido Guagchinga Chicaiza con cédula de identidad número: 0503246415 Magister en la Enseñanza del Idioma Inglés como Lengua Extranjera con número de registro de la SENESCYT: 1010-2019-2041252.; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título "DISEÑO DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD PÚBLICA, TIPO A GUASAGANDA, PROVINCIA DE COTOPAXI, ECUADOR, AÑO 2022" de : Esquivel García Alba Wendalina, aspirante a Magister en Administración Pública.

Latacunga 12 de abril de 2023.



Nelson Wilfrido Guagchinga Chicaiza
ID. 0503246415

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL PRESIDENTE.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xi
LISTA DE TABLAS	xiv
LISTA DE FIGURAS	xv
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema objeto de estudio.....	2
Justificación.....	4

MOMENTO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes investigativos	7
1.2. Fundamentación teórica	9
1.2.2. Gestión del desempeño.....	10
1.3. Sistema de indicadores de gestión.....	11
1.3.1. Características de los indicadores de gestión	12
1.3.2. Tipos de indicadores de gestión	14
1.3.3. Categorías de los indicadores de gestión.....	15
1.3.4. Indicadores de desempeño en el sector público	16
1.3.5. Modelo de indicadores	16
1.4. Desempeño	17
1.4.1. Evaluación del desempeño	17
1.4.2. Evaluación de desempeño en el sector público.	19
1.4.3. Evaluación del desempeño en los centros de salud.....	20

1.4.4.	Evaluación del desempeño del personal de los centros de salud en Ecuador	22
1.5.	Estructura del sistema de salud en Ecuador	23
1.5.1.	El Sistema Nacional de Salud en el Ecuador (SNS)	24
1.5.2.	El Subsector público de salud	26
1.5.3.	El Sistema de Seguridad Social	26
1.5.4.	Niveles de atención del SNS.	27
1.5.5.	Beneficios y debilidades del SNS ecuatoriano	28

MOMENTO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.	Enfoque de la investigación	30
2.1.	Método mixto	30
2.2.	Tipo de investigación	30
2.2.1.	Investigación Descriptiva	30
2.3.	Población	31
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
2.4.1.	Entrevista.....	32
2.4.2.	Cuestionario.....	32

MOMENTO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.	Resultados de la investigación epistemológica	34
3.2.	Análisis de los versionantes en la 9 Box	45
3.3	Propuesta de la investigación	47
3.3.1.	Control estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC).....	47
3.4.	Contexto de la institución.....	48
3.4.1.	Servicios que presta la institución.....	48
3.4.2.	Misión	48
3.4.3.	Visión	49
3.5.	Definición del Modelo Balanced Scorecard	49
3.5.1.	Principios del BSC	50
3.5.2.	Perspectivas del BSC	50
3.5.3.	Análisis FODA.....	51

3.5.4. Matriz de involucrados del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda.	52
3.5.5. Integración de la matriz de involucrados	54
3.5.6. Propuestas de valor por perspectiva.....	56
3.5.6. Identificación de los impulsores estratégicos.....	58
3.5.7. Objetivos estratégicos por perspectiva.....	59
3.6. Objetivos estratégicos e Indicadores claves de desempeño (KPI)	60
3.6.1. Cuadro de Mando Integral para el Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda	60
REFLEXIONES FINALES	62
ANEXOS	72
ANEXO1: ENTREVISTA AL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD PUBLICA TIPO A GUASAGANDA.....	72
ANEXO 2: FORMULARIO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA VALIDADO POR EL ESPECIALISTA	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Sistema de objetivos específicos	4
Tabla 2: Tipos de indicadores de gestión.....	15
Tabla 3: Selección y Agrupación de los Indicadores	17
Tabla 4: Funciones del Sistema Nacional de Salud.	26
Tabla 5: Niveles de Atención del Sistema Nacional de Salud de Ecuador.....	28
Tabla 6: Población	32
Tabla 7: Reflexiones de versionantes.....	43
Tabla 8: Análisis 9Box a versionantes.....	47
Tabla 9: Principios del Balaced Socre Card.....	50
Tabla 10: Matriz de involucrados	53
Tabla 11: Matriz de involucrados	54
Tabla 12: Integración de la matriz de involucrados.....	56
Tabla 13: Retos por perspectiva del Cuadro de Mando integral.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de problemas Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda.....	3
Figura 2: Características de un indicador de gestión	13
Figura 3: Tipos de indicadores de gestión	14
Figura 4: Estructura del sistema de salud en Ecuador	23
Figura 5: Estructura del sistema de salud en Ecuador	24
Figura 6: Matriz 9Box del personal del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda.....	44
Figura 7: Perspectivas del Balaced Scorecard	50
Figura 8: FODA del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda.....	51
Figura 9: Modelo de atributos y prominencia.....	53
Figura 10: Identificación de los impulsores estratégicos.....	58
Figura 11: Objetivos estratégicos por perspectiva.....	59
Figura 12: Objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño (KPI).....	60
Figura 13: Cuadro de Mando	61

INTRODUCCIÓN

Los procesos de evaluación de desempeño en las empresas públicas tienen como propósito el control y la medición productiva del talento humano institucional. En este sentido, se considera fundamental la alineación de la actividad laboral con los objetivos, metas e indicadores organizacionales; así como a las normas vigentes, procurando de esta manera la incorporación de la sociedad laboral a procesos de desarrollo y evolución profesional; de tal manera que estas acciones se sujeten al cumplimiento de procesos y funciones inherentes a la planificación de la Dirección de Talento Humano de la institución.

Mediante Acuerdo Ministerial 00001032 de 31 de octubre del 2011 se establece la clasificación de los establecimientos de salud y mediante el que se definen dos tipos es de esta forma que surge la creación del Centro de Salud Pública, Tipo A Guasaganda, provincia de Cotopaxi en Ecuador, cuyo propósito fundamental es asegurar el acceso universal y solidario a servicios de salud con atención integral de calidad para todas las personas, familias y comunidades, especialmente a las de condiciones más vulnerables para garantizar una población

La presente investigación se enmarca en los lineamientos y directrices determinadas en el Programa de Maestría de Administración Pública, I Cohorte 2022 de la Universidad Técnica de Cotopaxi, cuya línea es Administración y Economía para el Desarrollo Humano y sublínea tres Gestión y evaluación de Talento Humano.

La estructura del proyecto de investigación está constituida por cuatro momentos; el primero que está relacionado con la introducción dentro del cual se expresan criterios relacionados con la justificación precisando aspectos relacionados con del aporte, beneficios e importancia del estudio; así como el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, en el segundo se abarcan temas relacionados con la fundamentación teórica. En el tercer capítulo se expone la metodología investigativa; es decir elementos relacionados con el método y técnicas para el desarrollo de la investigación; posteriormente se cuenta con los resultados y discusiones que dan respuesta al momento epistemológico y la propuesta estratégica. Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones que responden al propósito del estudio.

Planteamiento del problema objeto de estudio

En el Centro de Salud Pública , Tipo A, de la parroquia Guasaganda las quejas de los pacientes son frecuentes debido a la falta de especialistas que existe, por lo que los usuarios en la mayoría de ocasiones deben dirigirse a otras unidades más lejanas o esperar turnos cuya atención podría durar varias semanas e inclusive meses, lamentablemente según versiones de los moradores gran parte de la problemática se debe a la tipología del centro de salud ya que las entidades de salud con calificación A son aquellas que brindan atención básica y principal a los ciudadanos. También teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño se la realiza de acuerdo al artículo 14 de la normativa legal vigente que rige al sector público, sin embargo, está planteado de forma general y a nivel de todo el país y no es específico para cada área.

Los resultados que otorga el diagnóstico preliminar describen que no existen un buen funcionamiento de los procesos internos ocasionando de esta manera que los responsables del servicio de salud no brinden un servicio eficiente y eficaz a los habitantes del sector. Por otra parte, cabe destacar que el personal no es evaluado a partir de un modelo de indicadores de gestión que permita conocer su verdadero comportamiento y desempeño para la toma de decisiones en términos de eficiencia y eficacia.

A continuación, en la figura 1, se describe el árbol de problemas en el cual se representa la situación actual de la presente investigación:

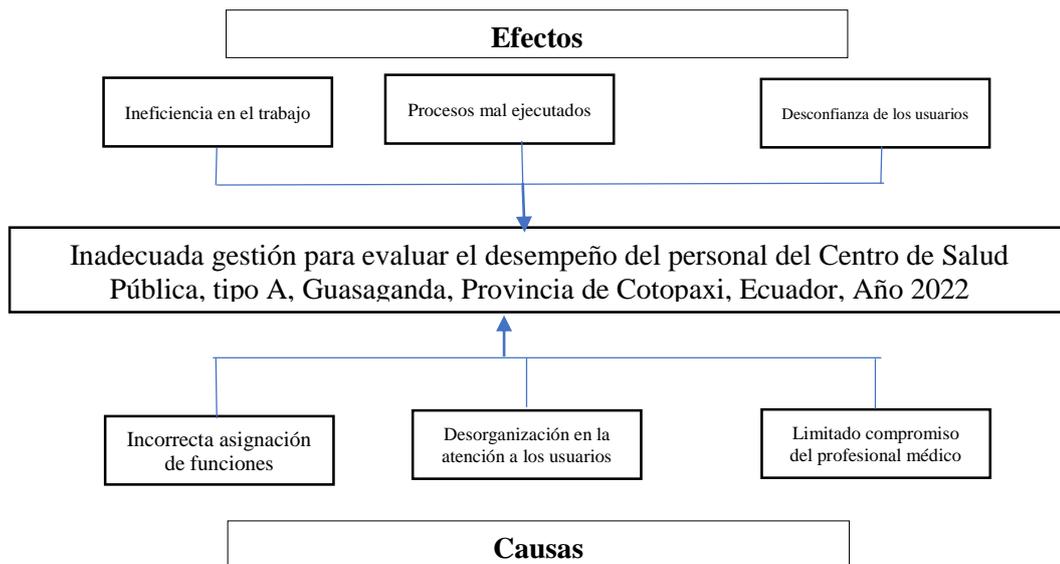


Figura1: *Árbol de problemas Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda*

Elaborado por: Alba Wendalina Esquivel García

De esta manera el problema se precisa en términos de una inadecuada gestión para evaluar el desempeño del personal del Centro de Salud Pública tipo A, Guasaganda, Provincia de Cotopaxi, Ecuador, Año 2022 por lo que se considera pertinente tomar acciones correctivas para brindar un servicio de calidad considerando el buen manejo de los recursos económicos, administrativos, de atención al usuario, de desarrollo y crecimiento.

El objetivo principal de estudio es determinar un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del Centro de Salud Pública, Tipo A, Guasaganda, provincia de Cotopaxi, Ecuador, año 2022. Los objetivos específicos han sido estructurados en función de dar respuesta al propósito investigativo, los cuales se describen de la siguiente manera: A) Sustentar epistemológicamente la importancia del modelo de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño del personal del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda. B) Diagnosticar la evaluación de desempeño efectuada para el personal del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda, Provincia de Cotopaxi, año 2022. C) Proponer un modelo de indicadores de gestión tipo BSC para la evaluación el desempeño de personal del centro de salud pública, Tipo A, Guasaganda. Con el fin de desarrollar efectivamente el trabajo investigativo se diseñaron las siguientes tareas:

Objetivos de la investigación

Objetivos específicos	Tareas
Sustentar epistemológicamente la importancia del modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del centro de Salud Pública Tipo A Guasaganda.	<ul style="list-style-type: none">• Revisión bibliográfica de la importancia del modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del Personal del Centro de Salud Pública Tipo A Guasaganda• Selección de webgrafía• Compilación de la información.• Sistematización de la información.• Redacción de la información.
Diagnosticar la evaluación de desempeño efectuada para el personal del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda, Provincia de Cotopaxi, año 2022.	Precisar la situación actual del desempeño y comportamiento del personal que labora en el Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda, Provincia de Cotopaxi, año 2022 con la aplicación de un instrumento de investigación.
Proponer un modelo de indicadores de gestión tipo BSC para la evaluación el desempeño de personal del centro de salud pública, Tipo A, Guasaganda, Provincia de Cotopaxi, año 2022.	Establecer un modelo de indicadores de gestión para la evaluación de desempeño de los funcionarios y trabajadores del Centros de Salud Pública Tipo A Guasaganda.

*Tabla 1: Sistema de objetivos específicos
Elaborado por: Alba Wendalina Esquivel García*

Justificación

El estudio plantea el diseño la determinación de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del centro de salud pública, Tipo A en la parroquia Guasaganda de la provincia de Cotopaxi en Ecuador para el año 2022. Esta propuesta permitirá mejorar los procesos internos de los trabajadores de la entidad de salud a partir de la correcta alineación del capital humano a los objetivos institucionales; así como también a las estrategias e indicadores de gestión conducentes al logro efectivo de metas y resultados en términos de tiempo,

eficiencia, eficacia, calidad y economía. Si bien es cierto que el Ministerio de Salud Pública por intermedio de sus carteras de Estado, Distritos y Circuitos en el marco de la legislación ecuatoriana asignan cargos, funciones y atribuciones al personal de la entidad de salud pública a nivel nacional, también se puede observar que la inadecuada gestión del personal y cumplimiento de funciones ocasiona una administración deficiente del servicio generando de esta manera malestar, desmotivación y desinterés por parte de los habitantes del sector.

A partir del diagnóstico preliminar realizado a la institución de salud antes mencionada se desprende que el Centro de Salud, Tipo A, de la parroquia Guasaganda está calificado, según la normativa vigente como una institución que brinda atención básica y principal. Según información del GAD Parroquial Guasaganda para el año 2022 el sector cuenta con 3908 habitantes, cuyo sustento económico depende de actividades del campo. La población requiere de un servicio eficiente en atención, mejoramiento de instalaciones médicas y dotación de profesionales capacitados para el servicio de salud; así como del suministro de medicación.

Destacar es que existe una limitada planificación para el suministro de los insumos médicos, materiales y equipos necesarios para el servicio público de salud. Estos aspectos han sido el detonante para que la institución pública de salud se vea afectada en el cumplimiento de los procesos administrativos, de gestión y servicio al ciudadano.

Otro aspecto importante es la percepción de mala gestión en la institución en todos sus niveles, lo que genera desconfianza e insatisfacción por parte de quienes hacen uso de los servicios de salud.

Sin embargo, la evaluación del desempeño del personal se la realiza de forma general y a nivel de todo el país y no es específico para cada área.

Por esta razón es importante desarrollar un proceso investigativo que permita establecer acciones de mejora a partir de la propuesta de un modelo de indicadores para evaluar el desempeño del personal de salud.

Sobre la base de lo expuesto, es pertinente realizar la presente investigación

considerando que el diseño del modelo de indicadores de gestión permitirá una evaluación efectiva del desempeño del personal del Centro de Salud Tipo A, de la parroquia Guasaganda, provincia de Cotopaxi en Ecuador mejorando de esta manera la calidad de los servicios en base a los objetivos institucionales enfocados siempre al servicio y atención de los usuarios a la vez ajustándose a los estándares de calidad de los centros de salud cercanos.

Para alcanzar los resultados propuestos se pretende diseñar el modelo de indicadores basado en la herramienta de gestión administrativa denominada Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral la cual permite vincular el desempeño laboral a la misión, visión institucional del Centro de Salud Pública Tipo A, hasta llegar a los objetivos y las estrategias que serán medibles y cuantificables.

MOMENTO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes investigativos

Para el abordaje del objetivo central de la presente investigación, precisado en términos de diseño de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del Centro de Salud Pública, Tipo A, Guasaganda, provincia de Cotopaxi, Ecuador, año 2022, se procedió a la revisión de artículos científicos, libros y revistas de reconocida trayectoria, en líneas de investigación relacionados con la gestión, indicadores de gestión, evaluación del desempeño en el marco del sistema de salud ecuatoriano; en este sentido se describen los más relevantes:

Martínez, Sandoval, y García (2021) llevaron a cabo un estudio con el objetivo de diseñar un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del centro de salud pública en México. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo, con un enfoque descriptivo y correlacional. Para ello, se aplicó un cuestionario a una muestra de 120 trabajadores del centro de salud pública seleccionado, y se analizaron los datos mediante estadística descriptiva y correlacional.

Los resultados del estudio permitieron identificar 10 indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del centro de salud pública en México. Además, se encontró una relación positiva entre estos indicadores y la satisfacción de los pacientes y la eficiencia del servicio. Estos hallazgos sugieren que la implementación de un modelo de indicadores de gestión puede ser una herramienta útil para mejorar el desempeño del personal en el centro de salud pública y, por lo tanto, la calidad de la atención médica en México.

De acuerdo con Pérez, González y Fernández (2020), el objetivo del estudio realizado fue diseñar un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del centro de salud pública en Cuba. La metodología utilizada para el estudio fue de tipo cualitativo, con un enfoque exploratorio. Los autores realizaron entrevistas semiestructuradas a una muestra de 15 trabajadores de un centro de salud pública en Cuba y los datos fueron analizados mediante análisis temático.

Como principales hallazgos, se identificaron 8 indicadores de gestión que permiten evaluar el desempeño del personal del centro de salud pública en Cuba. Según los autores, estos indicadores se relacionaron positivamente con la satisfacción de los pacientes y la calidad del servicio (Pérez et al., 2020).

La investigación titulada "Diseño de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del centro de salud pública: Estudio de caso en Colombia" fue realizada por los autores Rodríguez, C., García, A. y González, R. El objetivo principal del estudio fue diseñar un modelo de indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño del personal de los centros de salud pública en Colombia. Para lograr este objetivo, se utilizó una metodología cualitativa basada en la revisión bibliográfica, la consulta a expertos y la aplicación de encuestas a los trabajadores de la salud. Los principales hallazgos del estudio fueron la identificación de los principales indicadores de gestión que permiten evaluar el desempeño del personal de los centros de salud pública en Colombia, y la propuesta de un modelo que integra estos indicadores y establece un sistema de evaluación del desempeño del personal de los centros de salud pública.

El estado de arte de las investigaciones presentadas describe el diseño de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del centro de salud pública en diferentes países de Latinoamérica (México, Cuba y Colombia). Todas las investigaciones utilizan metodologías distintas para alcanzar este objetivo, desde el enfoque cuantitativo y descriptivo, hasta el cualitativo y exploratorio, y una combinación de revisión bibliográfica, consulta a expertos y aplicación de encuestas y entrevistas. Los hallazgos comunes incluyen la

identificación de un conjunto de indicadores de gestión que se relacionan positivamente con la satisfacción de los pacientes y la calidad del servicio, así como la propuesta de un modelo que integra estos indicadores para establecer un sistema de evaluación del desempeño del personal de los centros de salud pública.

1.2. Fundamentación teórica

En el presente capítulo se han abordado las bases teóricas de la gestión según Merli (1997), así como también acerca de gestión del desempeño que desde mi opinión la esta se entiende como la consecuencia de la utilización de herramientas que permiten mejorar resultados en grupos de trabajo. Gil (2007), por otro lado, gestión de desempeño, la cual es la consecuencia de la utilización de herramientas que permiten mejorar resultados en grupos de trabajo, González (2004) e indicadores de gestión, que se caracterizan principal de los indicadores se basa en la capacidad de ser aplicable y representativo logrando una evaluación significativa y Sánchez (2007) la evaluación del desempeño en el marco de la estructura de los Centros de Salud Pública de Ecuador, se usa para optimizar los recursos la misma es una herramienta que permite medir el desempeño de los miembros de las organizaciones. Cabe destacar que el conocimiento teórico es fundamental para la aplicación de la propuesta.

1.2.1. Gestión

La gestión es un proceso que permite el establecimiento de lineamientos y reglas para conseguir un objetivo; en este sentido la gestión es concebida como “la capacidad que tiene una institución para lograr con eficacia importantes resultados operativos logrando el éxito ya sea a corto o largo plazo.” (Merli, 1997, pág. 1).

La afirmación que la gestión es un proceso que permite el establecimiento de lineamientos y reglas para conseguir un objetivo se basa en la epistemología de la ciencia de la gestión. Según perspectiva de (Merli, 1997, pág. 1), la gestión es una disciplina que se enfoca en la aplicación práctica de principios, teorías y técnicas para lograr objetivos y metas en una organización. Estos principios, teorías y técnicas son producto de la investigación científica en áreas como la administración, la economía, la psicología y otras disciplinas relacionadas.

Según (Westreicher, 2018) la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación. En este sentido, la capacidad de gestión del capital humano dentro de una organización se logra evidenciar a través de los resultados, los cuales reflejan una alineación con los objetivos estratégicos institucionales.

La gestión se define como un proceso porque implica una serie de pasos interrelacionados que se llevan a cabo de manera sistemática para lograr un objetivo. Estos pasos incluyen la planificación, la organización, la dirección y el control de los recursos de la organización, incluyendo el capital humano, los recursos financieros, tecnológicos y otros.

La capacidad de gestión se refiere a la habilidad de una organización para llevar a cabo estos pasos de manera efectiva y lograr los resultados deseados. Estos resultados pueden medirse en términos de eficacia, que se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos, y eficiencia, que se refiere a la capacidad de hacerlo con los recursos disponibles.

En resumen, el argumento epistemológico de la afirmación que la gestión es un proceso que permite el establecimiento de lineamientos y reglas para conseguir un objetivo se basa en la aplicación práctica de principios, teorías y técnicas científicas para lograr objetivos y metas en una organización. La capacidad de gestión se refiere a la habilidad de la organización para llevar a cabo estos pasos de manera efectiva y lograr los resultados deseados.

1.2.2. Gestión del desempeño

(Gil, 2007) define que este proceso inicia con el establecimiento de metas los cuales definen un resultado que deben obtener los miembros de las instituciones siendo así las metas actividades que nos permiten evaluar la planificación con el objetivo de brindar el reconocimiento mediante recompensas y mejora de las áreas que se encuentran débiles.

Sobre la base de lo expuesto en el texto es la relación entre metas, evaluación y mejora en el contexto de la gestión institucional. El autor argumenta que el establecimiento de metas es esencial para evaluar el desempeño de las instituciones y mejorar las áreas que necesitan ser fortalecidas. Además, sugiere que la evaluación debe ser acompañada de recompensas para incentivar el logro de las metas. En resumen, el autor defiende que la planificación y evaluación son herramientas fundamentales para mejorar el rendimiento de las instituciones.

Por otra parte (Cegosonlineuniversity, 2019) define que la gestión de desempeño es una herramienta que implementan las empresas con el fin de promover las competencias y talento del personal con el objetivo de mejorar los resultados, obteniendo de esta manera el compromiso, motivación y productividad de los colaboradores en la organización.

En términos generales, la relación entre la gestión de desempeño y el mejoramiento de los resultados de la empresa a través del compromiso, motivación y productividad de los colaboradores. El autor sostiene que la gestión de desempeño es una herramienta que permite a las empresas promover las competencias y talentos de su personal, lo que conduce a una mejora en los resultados. Además, argumenta que la gestión de desempeño puede aumentar el compromiso, la motivación y la productividad de los colaboradores, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en el éxito de la organización. En resumen, el autor defiende que la gestión de desempeño es una herramienta esencial para mejorar los resultados de la empresa y fomentar el compromiso, la motivación y la productividad de los colaboradores.

1.3. Sistema de indicadores de gestión

Según (Uribe & Reinoso, 2014, pág. 17): “Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, que actúan de manera armónica, para desempeñar una función o alcanzar un objetivo”. En este sentido, un sistema en general este compuesto por diferentes partes que se relacionan entre sí para alcanzar un objetivo.

El texto citado por Uribe y Reinoso (2014) presenta una definición básica de lo que es un sistema. Desde una perspectiva epistemológica, este enfoque destaca la importancia de entender los fenómenos y objetos como entidades complejas compuestas por partes interrelacionadas. En otras palabras, se reconoce que la realidad es compleja y está formada por múltiples elementos que interactúan entre sí de maneras que a menudo no son inmediatamente evidentes.

Esta definición de sistema también enfatiza la idea de que las partes de un sistema actúan de manera armónica, lo que implica que la relación entre ellas es esencial para que el sistema funcione de manera efectiva. Desde una perspectiva epistemológica, esto sugiere que la comprensión de un sistema implica no solo identificar sus partes constituyentes, sino también entender cómo interactúan entre sí y cómo esas interacciones afectan el comportamiento general del sistema.

En resumen, la definición de sistema presentada por Uribe y Reinoso (2014) tiene implicaciones epistemológicas importantes en términos de cómo entendemos y estudiamos la realidad. Destaca la importancia de reconocer la complejidad y la interconexión de los fenómenos, así como la necesidad de comprender las relaciones entre las partes para entender el todo.

Por otra parte (García G. , 2021, pág. 18) en su libro denominado El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios señala que “Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades” por esta razón es importante contar con elementos que permitan la alineación de los procesos internos con los objetivos organizacionales.

1.3.1. Características de los indicadores de gestión

La característica principal de los indicadores se basa en conocer si las metas u objetivos organizacionales se están cumpliendo a través de una evaluación significativa de los procesos (González F. , 2004, pág. 35) afirma que los

indicadores son representativos y fáciles de medir por lo tanto debe existir indicadores que logren evaluar y sean la representación de los objetivos a alcanzar, los indicadores sean más complejo será difícil su evaluación.

El texto citado por González (2004) destaca la importancia de los indicadores para evaluar si se están cumpliendo las metas y objetivos organizacionales. Desde una perspectiva epistemológica, esto implica que la comprensión de los procesos organizacionales requiere no solo una comprensión de los objetivos que se están tratando de alcanzar, sino también una comprensión de cómo esos objetivos pueden ser medidos y evaluados.

La afirmación de González (2004) de que los indicadores deben ser representativos y fáciles de medir sugiere una perspectiva epistemológica que valora la simplicidad y la claridad en la evaluación de los procesos. Desde esta perspectiva, cuanto más complejos sean los indicadores, más difícil será su evaluación y comprensión.

En términos generales, la perspectiva epistemológica presentada por González (2004) destaca la importancia de los indicadores como herramientas para evaluar y comprender los procesos organizacionales. Sugiere que los indicadores deben ser representativos y fáciles de medir para ser efectivos, y enfatiza la importancia de una evaluación significativa de los procesos para lograr los objetivos organizacionales.

Por otra parte, (Cervera, 2002, pág. 55) señala que “las características de un indicador de gestión son un sistema de calidad que busca lograr la eficiencia”; en este sentido, sus principales características se describen en la **figura 2**:

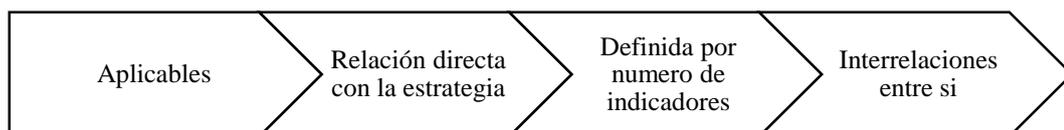


Figura 2: Características de un indicador de gestión

Fuente: elaboración propia a partir de la teoría de Cervera (2002)

1.3.2. Tipos de indicadores de gestión

Según (Blog Zendesk, 2021) indica que KPI (*Key Performance Indicators*) o indicador clave de desempeño se agrupan diferentes criterios como se representa en la figura 3:

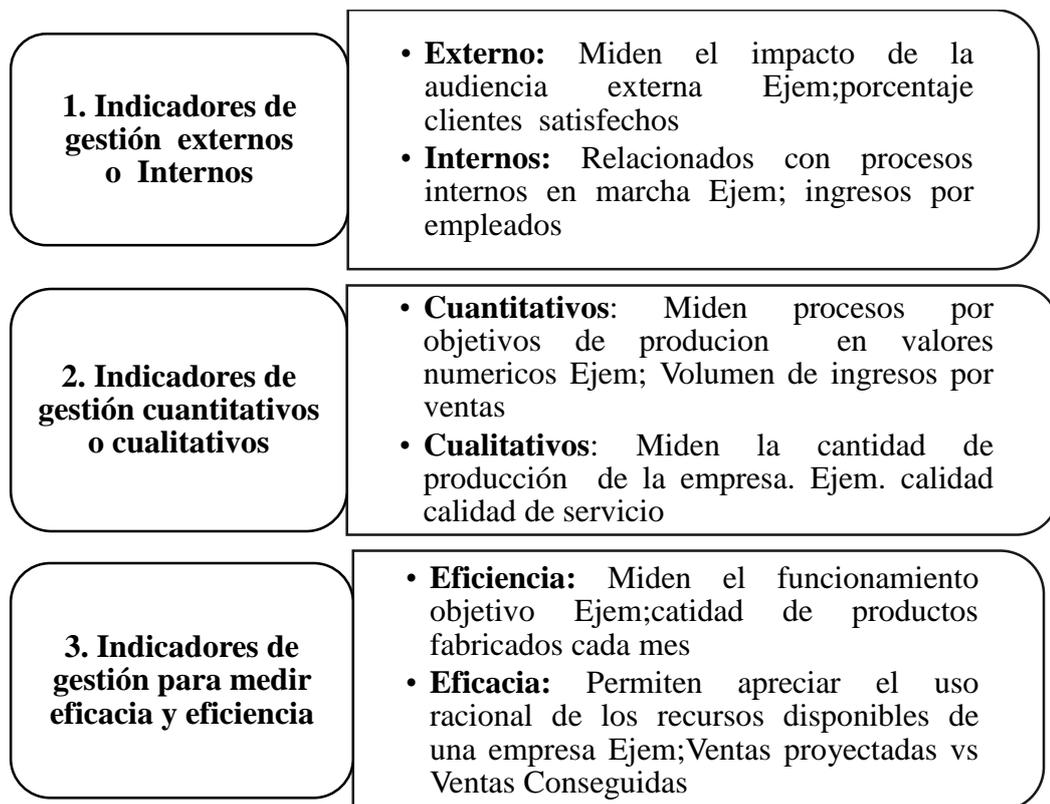


Figura 3: *Tipos de indicadores de gestión*

Fuente: elaboración propia a partir de la teoría de Blog Zendesk (2021)

Existen diferentes tipos de indicadores, entre los más importantes se destacan los indicadores de gestión externos e internos, que sirven para determinar impactos de diferente índole: el primero mide la satisfacción y el segundo mide los procesos. Además, existen indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos. En el caso de los indicadores cuantitativos, se expresan en valores numéricos basados en procesos justos, mientras que los indicadores cualitativos se basan en la percepción e intuición de los miembros de la institución respecto al producto o servicio que se está ejecutando. Por último, hay indicadores de gestión para medir la eficacia y eficiencia. Los indicadores de eficacia miden si los procesos alcanzan los objetivos organizacionales, mientras que los indicadores de eficiencia miden si se utilizan los

recursos disponibles para alcanzar las metas propuestas.

1.3.3. Categorías de los indicadores de gestión

Un indicador de gestión es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas en esta categoría tenemos a indicadores de cumplimiento y gestión el primero se basa en el cumplimiento de las tareas para alcanzar una meta el segundo con la actitud y capacidad con el que realiza una tarea. Según (Cruz, 2007) para categorizar los indicadores debe realizarse de acuerdo a cuatro categorías: A) de cumplimiento; B) de evaluación; C) de eficiencia; E) de eficacia; y F) de gestión. En la tabla 2 se describen breves definiciones y ejemplos:

TIPO	DEFINICION	EJEMPLO
Indicadores de cumplimiento	Relacionado con las razones del grado de consecución de una tarea	Cumplimiento de un programa de producción.
Indicadores de evaluación	Describen las razones y métodos que permiten identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades para la mejora continua.	Evaluación del proceso de gestión para el programa de producción.
Indicadores de eficiencia	Explican las razones que explican los recursos que fueron utilizados para llevar a cabo una tarea.	Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
Indicadores de eficacia	Hacer efectivo un propósito, relacionados con capacidad o acierto en la consecución de tareas	Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos
Indicadores de gestión	Está relacionado con las razones que permiten administrar determinado proceso.	Gestión o administración de los procesos de producción y de los imprevistos que puedan presentarse.

Tabla 2: *Tipos de indicadores de gestión*

Fuente: elaboración propia a partir de la teoría de Cruz (2007)

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>

1.3.4. Indicadores de desempeño en el sector público

Los indicadores de desempeño en el sector público nos ayudan a determinar la situación actual de la institución porque es importante que las evaluaciones cumplan con los objetivos para lograr un nivel de satisfacción aceptable en la población.

No puede existir una buena evaluación del desempeño si no se cuestiona cómo se ha realizado la intervención, si se han cumplido los objetivos (concretamente, la medida en que éstos han sido cumplidos), el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras. Lo anterior se puede lograr diseñando indicadores que permitan evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión.

Ahora bien, según el Equipo Centro de Pensamiento Así Vamos en Salud (2018), es preciso indicar qué se entiende por indicador. Un indicador es un instrumento de medición para comprobar el grado de consecución de un objetivo, entendiéndose como variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones políticas, evaluar logros y metas.

Si lo anterior se contextualiza en la salud, se puede indicar que los indicadores son instrumentos que sirven para determinar la situación real de ciertos procedimientos, ejecución de programas o cumplimiento de objetivos, lo que permite determinar situaciones sociales existentes, entre las que se encuentran tasa de mortalidad, ocupación hospitalaria, entre otros, que reflejan el estado real de la población en términos de salud.

1.3.5. Modelo de indicadores

Hay que destacar que todos los indicadores nacen de los principios estratégicos de las organizaciones, por ello, todos contribuyen a lograr estos propósitos, la diferenciación de categorías hace referencia a la inclinación de determinados

indicadores en actividades y situaciones específicas que son objeto de análisis. La tabla 3 detalla la lista de indicadores utilizados en la aplicación del modelo.

Nombre	Tipo
Indicadores de tiempo	Tiempo de espera
	Tiempo de proceso
Indicadores de calidad	Errores
	Cumplimiento de estándares
	Satisfacción
Indicadores de eficiencia	Productividad-Rendimiento
	Cumplimiento de estándares
Indicadores de capacidad	Oferta
	Demanda
Indicadores económicos	Costos
	Financieros

Tabla 3: *Selección y Agrupación de los Indicadores*

Elaborado por: Alba Wendalina Esquivel García en base de la teoría de (Armijos, 2017)

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149734/Armijos%20Armijos%20Juan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

1.4. Desempeño

Para (Pérez, 2017) el desempeño está relacionado como el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel. De este modo, el desempeño está relacionado con la actitud que puede tener una persona al momento de cumplir con una tarea asignada.

En este orden de ideas (Estevez, 2019) indica que el desempeño es el resultado de la dedicación, esfuerzo individual o colectivo, siendo este medible tanto positiva o negativa surgiendo la posibilidad de trabajar para mejorar.

1.4.1. Evaluación del desempeño

Una evaluación de desempeño se usa para optimizar los recursos la misma es una herramienta que permite medir el desempeño de los miembros de las organizaciones Según (Sánchez, Jorge, 2017) evaluación de desempeño es una estrategia empleada en los departamentos de las empresas con el objetivo que sus colaboradores

cumplan con las tareas asignadas.

Para Amorós, citado por Pérez (2009) en la obra titulada Evaluación del desempeño laboral este proceso destaca que:

(...) es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (pág. 2)

La afirmación de Amorós, citado por Pérez (2009), de que la evaluación del desempeño laboral permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, tomar decisiones de ascensos o de ubicación, determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y observar si existen problemas personales que afecten al desempeño del cargo, sugiere una perspectiva epistemológica que valora la importancia de la evaluación en la toma de decisiones y la mejora continua.

En este sentido, la perspectiva epistemológica presentada por Amorós, citado por Pérez (2009), destaca la importancia de la evaluación del desempeño laboral como un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir en los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo. Sugiere que la evaluación del desempeño es una herramienta valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua en el ámbito laboral.

En el mismo orden de ideas el autor cita a Chiavenato quien describe que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada

persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

En términos generales la evaluación del desempeño expresada por varios autores destaca la importancia del control, evaluación de las competencias y conocimientos del talento humano en procura de conocer la calidad de su trabajo y con los resultados aplicar acciones que permitan mejorar su estatus laboral y evolución profesional.

1.4.2. Evaluación de desempeño en el sector público.

En el sector público la evaluación de desempeño según Ballart (2017) se basa en que estos procesos permiten visualizar y analizar las políticas públicas las cuales persiguen generar información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones político-administrativas, información que permita resolver problemas concretos como evaluación de programas, gestión y resultados de las entidades, desempeño individual, entre otros.

Por su parte (OCDE, 2016) indica que la evaluación en el sector público es compleja en su desarrollo por que busca una medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución.

El aporte epistemológico del texto citado de OCDE (2016) es la idea de que la evaluación en el sector público es un proceso complejo que busca medir de manera sistemática y continua los resultados obtenidos por las instituciones públicas. Esta evaluación se lleva a cabo con el propósito de comparar los resultados obtenidos con los resultados deseados o planeados, y así mejorar los estándares de desempeño de la institución.

Desde una perspectiva epistemológica, este texto sugiere que la evaluación en el sector público implica una comprensión detallada de los factores que influyen en el

desempeño institucional. Además, destaca la importancia de la evaluación para mejorar la calidad de los servicios públicos, y sugiere que es necesario desarrollar metodologías y herramientas adecuadas para llevar a cabo una evaluación rigurosa y efectiva.

En este orden de ideas, Castillo (2017) en su obra denominada Consideraciones para la evaluación del desempeño del personal del sector público de salud chileno destaca que el gobierno nacional ha precisado gran importancia en este proceso para la gestión pública revitalizando y enriqueciendo al sector público mediante los principios de eficiencia y eficacia dentro de los cuales es menester desarrollar acciones para evaluar a los funcionarios del sector público, cuyas acciones permitirán la responsabilidad, igualdad, transparencia, accesibilidad y participación en la gestión del personal de salud.

1.4.3. Evaluación del desempeño en los centros de salud

Los autores Bonnefoy y Armijo (2007) en la obra titulada Indicadores de Gestión del Sector Público del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES destacan que:

(...) los indicadores de desempeño al proveer información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como la eficiencia, eficacia, calidad, y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública. En efecto, contar con una batería de indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya la toma de decisiones de los directivos sobre bases más ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés. (pág. 10):

En este sentido, cabe destacar que es imperativo contar con un modelo de

indicadores que garanticen la valoración de los servicios generados profesionales de salud a fin de establecer resultados reales de su rendimiento y mejorar el desempeño tomando en cuenta aspectos relacionados con áreas de capacitación y asesoría técnica de los involucrados.

En los centros de salud de Ecuador se aplican las evaluaciones de desempeño con el objetivo de valorar el esfuerzo realizado por los miembros de la institución. Este proceso inicia con la aplicación de un instrumento al personal de forma individual, por periodos y durante tiempos determinados. No obstante, para (Rubio, 2017) la metodología de este proceso debería ser cambiada desde el punto de vista de evaluación y convertirla en una herramienta eficaz, ya que en los centros de salud los procesos internos son complejos porque abarcan: servicios, necesidades y recursos para lograr cumplir con los requerimientos de usuarios internos y externos que lamentablemente aún sienten insatisfacción del servicio de salud.

(González S. , 2019) indica que, para realizar una buena evaluación, la gestión y la práctica médica deben estar unidas, puesto que todas comparten el mismo objetivo; por esta razón la evaluación debe cumplir con dos importantes factores: A) el Rol pedagógico, relacionado con la causa y efecto respecto a la mejora del servicio; y, B) Social, cuyo fin es valorar la calidad del servicio prestando por el personal de la institución médica a la ciudadanía. Tal concepción es fortalecida con elementos distintivos que generan beneficio directo a las entidades de salud, los cuales según el autor se precisan en los siguientes términos:

1. Conformación y selección del equipo de trabajo.
2. Informar del equipo de trabajo a las organizaciones de masas del centro de salud.
3. Definición de la misión, los objetivos, los principios y las principales exigencias del sistema de Evaluación del Desempeño.
4. Determinación de los métodos, las técnicas y los procedimientos para la Evaluación del Desempeño teniendo en cuenta las características del centro de salud.
5. Presentación del procedimiento para la Evaluación del Desempeño propuesto.

6. Implantación del procedimiento para la Evaluación del Desempeño propuesto.
7. Control del procedimiento para la Evaluación del Desempeño. (s.p.)

1.4.4. Evaluación del desempeño del personal de los centros de salud en Ecuador

La evaluación del personal se la realiza mediante Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño Acuerdo Ministerial 41 Registro Oficial Suplemento 218 de 10-abr.-2018 Estado: Vigente la misma que, está planteada de forma general y a nivel de todo el país y no es específico para cada área en base a esta norma realiza mediante el artículo 14 el cual señala que la evaluación debe ser realizada

De los niveles de eficiencia del desempeño individual. - Este factor mide el valor cualitativo de los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y/o servicios, para lo cual el jefe inmediato se insumirá del Formato Asignación de Responsabilidades al momento de evaluar este factor. Los subfactores a evaluar serán los siguientes:

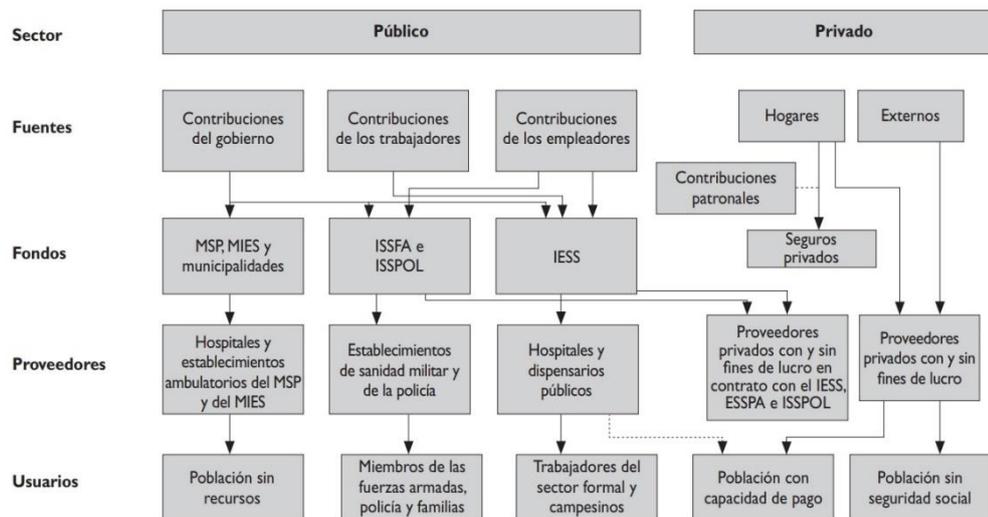
- a) **Calidad de los productos y/o servicios.** - Mide el nivel de conformidad de los procesos establecidos para la generación de productos y/o servicios;
- b) **Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios.** - Mide el nivel de oportunidad en la entrega de productos y/o servicios según lo planificado;
- c) **Conocimientos específicos.** - Mide el nivel de conocimientos específicos aplicados por el servidor público en la ejecución de las actividades para el logro de los productos y/o servicios con calidad y oportunidad;
- d) **Competencias técnicas.** - Mide el nivel de aplicación de las competencias técnicas en la ejecución de las actividades a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades; y,
- e) **Competencias conductuales.** - Mide el nivel de aplicación de las competencias conductuales asociadas a los principios y valores institucionales a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades.

Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día

hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación. La ponderación de este factor será el 30% del total de la evaluación y se aplicará individualmente a cada servidor público.

1.5. Estructura del sistema de salud en Ecuador

El sistema de salud de Ecuador está compuesto por dos sectores, fuentes, fondos, proveedores y usuarios, conforme se describe en la figura 4:



MSP: Ministerio de Salud Pública
MIES: Ministerio de Inclusión Económica y Social
ISSFA: Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas
ISSPOL: Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional
IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Figura 4: Estructura del sistema de salud en Ecuador

Fuente: Artículo Sistema de Salud de Ecuador de Lucio, Villacrés y Henríquez (2011)

De la investigación realizada por los autores Lucio, Villacrés y Henríquez (2011) se destaca que:

El sistema de salud de Ecuador está compuesto por dos sectores: público y privado. El sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional). El MSP ofrece servicios de atención de salud a toda la población. El MIES y las municipalidades cuentan con programas y establecimientos de salud en los que también brindan atención a la

población no asegurada. Las instituciones de seguridad social cubren a la población asalariada afiliada. El sector privado comprende entidades con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada) y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social. Los seguros privados y empresas de medicina prepagada cubren aproximadamente a 3% de la población perteneciente a estratos de ingresos medios y altos. Además, existen al menos 10 000 consultorios médicos particulares, en general dotados de infraestructura y tecnología elementales, ubicados en las principales ciudades y en los que la población suele hacer pagos directos de bolsillo en el momento de recibir la atención. (pág. 178)

El Ministerio de Salud posee cuatro (4) roles: rectoría, promoción de la salud, garantía de acceso equitativo a la atención y provisión descentralizada de los servicios. Pese a que estos 4 ejes son axiales en las acciones que realiza el ministerio, la carencia de presupuesto y la falta de liderazgo de esta área han derivado en problemáticas que han limitado sus ejes de acción (Consejo Nacional de Salud, 2002). El sistema de salud pública de Ecuador representa un conjunto de servicios tales como los hospitales y centros de salud los cuales tienen como principal objetivo brindar una atención de calidad a la población; sin embargo, muchas veces esto no es posible en su totalidad debido a la falta de recursos económicos.

1.5.1. El Sistema Nacional de Salud en el Ecuador (SNS)

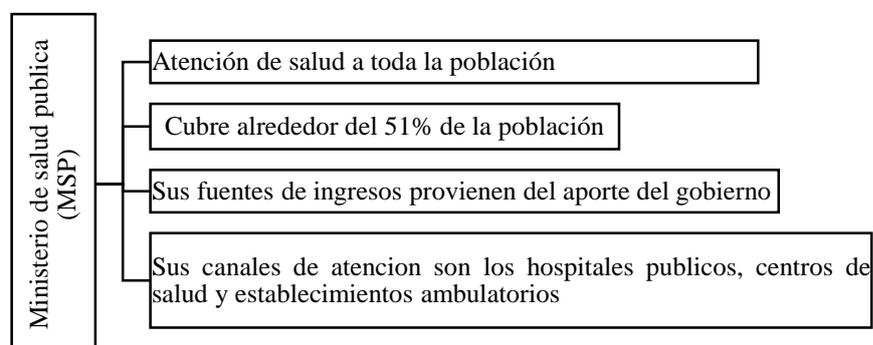


Figura 5: Estructura del sistema de salud en Ecuador

Fuente: Sistema de Salud de Ecuador de Lucio, Villacrés y Henríquez (2011)

Según (Armijos, 2017) en su artículo Modelo de Atención Integral en Salud MSPAS, en el apartado para el marco legal de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud (LOSNS) en el Artículo 2 sostiene que la finalidad es mejorar el nivel de salud y vida de la población y hacer efectivo el ejercicio del derecho de la salud. La normativa está constituida por las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector salud, que se articulan funcionalmente sobre la base de principios, políticas, objetivos y normas comunes. En la tabla 4 se explican cada uno de los ejes con que cuenta el Ministerio de Salud:

Rectoría	El Estado garantizará la rectoría del sistema a través de la Autoridad Sanitaria Nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.	Constitución de la República del Ecuador Art. 361
Coordinación	Es la función del sistema que coordina el relacionamiento entre las demás funciones y entre los integrantes del Sistema. Su ejercicio es competencia del Ministerio de Salud Pública, en todos sus niveles, como autoridad sanitaria nacional, apoyado por los Consejos de Salud.	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud Art. 10
Provisión de Servicios	La provisión de servicios de salud es plural y con participación coordinada de las instituciones prestadoras. El sistema establecerá los mecanismos para que las instituciones garanticen su operación en redes y aseguren la calidad, continuidad y complementariedad de la atención.	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud Art. 11
Aseguramiento	Es la garantía de acceso universal y equitativo de la población al Plan Integral de Salud en cumplimiento al derecho ciudadano a la protección social en salud. Se promoverá la ampliación de cobertura de salud de todas las entidades prestadoras de servicios y del Seguro General Obligatorio y Seguro Social Campesino, pertenecientes al IESS, de otros seguros públicos, como el ISSFA e ISSPOL.	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud Art. 12
Financiamiento	El financiamiento es la garantía de disponibilidad y sostenibilidad de los recursos financieros necesarios para la cobertura universal en salud de la población. El Consejo Nacional de Salud establecerá mecanismos que permitan la asignación equitativa y solidaria de los recursos	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud Art. 13

financieros entre grupos sociales, provincias y cantones del país, así como su uso eficiente.

Tabla 4: *Funciones del Sistema Nacional de Salud.*

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida por Armijos (2017)

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149734/Armijos%20Armijos%20Juan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

El SNS de Ecuador es una institución encargada de realizar procesos que conllevan un conjunto de actividades orientadas a cumplir un fin determinado y estipuladas bajo leyes que se amparan en la constitución.

1.5.2. El Subsector público de salud

Como se había descrito en líneas anteriores, el sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social como son: el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL).

El objetivo principal de este subsector es brindar servicios de salud de óptima calidad, confiables y oportunos, que garanticen una adecuada atención humana; basado en altos niveles tecnológicos científicos con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros afiliados y su grupo familiar en un ambiente agradable, en excelentes condiciones. Los subcentros de salud de Ecuador se encuentran en diferentes lugares del país sus actividades consisten en brindar primeros auxilios cuenta con poco personal de salud y su fin es satisfacer las necesidades de la población cercana a dichos centros.

1.5.3. El Sistema de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio y el Seguro Social Campesino que forman parte del Sistema Nacional de Seguridad Social.

La institución tiene como misión proteger a la población urbana y rural que se encuentre afiliada al IESS, ya sea con relación de dependencia laboral o sin ella,

contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, discapacidad, desempleo, invalidez, vejez y muerte, de acuerdo al plan contratado.

Art. 17.- MISION FUNDAMENTAL. El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra esta Ley. El sistema de seguridad social es un conjunto de regímenes dirigidos por el estado y con el aporte económico de los asegurados el cual garantiza que todos sus asegurados el cual cubre el acceso atención de salud el cual no cubre a sus familiares es decir es un seguro individual.

1.5.4. Niveles de atención del SNS.

El SNS del Ecuador está compuesto por 4 niveles atencionales, el primer nivel de atención es el más cercano a la población. Promueve acciones de Salud Pública de acuerdo con las normas emitidas por la autoridad sanitaria nacional. Es la puerta de entrada obligatoria al Sistema Nacional de Salud. (Ministerio de Salud Pública, 2012).

La tabla 5 detalla los niveles de atención existentes en el SNS de Ecuador:

I Nivel de atención	Contacto directo con la comunidad cubriendo necesidades básicas los servicios dan atención dirigida a la familia, individuo y comunidad desarrollando actividades serán intra y extramurales
II Nivel de atención	Da continuidad a la atención iniciada de casos que requieran atención especializada. El ingreso a este nivel se da a través del primer nivel excepto casos de urgencias desarrollando actividades de prevención, curación y rehabilitación de ambos niveles
III Nivel de atención	Establecimientos ambulatorios hospitalarios de especialidad que brindan solución a problemas de salud de alta complejidad con recursos tecnológicos de punta realizan actividades quirúrgicas, trasplantes, cuidados intensivos y subespecialidades reconocidos por la ley

IV Nivel de atención	Concentra la experimentación clínica pre registro o de procedimientos cuya evidencia no es suficiente para instáuralos en la población sus establecimientos están autorizados por la Red Publica Interinstitucional de Salud
Atención Pre Hospitalaria	Atención autónoma e independiente de los servicios de salud mediante comunicados de un evento o amenaza de salud hasta que los pacientes sean admitidos en las unidades de emergencia u establecimiento de salud

Tabla 5: *Niveles de Atención del Sistema Nacional de Salud de Ecuador*

Fuente: Manual del Modelo de Atención Integral de Salud – MAIS (2012). Disponible en https://www.hgdc.gob.ec/images/DocumentosInstitucionales/Manual_MAIS-MSP12.12.12.pdf

Los niveles de atención del SNS son cuatro (4) y uno (1) de atención pre hospitalaria. El primer nivel se basa en el contacto directo con la población resolviendo necesidades básicas, el segundo se encarga de dar seguimiento a la atención iniciada es decir en caso de requerir atención especializada, la tercera corresponde a servicios ambulatorios de salud encargados de resolver problemas de salud de alta complejidad tales como intervenciones quirúrgicas, el cuarto nivel se basa más en la experimentación donde el paciente decide si ingresar a este nivel es decir en tratamientos experimentales y la atención pre hospitalaria el cual es una atención independiente que atiende cualquier situación de salud sin importar el lugar.

1.5.5. Beneficios y debilidades del SNS ecuatoriano

Asistencia médica, quirúrgica, dental y farmacológica integral para los beneficiarios, lo que se complementa con compensación de gastos médicos y atención médica mediante convenios suscritos con diversas clínicas privadas (Lucio, Villacrés, & Henríquez, 2011).

Por su parte, las debilidades que se detectan se encuentran vinculadas con la escasez de personal y su poca capacidad de resolución ante emergencias; baja asignación de recursos económicos que se traduce en una deficitaria calidad de atención; niveles de cobertura que no se encuentran acordes a las necesidades de la población; falta de política integral de recursos humanos, inadecuada coordinación

interinstitucional y alto costo de insumos y tecnologías (Lucio, Villacrés, & Henríquez, 2011).

Lo anterior se traduce en el hecho de que la gestión de las entidades encargadas de la administración de salud ha descuidado la jerarquización de políticas públicas enmarcadas en el otorgamiento del Estado de Bienestar, en donde se tomen en cuenta aspectos claves para una adecuada inserción e inclusión de los sectores más vulnerables. Otro elemento que brinda complejidad al problema es que los hospitales son entidades que prestan servicios a un número indefinido de pacientes, por lo que el desempeño de cada uno de los empleados se mide a partir del panorama diario, que no es constante. Todas estas complicaciones dan cuenta de la dificultad que supone hacer un seguimiento constante de las labores que desempeñan cada uno de los trabajadores, debido a que las condiciones de trabajo van cambiando continuamente. Estos aspectos, referente a los sistemas de salud de ambos países, sirven de criterio para establecer los puntos en común y comparativos, además de las categorías bajo las cuales se diseñarán los indicadores de desempeño propuestos en este documento, por este motivo se desarrolla en la siguiente sección la evaluación de desempeño.

Como beneficio principal del sistema de salud es que se basa en un marco legal el cual actúa dentro de un amparo constitucional unidades médicas y presupuesto el cual actúa en beneficio de la población brindando asistencia médica, quirúrgica, dental y farmacología, pero su debilidad es su presupuesto no abastece para cubrir 100% sus necesidades por tal motivo se complementa convenios con diferentes clínicas privadas.

MOMENTO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2. Enfoque de la investigación

2.1. Método mixto

Según Creswell y Plano Clark (2018), el método mixto se define como "la combinación de elementos cualitativos y cuantitativos en una investigación en la que el investigador busca obtener la comprensión de un fenómeno a través de la recopilación y análisis de datos cualitativos y la medición de variables cuantitativas" (p. 5).

En el año 2022, el Centro de Salud Pública de Guasaganda, ubicado en la provincia de Cotopaxi en Ecuador, llevó a cabo una investigación con el objetivo de diseñar un modelo de indicadores de gestión destinado a evaluar el desempeño del personal. La metodología empleada en la investigación fue mixta, ya que se utilizó una aproximación cualitativa diseñando una entrevista con modelo semiestructurada, dirigida a 15 profesionales médicos, 3 funcionarios administrativos, 1 de apoyo y 1 de limpieza del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda, Provincia de Cotopaxi en el año 2022. El instrumento de investigación se compone de dimensiones y subdimensiones relacionadas con la gestión, indicadores de gestión y evaluación de desempeño, cuyo objetivo es evaluar la actividad laboral a través del cumplimiento de los procesos internos en la entidad de salud fueron analizados según las reflexiones de cada funcionario a través de la herramienta denominada 9 box el cual se basa en el enfoque cualitativo.

2.2. Tipo de investigación

2.2.1. Investigación Descriptiva

La investigación realizada en el Centro de Salud Pública de Guasaganda empleó una metodología mixta que combinó elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una

comprensión completa del fenómeno investigado. Con el objetivo de proponer una solución al problema planteado, se llevó a cabo una investigación descriptiva que permitió el análisis detallado de la información obtenida, describiendo el contexto del objeto de estudio.

Según Naghi (2000), la investigación descriptiva es una forma de estudio que proporciona información acerca de quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto de estudio, permitiendo explicar los diferentes aspectos de la organización, el consumidor, los objetos, los conceptos y las cuentas. De esta manera, la investigación descriptiva permitió obtener una visión clara y detallada del fenómeno estudiado en el Centro de Salud Pública de Guasaganda, lo que facilitó la propuesta de soluciones concretas al problema planteado. En conclusión, la metodología mixta empleada en la investigación permitió un análisis exhaustivo del objeto de estudio, apoyado en una investigación descriptiva detallada y rigurosa.

2.3. Población

El término “población” se refiere al conjunto de elementos que se quiere investigar, estos elementos pueden ser objetos, acontecimientos, situaciones o grupo de personas (INEC, 2017). La población es el conjunto de personas o animales de la misma especie que se encuentran en un momento y lugar determinado. (Westreicher Guillermo, 2018).

El presente proyecto de investigación tiene por objeto el estudio del comportamiento de personal médico y administrativo en el cumplimiento de los procesos internos del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda. Es decir, la población de estudio está compuesta por 15 profesionales médicos, 3 funcionarios administrativos ,1 de apoyo y 1 de limpieza tal como se describen en la tabla 6:

Código	Puesto o cargo	Grado Académico	Años de servicio
E1	Directora	Licenciada en enfermería	5
E2	Estadística	Licenciada en enfermería	3
E3	Enfermera	Licenciada en enfermería	2/6meses
E4	Enfermera	Licenciada en enfermería	3
E5	Enfermera	Licenciada en enfermería	2
E6	Técnica en atención primaria de salud	Técnico superior en atención primaria en salud, taps	4

E7	Auxiliar en enfermería	Auxiliar en enfermería	1
E8	Auxiliar en enfermería	Auxiliar en enfermería	2
E9	Auxiliar en enfermería	Auxiliar en enfermería	3
E10	Auxiliar en enfermería	Auxiliar en enfermería	3
E11	Auxiliar en enfermería	Bachiller	2
E12	Medico Rural	Tercer Nivel	4meses
E13	Medico Familiar	Doctor	4
E14	Medico Familiar	Médico General	2
E15	Medico Familiar	Médico General	2
E16	Farmacia	Licenciada en enfermería	1
E17	Obstetra	Obstetra	4meses
E18	Odontóloga	Odontóloga	4meses
E19	Guardia	Bachiller	5 meses
E20	Limpieza	Bachiller	7 meses

Tabla 6: *Población*

Elaborado por: Alba Wendalina Esquivel García

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.4.1. Entrevista

Entrevista Dirigida: Son dirigidas porque están elaboradas dependiendo del papel de las personas que serán entrevistadas, en este caso la entrevista será dirigida a una cantidad específica del personal tal como; 15 profesionales médicos, 3 funcionarios administrativos ,1 de apoyo y 1 de limpieza del Centro de Salud Pública, tipo A Guasaganda (Anexo-1).

De esta manera y para efectos de la investigación se diseña una guía de entrevista de base estructurada con el propósito de obtener información acerca de la ejecución de los procesos internos del centro de salud pública para el período 2022.

2.4.2. Cuestionario

Según García (2005), el cuestionario es una herramienta eficaz en la investigación, ya que proporciona una guía calificada para su elaboración, que incluye aspectos teóricos y prácticos sobre los tipos de cuestionarios, las etapas de diseño, la construcción de preguntas, el análisis de datos y la preparación del informe. Esto indica que el cuestionario es una herramienta útil y confiable para la recolección de datos en una investigación.

Para el presente estudio en el Centro de Salud Pública de Guasaganda, se diseñó una guía de entrevista conformada por 12 preguntas divididas en tres categorías y subcategorías, enfocadas en el tema de investigación. Esta herramienta fue creada específicamente para el personal del centro de salud tipo A, con el objetivo de recopilar información precisa y relevante.

Es importante destacar que el uso de una guía de entrevista en lugar de un cuestionario puede tener ventajas y desventajas dependiendo del tipo de investigación y el objeto de estudio. En este caso, se decidió utilizar una guía de entrevista debido a que se trata de una investigación cualitativa, lo que permite una mayor profundidad en la recolección de datos y una comprensión más detallada de los problemas y necesidades del personal del centro de salud.

En conclusión, la guía de entrevista diseñada para este estudio en el Centro de Salud Pública de Guasaganda se basó en principios y técnicas de diseño una entrevista semiestructurada aprobada por experto, lo que asegura su confiabilidad y validez. Además, su adaptación a las necesidades específicas de la investigación permitió la recolección de información precisa y relevante para la propuesta de soluciones concretas a los problemas identificados.

MOMENTO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3. Resultados de la investigación epistemológica

El objetivo del proyecto de investigación es determinar un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del Centro de Salud Pública, Tipo A, Guasaganda, provincia de Cotopaxi, Ecuador, año 2022. Para lograr esto, se abordarán diversas bases teóricas de la gestión de desempeño incluyendo autores como Merli (1997), así como también acerca de gestión del desempeño que desde mi opinión la esta se entiende como la consecuencia de la utilización de herramientas que permiten mejorar resultados en grupos de trabajo. Gil (2007), por otro lado, gestión de desempeño, la cual es la consecuencia de la utilización de herramientas que permiten mejorar resultados en grupos de trabajo, González (2004) e indicadores de gestión, que se caracterizan principal de los indicadores se basa en la capacidad de ser aplicable y representativo logrando una evaluación significativa y Sánchez (2007) la evaluación del desempeño en el marco de la estructura de los Centros de Salud Pública de Ecuador, se usa para optimizar los recursos la misma es una herramienta que permite medir el desempeño de los miembros de las organizaciones. También se consideró la evaluación del desempeño en el marco de la estructura de los Centros de Salud Pública de Ecuador. Es importante destacar que el conocimiento teórico es fundamental para la correcta aplicación de la propuesta.

La revisión de antecedentes de investigación presenta un fascinante panorama epistemológico y metodológico. Sus resultados destacan la importancia de establecer indicadores de gestión para evaluar el desempeño del capital humano en el ámbito organizacional. El conjunto de conocimientos examinados en la investigación permite comprender e interpretar los eventos en el campo de

investigación, específicamente los procesos internos del Centro de Salud Pública tipo A en Guasaganda. La investigación se enfoca en una exploración epistémica que parte del análisis de conceptos generales y culmina en conocimientos particulares. Permitiendo definir indicadores claves de desempeño, como el nivel de satisfacción de los usuarios y la productividad del personal, en el marco de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Además, se diseñarán objetivos estratégicos por perspectiva y se construirán objetivos estratégicos adicionales por perspectiva para mejorar el rendimiento del personal en el centro de salud.

3.1. Resultados de la interpretación de la evaluación del desempeño

Con el objetivo de diagnosticar la evaluación del desempeño del personal del Centro de Salud Pública tipo A de Guasaganda, en la provincia de Cotopaxi durante el año 2022, se llevó a cabo una investigación que inició con una visita in situ. Durante esta visita, la investigadora utilizó la técnica de observación para identificar ciertas particularidades en el comportamiento del personal de la organización. Se consideraron como marco de referencia algunas situaciones problemáticas, tales como la incorrecta asignación de funciones, la desorganización en la atención a los usuarios y el limitado compromiso del personal médico. Estas situaciones se traducen en una gestión inadecuada para la evaluación del desempeño del personal de la casa de salud.

Para llevar a cabo el estudio de manera más concreta, se elaboró una guía de entrevista que consta de 12 preguntas, organizadas en tres categorías y subcategorías de estudio relacionadas con la gestión, los indicadores de gestión y la evaluación del desempeño en el centro de salud pública. Se realizó una validación del instrumento mediante el juicio de un experto.

Dando como resultado en la entrevista lo siguientes reflexiones individuales de cada servidor como se puede observar en la tabla 7;

Código	Puesto o cargo	Reflexión
E1	Directora	<p>Gestión: Sistema de salud. -Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos por que los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro, Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso, Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E2	Estadística	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio no se cuenta con los recursos económicos suficientes, Políticas públicas. -Permite brindar una atención medica en medida de los recursos que se cuentan los cuales no son suficientes, Situación de la población. -No se logra dar toda la atención por lo antes mencionado hace falta insumos materiales para mantener a los usuarios satisfechos, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro, Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso, Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E3	Enfermera	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por</p>

		<p>que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E4	Enfermera	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E5	Enfermera	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E6	Técnica en atención primaria de salud	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los</p>

		<p>habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E7	Auxiliar en enfermería	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E8	Auxiliar en enfermería	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por</p>

		que no existe una evaluación de forma individual
E9	Auxiliar en enfermería	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E10	Auxiliar en enfermería	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E11	Auxiliar en enfermería	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las</p>

		<p>evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso, Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E12	Medico Rural	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro, Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso, Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E13	Medico Familiar	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro, Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso, Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E14	Medico Familiar	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención</p>

		<p>permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E15	Medico Familiar	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E16	Farmacia	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>

E17	Obstetra	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E18	Odontóloga	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso,</p> <p>Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación de forma individual</p>
E19	Guardia	<p>Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro,</p> <p>Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan</p>

		ciertos factores que ahí que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso, Evolución del desempeño: logro de objetivos como se menciona anteriormente no se puede no se puede realizar por que no existe una evaluación pertinente
E20	Limpieza	Gestión: Sistema de salud. -Nivel medio Debido a que el sistema de salud no cuenta con médicos de planta no es posible una cobertura total, Políticas públicas.-La correcta aplicación de las mismas ayudara a promover el bienestar de los habitantes, Situación de la población.-No se logra satisfacer a los habitantes del sector por que no se puede brindar atención permanente, Economía.- No se cuenta con todos los recursos económicos porque los mismos son distribuidos por número de población y no necesidad Bienestar.-la satisfacción es baja por que muchos pacientes optan por no regresar al centro, Indicadores de Gestión: Gestión administrativa.-Las evaluaciones internas se realizan semestralmente talvez existan ciertos factores que tomar en cuenta, toma de decisiones.-Se deriva a otra casa de salud dependiendo del caso, Evolución del desempeño: logro de objetivos no existe una evaluación eficaz

Tabla 7: Reflexiones de versionantes
Fuente: Alba Wendalina Esquivel García

Con el propósito de comprender la evaluación del desempeño del personal que labora en el Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda en el año 2022, la información recopilada es procesada en la matriz de talento nine box (9 Box). Según (Martínez, 2021) Los mapas de talento son una herramienta estratégica de Recursos Humanos que se basa en una matriz de correlación de dos variables que permite identificar el nivel de desarrollo que tienen los colaboradores de la organización, principalmente en cuanto a su Desempeño y Potencial.

Triangle Solutions describe que la matriz de las 9 cajas es una herramienta de gestión de talento humano excelente para la planificación de sucesión. Esta matriz permite ubicar a los colaboradores en cuadrantes específicos según dos parámetros de medición: el eje "X", que se relaciona con el desempeño en el cumplimiento de objetivos; y el eje "Y", que se refiere al potencial para desempeñar un puesto con mayores atribuciones en el futuro.

Para contrastar la información obtenida en la evaluación del desempeño con la realidad observada, en la figura 6 se presenta el nivel de desarrollo del personal en términos de gestión, indicadores de gestión y evaluación de desempeño. Se aplicó la guía de entrevista a 20 informantes del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda, y los resultados se procesaron en el mapa de talento 9 box.

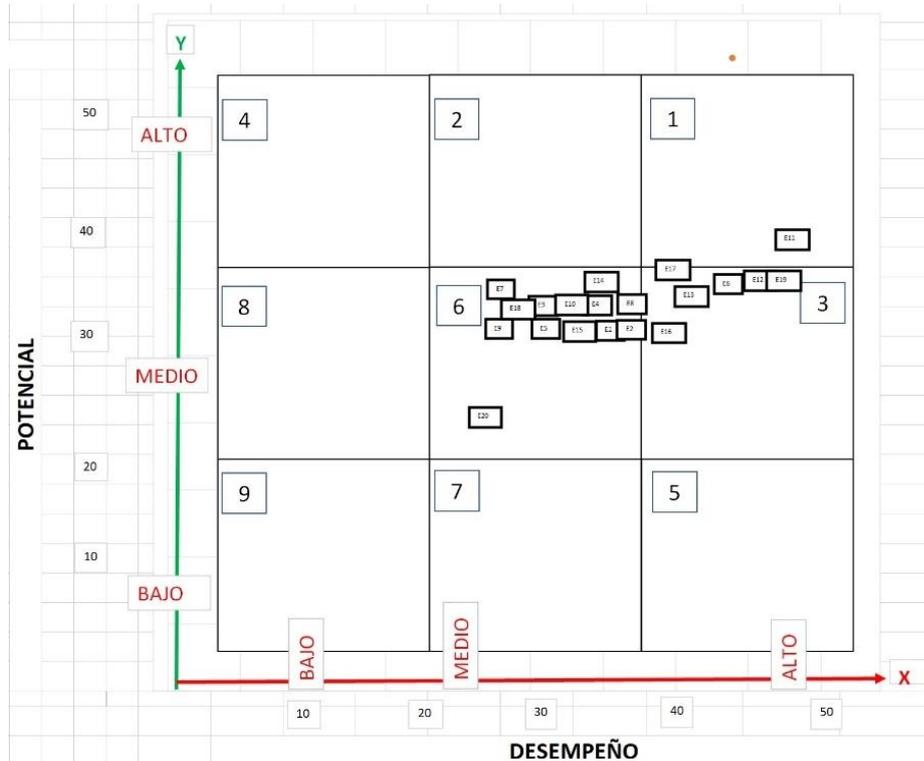


Figura 6: Matriz 9Box del personal del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda

Elaborado por: Alba Wendalina Esquivel García

La ubicación de cada uno de los 20 encuestados en el mapa de talento humano 9 box depende de los porcentajes obtenidos en el análisis de las entrevistas. El mapa de talento cuenta con cuatro (4) diferentes grupos, como son: A) Retener y motivar: alto potencial – alto desempeño y alto potencial - medio desempeño; B) Formar y mantener motivado: alto potencial – bajo desempeño, medio potencial-medio desempeño, bajo potencial -alto desempeño; C) Entrenamiento y feedback: bajo potencial-medio desempeño, medio potencial-bajo desempeño; y, D) Feedback, considerar el puesto: bajo potencial-bajo desempeño. En este sentido, los entrevistados son ubicados en el nivel del cuadrante que corresponda: potencial (eje y) y desempeño (eje x).

3.2. Análisis de los versionantes en la 9 Box

Después de haber procesado la información en el mapa de talento 9 box el personal es ubicado en el grupo al que pertenece; posteriormente se realiza un análisis del nivel de potencial y desempeño de los trabajadores en los procesos internos de la organización; así como también del criterio de cada uno de los colaboradores, tal como se describe en la tabla 8:

Código	Puesto o cargo	Grupo	Análisis
E1	Directora	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Bajo potencial medio desempeño. Falta de médicos permanentes por limitados recursos económicos del Estado.
E2	Estadística	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Bajo potencial medio desempeño. Recursos económicos y toma de decisiones limitadas.
E3	Enfermera	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Medio potencial bajo desempeño. Falta de insumos médicos para un correcto desempeño.
E4	Enfermera	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Medio potencial medio desempeño. Falta de seguimiento a usuarios.
E5	Enfermera	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Medio potencial bajo desempeño. Recursos económicos insuficientes, usuarios insatisfechos.
E6	Técnica en atención primaria de salud	Grupo 1.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Medio potencial alto desempeño. Servicio basado en protocolos que limitada capacidad de decisión y autonomía.
E7	Auxiliar en enfermería	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Bajo potencial medio desempeño. Limitados recursos materiales y poco seguimiento a pacientes.
E8	Auxiliar en enfermería	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER	Medio potencial medio desempeño. Limitado seguimiento y recursos materiales para traslado de pacientes.

Código	Puesto o cargo	Grupo	Análisis
		MOTIVADO	
E9	Auxiliar en enfermería	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Bajo potencial medio desempeño. Inadecuada asignación de recursos económicos se realiza mediante tamaño de población y no de necesidad.
E10	Auxiliar en enfermería	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Medio potencial medio desempeño. Recursos materiales para traslado de pacientes inexistente toma de decisiones limitadas de acuerdo al nivel de atención estipulado en protocolo.
E11	Auxiliar en enfermería	Grupo 1.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Medio potencial alto desempeño. Responde a los requerimientos de pacientes asignados.
E12	Medico Rural	Grupo 1.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Medio potencial alto desempeño. Limitados suministros y equipos médicos.
E13	Medico Familiar	Grupo 1.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Medio potencial alto desempeño. Rotación en otros sectores infraestructura limitada.
E14	Medico Familiar	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Medio potencial medio desempeño. Inexistencia de médicos especialistas y recursos tecnológicos limitados.
E15	Medico Familiar	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Bajo potencial medio desempeño. Limitados insumos médicos, inadecuada potenciación de capital humano.
E16	Farmacia	Grupo 1.- RETENER Y MOTIVAR	Bajo potencial alto desempeño. Limitada dotación de recetas médicas.
E17	Obstetra	Grupo 1.- RETENER Y MOTIVAR	Medio potencial alto desempeño. Limitada ayuda a pacientes, insuficientes equipos para desarrollar labor adecuadamente.
E18	Odontóloga	Grupo 2.-	Bajo potencial medio desempeño.

Código	Puesto o cargo	Grupo	Análisis
		FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Limitada infraestructura para procesos odontológicos como extracciones.
E19	Guardia	Grupo 1.- RETENER Y MOTIVAR	Medio potencial alto desempeño. Existe personal medio, pero capacidad limitada por falta de diferentes recursos.
E20	Limpieza	Grupo 2.- FORMAR Y MANTENER MOTIVADO	Medio potencial medio desempeño. Limitada renovación de equipos y nula participación en actividades del establecimiento.

Tabla 8: *Análisis 9Box a versionantes*
Fuente: Alba Wendalina Esquivel García

3.3 Propuesta de la investigación

Basado en la normativa técnica del subsistema de evaluación del desempeño Acuerdo Ministerial 41 Registro Oficial Suplemento 218 de 10 de abril de 2018 en el cual el artículo 14 indica que para la realización de la evolución del desempeño del personal se debe tomar en cuenta los niveles de eficiencia del desempeño individual.- Este aspecto mide el valor cualitativo de los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y/o servicios, para lo cual el jefe inmediato se insumirá del Formato Asignación de Responsabilidades al momento de evaluar este factor. Con base a lo señalado esta investigación permitirá una correcta evaluación al personal con el fin de mejorar el potencial y desempeño de dichos servidores logrando una satisfacción en los usuarios de este sistema de esta manera y basados en la norma antes mencionado se plantea determinar un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal.

3.3.1. Control estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC)

Objetivo general: Determinar un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del Centro de Salud Pública, Tipo A, Guasaganda, provincia de Cotopaxi, Ecuador, año 2022.

3.4. Contexto de la institución

El Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda es el segundo centro médico dentro del cantón La Maná que se encuentra ubicado en la cabecera central de la Parroquia Guasaganda, inició sus actividades el 16 de febrero de 2017 como una entidad pública perteneciente al Sistema de Servicios de Salud del Ministerio de Salud Pública del Ecuador. La casa de salud tiene el objetivo de prestar atención a toda la población de Guasaganda y sus alrededores. La casa de salud actualmente cuenta con una dotación de dos camas para la atención de una población rural de 3908 habitantes, dando cobertura además a los recintos cercanos como San Antonio, La Juancobo, El Tigre, Cooperativa Guasaganda y más sectores que acuden a este centro, debido a su cercanía geográfica. La institución pública de salud cuenta con 15 profesionales médicos, 3 funcionarios administrativos ,1 de apoyo y 1 de limpieza

3.4.1. Servicios que presta la institución

Los servicios que presta la institución se encuentran agrupados en las siguientes especialidades: Medicina general en consulta externa, medicina familiar y/o comunitaria, odontología, toma de muestras, obstetricia y farmacia. (Ministerio de Salud Pública, 2017). Los servicios ayudan a conocer los procesos medulares de la institución, mismos que son vitales para vincularlos con la misión y marco estratégico, desde donde se instalarán los sistemas de control de gestión (sistemas de indicadores).

Los principios fundamentales que guían las decisiones del Centro de Salud Pública, tipo A de la parroquia Guasaganda, provincia de Cotopaxi en Ecuador están enmarcados en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores institucionales del Ministerio de Salud Pública de Ecuador; los cuales se describen a continuación:

3.4.2. Misión

El Ministerio de Salud Pública es la Autoridad Sanitaria Nacional que garantiza el derecho a la salud de la población en el territorio ecuatoriano, a través de la gobernanza, promoción de la salud, prevención de enfermedades, vigilancia,

calidad, investigación y provisión de servicios de atención integrada e integral (Ministerio de Salud Pública, 2021).

3.4.3. Visión

El Ministerio de Salud Pública como ente rector será la institución referente de todo el Sistema Nacional de Salud que garantizará una atención sanitaria de calidad, inclusiva y equitativa, con énfasis en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades para el pleno desarrollo de oportunidades de la población (Ministerio de Salud Pública, 2021).

Para darle forma y estructura a la visión, el centro de salud ha definido los objetivos estratégicos institucionales que se detallan a continuación:

Objetivo 1: Incrementar la eficiencia y efectividad del Sistema Nacional de Salud.

Objetivo 2: Incrementar el acceso de la población a servicios de salud.

Objetivo 3: Incrementar la vigilancia, la regulación, la promoción y prevención de la salud.

Objetivo 4: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios de salud.

Objetivo 5: Incrementar las capacidades y competencias del talento humano.

Objetivo 6: Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

Objetivo 7: Incrementar la eficiencia y efectividad de las actividades operacionales del Ministerio de Salud Pública y entidades adscritas.

Objetivo 8: Incrementar el desarrollo de la ciencia y la tecnología en base a las prioridades sanitarias de la salud.

3.5. Definición del Modelo Balanced Scorecard

Para (Roncancio, 2017) El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Según (Estupiñán, 2020) indica que el Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía convirtiendo la visión en

acción. Sobre la base de lo expuesto, el Balanced Scorecard permite la alineación de los procesos internos de las organizaciones con la visión y objetivos estratégicos.

3.5.1. Principios del BSC

De los cinco principios de la herramienta administrativa del BSC creada por los autores Kaplan & Norton se destacan tres fundamentales:

Relación causa y efecto	El cuadro es un conjunto de relaciones causa-efecto entre las distintas variables críticas, describiendo la trayectoria seguida en el desarrollo de la estrategia que orientan a la organización hacia su misión
Inductores de actuación	La traducción de la estrategia, de una unidad de negocio, debe hacerse por un conjunto de indicadores, que definan los objetivos a lo largo plazo y los mecanismos para alcanzarlos.
Vinculación con las finanzas	Todas las decisiones que se tomen deben estar vinculadas a los objetivos financieros

Tabla 9: *Principios del Balanced Score Card*

Fuente: elaboración propia a partir de la teoría de los autores Rodrigues Quesado, Aibar Guzmán, & Lima Rodrigues (2007)

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197026277002>

3.5.2. Perspectivas del BSC

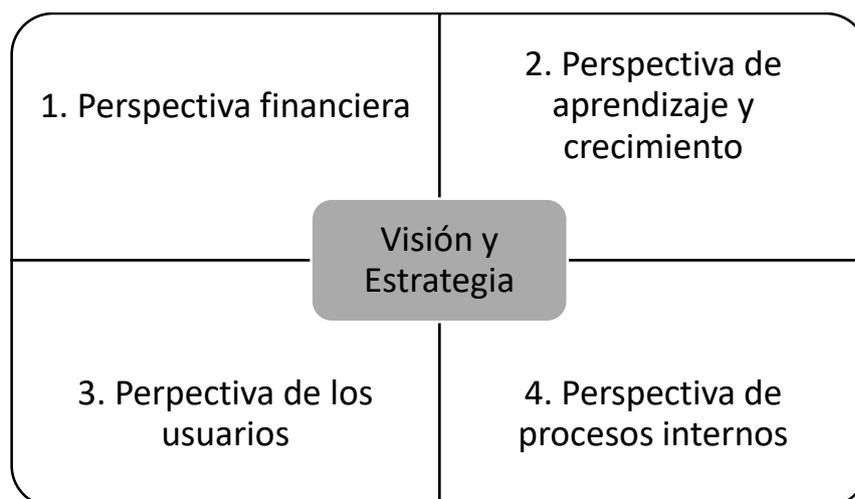


Figura 7: *Perspectivas del Balanced Scorecard*

Fuente: Alba Wendalina Esquivel García

3.5.3. Análisis FODA

Para determinar cada uno de los elementos que constituyen el FODA del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda es pertinente analizar lo descrito por Sarly, González y Ayres (2015) quienes señalan que: la herramienta permite una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa (p.18). En este sentido, los autores destacan que la herramienta administrativa del FODA puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Los autores también citan a Thompson y Strikland (1998) quienes describen que: el análisis FODA tiene un enfoque de estrategia cuyo efecto permite alcanzar un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación externa (p.3). Para efectos de la investigación en la figura 8 se describen los factores fundamentales del FODA de la casa de salud estudiada:

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
MATRIZ FODA PARA EL CENTRO DE SALUD PUBLICO, TIPO A, GUASAGANDA		Institución de fácil acceso	F1	Espacio reducido para la atención de los usuarios	D1
		Personal calificado	F2	Presupuesto limitado	D2
		Constante capacitación al personal	F3	Poco participación de los profesionales en actividades sociales del sector	D3
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Apoyo del MSP	Aprovechar al máximo la relación que tiene con el MSP	FO1	Eficiente aprovechamiento de los espacios físicos de la institución	DO1
O2	Demanda de servicios de los habitantes del sector	Ofrecer un servicio eficiente con alto grado de amabilidad y agilidad	FO2	Realizar evaluaciones en las cuales se contemplen bonificaciones por potencial y desempeño	DO2
O3	Programas o campañas de salud del MSP	Capacidad de gestión del personal	FO3	Generar actividades vinculadas a las campañas del MSP que involucre a todo el personal y a los habitantes del sector	DO3
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Fenómenos naturales (lluvias, inundación que no le permitan llegar a la institución)	Diseñar planes de contingencia para evitar el colapso del servicio de salud a los habitantes del sector	FA1	Gestionar mediante un informe técnico sobre la necesidad de mejorar la infraestructura para el servicio de salud a la comunidad	DA1
A2	Disminución de presupuesto	Generar una alta capacidad de autogestión para el desarrollo del servicio de salud en beneficio de los habitantes del sector	FA2	Incrementar la autogestión por parte del personal de la casa de salud	DA2
A3	Resistencia al cambio por parte del personal.	Diseñar planes de acción para capacitar al personal conforme a un cronograma de actividades previamente analizado	FA3	Impulsar programas de capacitaciones regulares el personal de la casa de salud	DA3

Figura 8: FODA del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda

Fuente: Alba Wendalina Esquivel García

3.5.4. Matriz de involucrados del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda.

A fin de planificar la gestión de los involucrados a nivel organizacional, es pertinente identificar a cada uno de los interesados; así como también los requerimientos y expectativas que cada uno tienen respecto a las necesidades organizacionales y el mismo tiempo aplicar las estrategias de gestión necesarias para involucrar al personal del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda de manera eficaz a cada uno de los procesos internos; así se representa en la tabla 10:

N.	Puesto o Cargo	Requerimiento y expectativa
E1	Directora	Desarrollar mayor capacidad de gestión para mejorar el posicionamiento de la casa de salud a nivel local, regional y nacional.
E2	Estadística	Incremento de capacidad de decisión para lograr un crecimiento de usuarios
E3	Enfermera	Ampliación de insumos médicos con el objetivo de prevenir y tratar a los usuarios
E4	Enfermera	Asignar un correcto seguimiento a usuarios para lograr una prevención de enfermedades graves
E5	Enfermera	Mejoramiento en la atención a usuarios logrando satisfacción de los mismos
E6	Técnica en atención primaria de salud	Contar con mayores recursos materiales y de infraestructura para atención a los usuarios.
E7	Auxiliar en enfermería	Desarrollo de seguimiento a usuarios hacia una mayor atención a los que presente diagnósticos graves
E8	Auxiliar en enfermería	Autogestionar recursos para traslado de usuarios disminuyendo el riesgo de mortalidad de los mismos
E9	Auxiliar en enfermería	Evaluación de asignación de recursos incrementando auto gestión en sectores rurales
E10	Auxiliar en enfermería	Añadir atención al alcance de conocimientos del personal elevando agrado de los usuarios
E11	Auxiliar en enfermería	Aumento de usuarios para continuar brindando atención
E12	Medico Rural	Implementación y mejoramiento constante de equipos de salud para mejor atención a usuarios.
E13	Medico Familiar	Disminuir rotación para brindar mayor seguimiento a los pacientes.
E14	Medico Familiar	Asignación de médicos especialistas para alcanzar una atención integral a usuarios
E15	Medico Familiar	Potenciar el capital humano existente en la institución logrando un incremento de productividad
E16	Farmacia	Dotación de medicamentos que alivien sintomatología de usuarios
E17	Obstetra	Considerar un incremento de material desechable de ginecología alcanzando una revisión y prevención optima a

		usuarios
E18	Odontóloga	Mejoramiento de equipos tecnológicos y la ampliación de servicios odontológicos
E19	Guardia	Miembros de la institución cuenten con mayor autonomía brindando un mayor enfoque a los usuarios
E20	Limpieza	Que el personal auxiliar de limpieza sea integrado de manera efectiva a eventos sociales, culturales y de capacitación de la casa de salud para un mayor desempeño

Tabla 10: *Matriz de involucrados*
Fuente: Alba Wendalina Esquivel García

De la matriz de los involucrados; es decir de los 15 profesionales médicos, 3 funcionarios administrativos, 1 de apoyo y 1 de limpieza se requiere realizar una clasificación de los interesados basado en el modelo de atributos y prominencia diseñado por Ronald Mitchell en su obra *“Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”*. El modelo está constituido de dos ejes; el primero denominado categorías: a) inactivo; b) discrecional; c) demandante; d) dominante; e) peligroso; f) dependiente; y, g) crítico. Cada categoría se alinea con niveles: alto, medio y bajo. Para la aplicación de este patrón se requiere hacer un análisis interpretativo de los criterios correspondientes a: poder (persona que tiene la capacidad de imponer su voluntad); urgencia (persona que requiere de respuestas rápidas); y, legitimidad (persona que participa apropiadamente en el proyecto). figura 9:

Prioridad	Categorías		
Baja	(1) Inactivo. PODER	(2) Discrecional. LEGITIMIDAD	(3) Demandante. URGENCIA
Media	(4) Dominante. PODER+LEGITIMIDAD	(5) Peligroso. PODER+URGENCIA	(6) Dependiente. LEGITIMIDAD+URGENCIA
Alta	(7) Crítico. PODER+LEGITIMIDAD+URGENCIA		

Figura 9: *Modelo de atributos y prominencia*

Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de Ronald Mitchell (1997) citado por Baro (2011)

En la tabla 11 se identifica una guía de los tipos de estrategias que deben ser aplicadas a cada uno de los involucrados que fueron agrupados y /o seleccionados de acuerdo al modelo de atributos y prominencia:

Interesado	Estrategia
Inactivo	Solo aparecen en el proyecto si algo se está realizando mal. No se debería enviar información detallada a este grupo
Discrecional	Se encuentran relacionados legítimamente con el proyecto (ej. Algún gerente de otra área). Sería suficiente mantenerlos informados sobre los avances del proyecto.
Demandante	Estas personas creen que todo es urgente y debería entregarse para "ayer", pero no se debería prestar mucha atención a estas supuestas "urgencias".
Dominante	Implementación y mejoramiento constante de equipos de salud para mejorar la atención a pacientes.
Peligroso	Por ejemplo, aquel gerente experimentado que quiere imponer sus ideas en el proyecto sin formar parte del mismo. Mantenga a este grupo de interesados involucrados en el proyecto o satisfechos.
Dependiente	Aunque no tenga poder, debemos gestionarlos igual porque fácilmente pueden alinearse con otros interesados para influir sobre el proyecto.
Crítico	Prestar gran atención a los intereses, necesidades y expectativas de este grupo.

Tabla 11: Matriz de involucrados

Fuente: *Estrategia Baro, M. (2011)*

Elaboración propia a partir de la teoría de Ronald Mitchell (1997) citado por Baro (2011)

3.5.5. Integración de la matriz de involucrados

En la tabla 12 se ha integrado al personal del Centro de Salud, tipo A, Guasaganda, conforme a los resultados otorgados por la matriz de atributos y prominencia que para Baro (2011) es donde se establece que los stakeholders que posean uno solo de los atributos tienen *poca prominencia* y deben ser considerados como latentes, los que posean dos atributos tienen prominencia media y deben ser considerados *como expectantes*, y los que tengan los tres atributos tienen gran prominencia y deben ser considerados como *definitivos* (p. 139).

Puesto o Cargo	Requerimiento y expectativa	Categoría	Prioridad	Estrategia de acción
Directora	Desarrollar mayor capacidad de gestión para mejorar el posicionamiento de la casa de salud a nivel local, regional y nacional.	Crítico	Alta	Establecer un alto nivel de gestión conjuntamente con la fuerza laboral y el MSP
Enfermera (2)	Ampliación de insumos médicos con el objetivo de prevenir y tratar a los usuarios	Crítico	Alta	Involucrar necesariamente a los usuarios para lograr un desarrollo sustentable y sostenible en función del bienestar de la población.
Técnica en atención primaria de salud	Contar con mayores recursos materiales y de infraestructura para atención a los usuarios.	Dependiente	Media	Gestionar a través de informes y planes la autogestión de administrativos y miembros de la institución
Medico Rural	Implementación y mejoramiento constante de equipos de salud para mejorar la atención a pacientes.	Dependiente	Media	Diseñar informes técnicos de la vida útil de los equipos con los que cuenta la institución y gestionar su mantenimiento o cambio.
Medico Familiar (2)	Disminuir rotación para brindar mayor seguimiento a los pacientes.	Crítico	Alta	Desarrollar un plan de trabajo acorde a las necesidades de salud en el sector en el que se incluya a todos los médicos para el proceso de rotación.
Farmacia	Dotación de medicamentos que alivien sintomatología de usuarios	Crítico	Alta	Gestionar alianzas estratégicas con relaciones fundaciones sin fines de lucro

					mejorar el suministro de medicación.
Obstetra	Considerar un incremento de material desechable de ginecología alcanzando una revisión y prevención optima a usuarios	Crítico	Alta		Realizar proyectos de donación con el fin de obtener insumos faltantes.
Odontóloga	Mejoramiento de equipos tecnológicos y la ampliación de servicios odontológicos	Dependiente	Media		Realizar casas abiertas y charlas sobre las prácticas de auto cuidado de la salud dental
Guardia	Miembros de la institución cuenten con mayor autonomía brindando un mayor enfoque a los usuarios	Discrecional	Baja		Desarrollo de proyectos que incremente la autonomía y la capacidad de decisión personal
Limpieza	Que el personal auxiliar de limpieza sea integrado de manera efectiva a eventos sociales, culturales y de capacitación de la casa de salud para un mayor desempeño	Peligroso	Media		Fortalecer relaciones laborales entre los miembros de la institución

Tabla 12: *Integración de la matriz de involucrados*
Fuente: Alba Wendalina Esquivel García

3.5.6. Propuestas de valor por perspectiva

Para el análisis de los indicadores de gestión del BSC se requiere establecer o identificar una propuesta de valor a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral; en este sentido los requerimientos y expectativas que tienen los interesados respecto al cumplimiento de los procesos internos a nivel organizacional serán incorporados en la tabla 13 de retos por perspectiva:

¿Qué es lo que se quiere mejorar?			
Se identifican los retos en cada una de las cuatro dimensiones			
Financiera	Clientes	Procesos	Aprendizaje y conocimiento
Mayor capacidad de gestión de recursos económicos, materiales, humanos y tecnológicos	Satisfacción de los servicios de salud	Incremento de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos internos	Fortalecimiento de conocimientos y competencias técnicas permanentes
Eficiencia y eficacia de los recursos asignados por el MSP para mejorar la calidad del servicio a los usuarios	Uso adecuado de los recursos tecnológicos existentes	Dotar al personal de los insumos necesarios para el desarrollo efectivo de los procesos	Diseño adecuado de planes de capacitación y asesoría técnica a los profesionales de la salud
Dotación de equipos médicos y suministro de insumos de salud al centro médico	Servicio ágil, amable y oportuno de parte del personal.	Constante motivación al personal con el fin de mantener usuarios internos y externos satisfechos	Personal satisfecho aumento de productividad

Tabla 13: *Retos por perspectiva del Cuadro de Mando integral*
Fuente: Alba Wendalina Esquivel García

3.5.6. Identificación de los impulsores estratégicos.

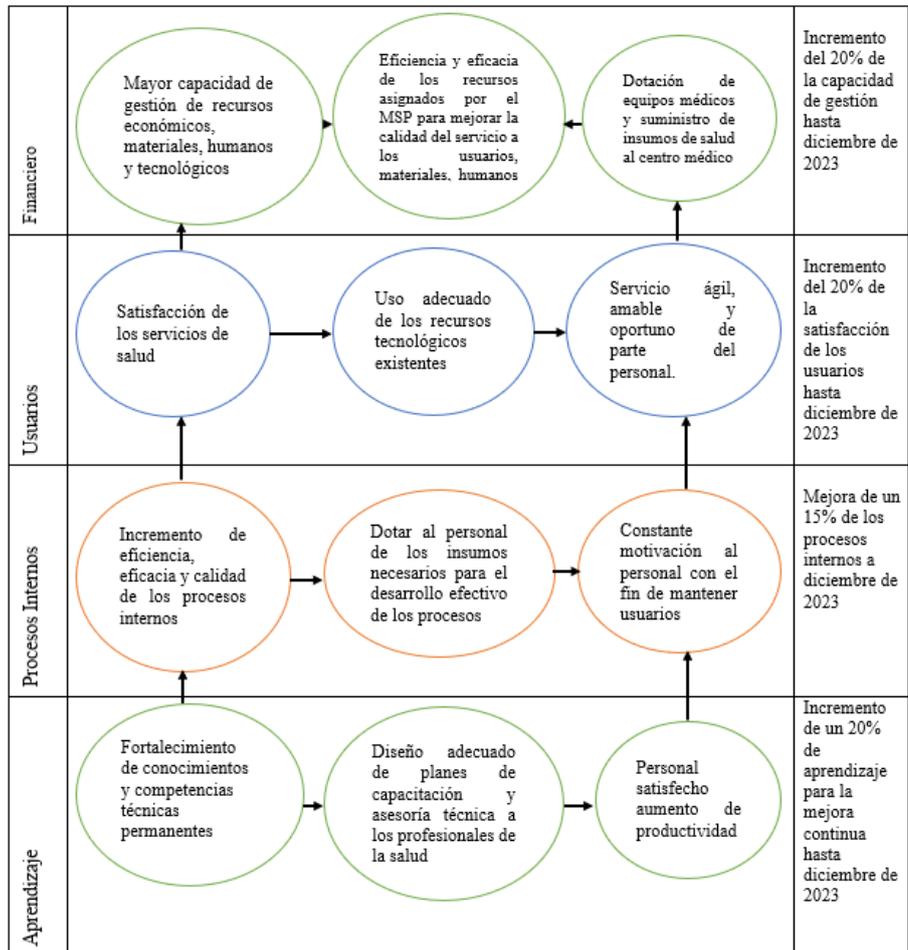


Figura 10: Identificación de los impulsores estratégicos
Elaborado por: Alba Wendalina Esquivel García

3.5.7. Objetivos estratégicos por perspectiva.

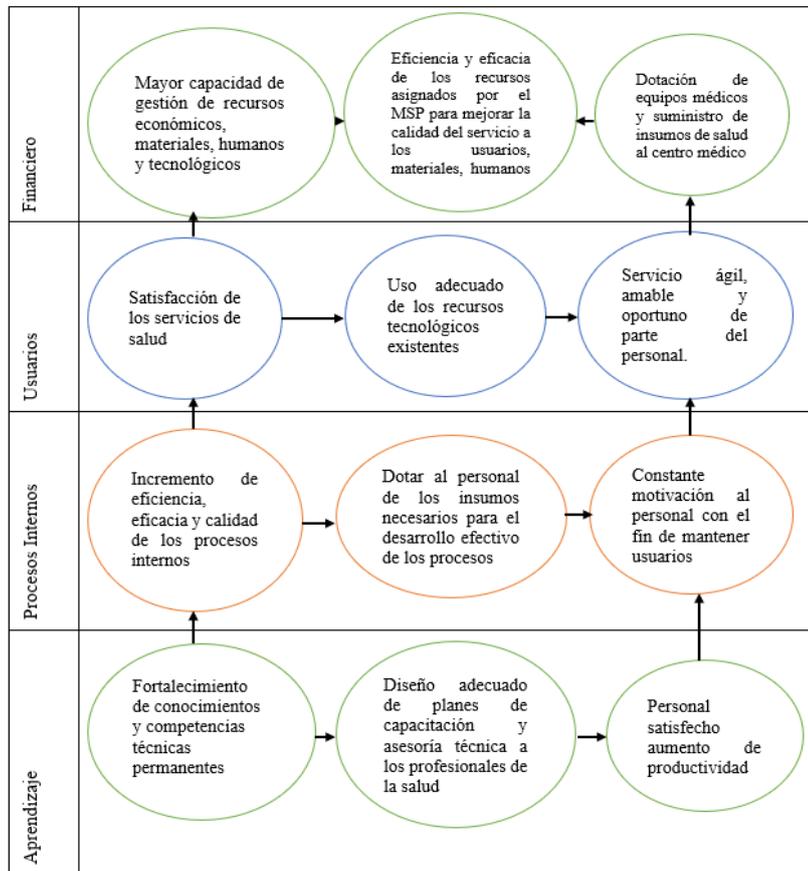


Figura 11: Objetivos estratégicos por perspectiva

Elaborado por: Alba Wendalina Esquivel García

3.6. Objetivos estratégicos e Indicadores claves de desempeño (KPI)

	OBJETIVO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)	MEJORA	CRITERIO	RESPONSABLE	PERÍODO de MEDICIÓN	INICIATIVA
Financiero	Incremento del 20% de la capacidad de gestión hasta diciembre de 2023	Mayor capacidad de gestión de recursos económicos, materiales, humanos y tecnológicos	20%	20%	MSP y la dirección de la casa de salud	Semestral	Eficiencia y eficacia de los recursos asignados por el MSP para mejorar la calidad del servicio a los usuarios, materiales, humanos
		Dotación de equipos médicos y suministro de insumos de salud al centro médico	20%		MSP y la dirección de la casa de salud	Anual	
Clientes	Incremento del 20% de la satisfacción de los usuarios hasta diciembre de 2023	Satisfacción de los servicios de salud	20%	20%	Personal MSP	Diaria	Uso adecuado de los recursos tecnológicos existentes
		Servicio ágil, amable y oportuno de parte del personal.	20%		Personal MSP	Diaria	
Procesos Internos	Mejora de un 15% de los procesos internos a diciembre de 2023	Incremento de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos internos	15%	15%	Personal MSP	Diaria	Dotar al personal de los insumos necesarios para el desarrollo efectivo de los procesos
		Constante motivación al personal con el fin de mantener usuarios	15%		MSP y la dirección de la casa de salud	Semanal	
Aprendizaje	Incremento de un 20% de aprendizaje para la mejora continua hasta diciembre de 2023	Fortalecimiento de conocimientos y competencias técnicas permanentes	20%	20%	MSP y la dirección de la casa de salud	Semestral	Diseño adecuado de planes de capacitación y asesoría técnica a los profesionales de la salud
		Personal satisfecho aumento de productividad	20%		MSP y la dirección de la casa de salud	Semestral	

Figura 12: Objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño (KPI)

Elaborado por: Alba Wendalina Esquivel García

3.6.1. Cuadro de Mando Integral para el Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda

Considerando la misión, visión y objetivos ya definidos en los indicadores de gestión el BSC nos brinda la facilidad de evaluar y realizar las correcciones necesarias para poder cumplir el objetivo y meta planteado por el personal del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda para el año 2023. La evaluación se basará con criterios convencionales de riesgo: A) mala: semáforo rojo, de 4% hacia abajo; B) regular: amarillo, de 14% a 5%; y C) Buena: verde, de 15% hacia arriba. En la figura 13 se establece el Cuadro de Mando integral para el control de las

cuatro perspectivas

Noma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño Art.14	Perspectiva	Objetivo	Indicador KPI	Unidad de Medida	Objetivo meta	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Lítera a): Calidad de los productos y/o servicios. - Mide el nivel de conformidad de los procesos establecidos para la generación de productos y/o servicios.	Ciente	Incremento del 20% de la satisfacción de los usuarios hasta diciembre de 2023	Satisfacción de cliente	Porcentaje	20%	Anual	20%	18%	10%		MSP y la dirección de la casa de salud
	Ciente										
	Ciente										
Lítera b) Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios. - Mide el nivel de oportunidad en la entrega de productos y/o servicios según lo planificado; y d) Competencias técnicas. - Mide el nivel de aplicación de las competencias técnicas en la ejecución de las actividades a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades.	Capacidad de aprendizaje	Incremento de un 20% de aprendizaje para la mejora continua hasta diciembre de 2023	Satisfacción laboral	Porcentaje	20%	Anual	20%	18%	10%		Personal MSP
	Capacidad de aprendizaje										
	Capacidad de aprendizaje										
Lítera c) Conocimientos específicos. - Mide el nivel de conocimientos específicos aplicados por el servidor público en la ejecución de las actividades para el logro de los productos y/o servicios con calidad y oportunidad; y e) Competencias conductuales. - Mide el nivel de aplicación de las competencias conductuales asociadas a los principios y valores institucionales a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades.	Proceso	Mejora de un 15% de los procesos internos a diciembre de 2023 (calidad y cantidad de los procesos internos)	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	15%	Anual	15%	13%	5%		MSP y la dirección de la casa de salud
	Proceso										
	Proceso										
Artículo 14 No existe un ítem que nos permita evaluar al personal sin embargo se puede sugerir para que sea tomada en cuenta por parte de los funcionarios administrativos de la casa de salud	Financiera	Incremento del 20% de la capacidad de gestión hasta diciembre de 2023	Satisfacción laboral	Porcentaje	20%	Anual	20%	18%	10%		MSP y la dirección de la casa de salud
	Financiera										
	Financiera										

Figura 13: Cuadro de Mando

Elaborado por: Alba Wendalina Esquivel García

En el año 2022, se realizó una evaluación de desempeño del personal del Centro de Salud Pública, tipo A en Guasaganda, Provincia de Cotopaxi. La metodología empleada incluyó la observación, una guía de entrevista, el mapa de talento 9 box y el análisis FODA organizacional. La administración consideró que el control es uno de los principios básicos y se espera que los involucrados actúen con responsabilidad en el proceso de seguimiento y evaluación de cada uno de los indicadores propuestos. Esto permitió obtener información clave para los procesos de mejora continua.

REFLEXIONES FINALES

La determinación de un modelo de indicadores de gestión demanda de alta responsabilidad de los actores que forman parte de la organización. No obstante, se requiere que el capital humano desempeñe sus funciones en el marco de los objetivos organizacionales con compromiso, pertenencia y pertinencia.

Se ha logrado realizar un interesante análisis de los antecedentes investigativos; es decir de un Estado de Arte con temas relacionados al presente estudio; así como también se procedió a una exhausta revisión de artículos científicos, libros y revistas de reconocida trayectoria, en líneas de investigación relacionados.

Se logró desarrollar un adecuado diagnóstico a partir de proceso de análisis minucioso en el que se incorporaron instrumentos y herramientas acordes a las necesidades del estudio.

Con la finalidad de proponer acciones de mejora a los procesos internos y el desempeño del personal la investigación incorpora al estudio un importante modelo, tipo BSC, para monitorear el desempeño del capital humano a través de indicadores clave; y de esta manera trazar el camino adecuado por el que la casa de salud debe orientar sus objetivos organizacionales.

En conclusión, la investigación realizada en el Centro de Salud Pública de Guasaganda muestra que el uso de diferentes enfoques y metodologías puede ser una herramienta efectiva para mejorar la gestión de recursos humanos en instituciones de salud. Al involucrar al personal en la evaluación de su desempeño y en la identificación de objetivos estratégicos, se logran mejoras significativas en los procesos internos y en la satisfacción de los usuarios.

Para proponer acciones de mejora en los procesos internos y el desempeño del personal del Centro de Salud Pública Tipo A en Guasaganda, Provincia de Cotopaxi en el año 2023, se incorporará un importante modelo tipo BSC para monitorear el desempeño del capital humano a través de indicadores clave. Esto permitirá trazar el camino adecuado para que la casa de salud pueda orientar sus objetivos organizacionales.

En el marco de las políticas públicas, el Ministerio de Salud Pública debería proponer un sistema de evaluación de desempeño para el capital humano que conforma los centros de salud pública en sectores rurales. Esto con el fin de medir el desempeño del personal, controlar el cumplimiento de los objetivos institucionales y establecer continuamente acciones de mejora.

Bibliografía

- Álvarez, A. (2021). Gestión del conocimiento de los emprendimientos en la Provincia de Cotopaxi en el marco del desarrollo social rural en Ecuador. Revista Agroalimentaria. Recuperado de la web: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/agroalimentaria/article/view/17794> el 12/02/2023
- Armijos, J. (12 de 12 de 2017). Diseño e implementación de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos. Repositorio Universidad de Chile. Recuperado de la web: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149734/Armijos%20Armijos%20Juan.pdf?sequence=1&isAllowed=y> el 07/03/2023
- Ballart, X. (13 de 09 de 2017). ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Libro cardado en scribd. Recuperado de la web: <https://es.scribd.com/document/323845270/Xavier-Ballart-Como-evaluar-Programas-y-Servicios-Publicos> el 01/03/2023
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. Recuperado de la web: <https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/38013> el 10/03/2023
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Sabana: Pearson Educación. Recuperado de la web: https://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n:+para+administraci%C3%B3n,+econom%C3%ADa,+humanidades+y+ciencias+sociales&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%3A%20para%20administraci%C3%B3n%2C%20econom%C3%ADa%2C%20humanidades%20y%20ciencias%20sociales&f=false el 01/03/2023
- Blog Zendesk. (12 de 07 de 2021). 6 indicadores de gestión administrativa para líderes. Recuperado de la web: <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/> el 07/03/2023

- Bonnefoy y Armijo (2007). Indicadores de Gestión del Sector Público del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Recuperado de la web: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y el 07/03/2023
- Castillo, L. (2017). Consideraciones para la evaluación del desempeño del personal del sector público de salud chileno. Revista gestión de las personas y tecnología. Recuperado de la web: <https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/285> el 03/03/2023
- Cegonlineuniversity. (12 de 10 de 2019). Gestión de desempeño. Repositorio cegonlineuniversity. Recuperado de la web: <https://www.egonlineuniversity.com/que-es-la-gestion-del-desempeno/> el 20/12/2022
- Cervera, J. (2002). La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación: un plan sencillo y práctico con ejemplos. Díaz de Santos: Madrid. Recuperado de la web: https://books.google.com.ec/books?id=pUGICgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=La+transici%C3%B3n+a+las+nuevas+ISO+9000:2000+y+su+implantaci%C3%B3n:+un+plan+sencillo+y+pr%C3%A1ctico+con+ejemplos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=La%20transici%C3%B3n%20a%20las%20nuevas%20ISO%209000%20A2000%20y%20su%20implantaci%C3%B3n%20A%20un%20plan%20sencillo%20y%20pr%C3%A1ctico%20con%20ejemplos&f=false. el 01/03/2023
- Consejo Nacional de Salud. (1 de 3 de 2002). Sistema de salud de Ecuador. Revista Redalyc. Recuperado de la web: <https://www.redalyc.org/pdf/106/10619779013.pdf> el 02/03/2023.
- Cook, T. D. (2000). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata. Recuperado de la web: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42343500/Cook_Reichardt-

libre.pdf?1454897347=&response-content-
disposition=inline%3B+filename%3DCook_Reichardt.pdf&Expires=
1677816830&Signature=g~bxscZimwxak65yGBwnGlkSUG6PEmvq
CmrUhkfK0jMHQ722mk~XSr2dX7ayh295tHW5aV29K1hwNYjQA
NOEVO9fvsCbUyeg~2pRi8yqltZ-
akS140yq8unMxPLggjsdMszhi1i7kJicgz6xlN7838GbWyBRarHqUC
4SY8bGqjBljeibOjKOKEqdx8vxPtVtoDEV3KvOatdPgJiD9Wq9HcQ
apzJlLnuT7qvz169uR11PxsrpkQt0xniLVLNWWMYiCdcM~9fToHP-
PoSJPqDcnjcHk14P~WwsfgQOchw6CqrgmVpb3P6ygyQ7LctNxr95b
eqAiS5gsQqkFe8aSwyZA__&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA el 01/03/2023

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y conducción de proyectos de investigación mixta*. Sage publications.

Cruz, O. (1 de 11 de 2007). *Indicadores de Gestión*. Repositorio Universidad para la Cooperación Internacional. Recuperado de la web:

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf> el 03/03/2023

Díaz, A. (20 de 2 de 2018). *Tipos de métodos (inductivo, deductivo, analítico, sintético, comparativo, dialéctico, entre otros)*. Blog.MarcoTeorico. Recuperado de la web:

<http://www.marcoteorico.com/curso/11/fundamentos-de-investigacion/173/tipos-de-metodos-%28inductivo,-deductivo,-analitico,-sintetico,-comparativo,-dialectico,-entre-otros%29-> el 01/02/2023

Díaz, L. (1 de 09 de 2011). *psicologia. unam*. Obtenido de *psicologia. unam*: http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf el 02/03/2023

Equipo Centro de Pensamiento Así Vamos en Salud (2018). *Indicadores de salud*. Repositorio asivamosensalud. Recuperado de la web:

<https://asivamosensalud.org/indicadores/que-son-los-indicadores-de-asi-vamos-en-salud#:~:text=Los%20indicadores%20son%20variables%20que,Estad>

o%20de%20salud el 07/03/2023

Estevez, A. (13 de 07 de 2019). Significado de desempeños. Sitio web significado.

Recuperado de la web:

<https://significado.com/desempeno/> el 02/03/2023

Estupiñán, R. (2020). Análisis financiero y de gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Recuperado de la web:

<https://books.google.com.ec/books?id=PIYkEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+financiero+y+de+gesti%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi01uKK6779AhWtTDABHZEDDdEQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20financiero%20y%20de%20gesti%C3%B3n&f=false> el 02/03/2023

García, F. (2005). El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios. México: Limusa. Recuperado de la web:

[https://books.google.com.ec/books?id=-](https://books.google.com.ec/books?id=-JPW5SWuWOUC&printsec=frontcover&dq=El+cuestionario:+recomendaciones+metodol%C3%B3gicas+para+el+dise%C3%B1o+de+cuestionarios&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20cuestionario%3A%20recomendaciones%20metodol%C3%B3gicas%20para%20el%20dise%C3%B1o%20de%20cuestionarios&f=false.e0l)

[JPW5SWuWOUC&printsec=frontcover&dq=El+cuestionario:+recomendaciones+metodol%C3%B3gicas+para+el+dise%C3%B1o+de+cuestionarios&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20cuestionario%3A%20recomendaciones%20metodol%C3%B3gicas%20para%20el%20dise%C3%B1o%20de%20cuestionarios&f=false.e0l](https://books.google.com.ec/books?id=-JPW5SWuWOUC&printsec=frontcover&dq=El+cuestionario:+recomendaciones+metodol%C3%B3gicas+para+el+dise%C3%B1o+de+cuestionarios&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20cuestionario%3A%20recomendaciones%20metodol%C3%B3gicas%20para%20el%20dise%C3%B1o%20de%20cuestionarios&f=false.e0l)

García, G. (2021). Indicadores de gestión: Manual básico de aplicación para MIPYMES. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de la web:

[https://books.google.com.ec/books?id=6-](https://books.google.com.ec/books?id=6-AZEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Indicadores+de+gesti%C3%B3n:+Manual+b%C3%A1sico+de+aplicaci%C3%B3n+para+MIPYMES&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjk2t_17L79AhVFEFkFHenxAo8Q6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=Indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%3A%20Manual%20b%C3%A1sico%20de%20aplicaci%C3%B3n%20para%20MIPYMES&f=false)

[AZEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Indicadores+de+gesti%C3%B3n:+Manual+b%C3%A1sico+de+aplicaci%C3%B3n+para+MIPYMES&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjk2t_17L79AhVFEFkFHenxAo8Q6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=Indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%3A%20Manual%20b%C3%A1sico%20de%20aplicaci%C3%B3n%20para%20MIPYMES&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=6-AZEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Indicadores+de+gesti%C3%B3n:+Manual+b%C3%A1sico+de+aplicaci%C3%B3n+para+MIPYMES&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjk2t_17L79AhVFEFkFHenxAo8Q6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=Indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%3A%20Manual%20b%C3%A1sico%20de%20aplicaci%C3%B3n%20para%20MIPYMES&f=false). el 01/03/2023

Gil, E. (2007). Gestión del desempeño: Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores. Editorial. Unidos: Grupo Planeta (GBS). Recuperado de la web:

<https://books.google.com.ec/books?id=xnUs0w87Jq0C&printsec=copyright&hl=e>

s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false el 02/03/2023

González, F. (2004). Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión. Madrid: FC Editorial. Recuperado de la web:

https://books.google.com.ec/books?id=o0cH7Nwkm3YC&printsec=frontcover&dq=Auditor%C3%ADa+del+mantenimiento+e+indicadores+de+gesti%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Auditor%C3%ADa%20del%20mantenimiento%20e%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n&f=false el 02/03/2023

González, S. (17 de 07 de 2019). ¿Cómo evaluar el desempeño de los dirigentes en salud? . Revista Contribuciones a las ciencias sociales. Recuperado de la web: <https://www.eumed.net/rev/cccss/05/saga2.htm> el 28/12/2022

INE. (2 de 7 de 2017). ¿Qué es población?. Página web INE. Recuperado de la web: <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/que-es-poblacion> el 02/03/2023

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia. Estados Unidos: Grupo Planeta (GBS). Recuperado de la web:

https://books.google.com.ec/books?id=rq5bCsBgPsMC&printsec=frontcover&dq=C%C3%B3mo+utilizar+el+Cuadro+de+Mando+Integral:+Para+implantar+y+gestionar+su+estrategia&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=C%C3%B3mo%20utilizar%20el%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%3A%20Para%20implantar%20y%20gestionar%20su%20estrategia&f=false.el 02/03/2023

López, P. (12 de 7 de 2017). Población muestra y muestreo. Revista scielo. Recuperado de la web:

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012 el 02/03/2023

Lucio, R. Villacrés, N., & Henríquez, R. (2 de 09 de 2011). Sistema de salud de Ecuador. Repositorio Scielo. Recuperado de la web:

<https://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v53s2/13.pdf> el 07/03/2023

Martínez, L. (15 de 02 de 2021). ¿Qué es una Matriz de Talento 9 Box?. Blog hrider.

Recuperado de la web:

<https://www.hrider.net/cms/blog/7451/1/-que-es-una-matriz-de-talento-9-box.html>
el 07/03/2023

Martínez, M., Sandoval, G., & García, J. (2017). Diseño de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del centro de salud pública: Estudio de caso en México. *Revista de Administración y Salud*, 19(2), 63-78.
<https://doi.org/10.5232/ricyts.v10i2.548>

Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de la web:
https://books.google.com.ec/books?id=fBVXAkHnZvkC&printsec=frontcover&dq=La+gesti%C3%B3n+eficaz&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=La%20gesti%C3%B3n%20eficaz&f=false el 03/03/2023

Ministerio de Salud Pública, (2012). Modelo de atención integral del sistema nacional de salud. Recuperado de la web:

https://www.hgdc.gob.ec/images/DocumentosInstitucionales/Manual_MAIS-MSP12.12.12.pdf el 07/03/2023

Ministerio de Salud Pública. (2017). Centro de Salud Tipo A Guasanda. Obtenido de página del Ministerio de Salud Pública. Recuperado de la web:
<https://www.salud.gob.ec/centro-de-salud-tipo-a-guasanda/#:~:text=Cartera%20de%20Servicios%3A%20Medicina%20general,lunes%20a%20viernes%2C%208%20horas> el 04/03/2023

Ministerio de Salud Pública. (2021). Misión, Visión, Principios y Valores. Obtenido de la página de Ministerio de salud pública. Recuperado de la web:

<https://www.salud.gob.ec/valores-mision-vision-principios-valores/#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Salud%20P%C3%ABlica,de%20atenci%C3%B3n%20integrada%20e%20integral.> el 07/03/2023

Naghi, M. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa. Recuperado de la web:

https://books.google.com.ec/books?id=ZEJ7-OhmvhwC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+Naghi&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage

&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20Naghi&f=false el 03/03/2023.

OCDE. (19 de 1 de 2016). Evaluación del desempeño. Repositorio Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Recuperado de la web:

<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/4b9ea488-es/index.html?itemId=/content/component/4b9ea488-es> el 03/03/2023

Ortiz, A. (2015). Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de la web:

<https://books.google.com.ec/books?id=dTOjDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> el 01/03/2023

Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Repositorio digital Institución Educativa -IPN. Recuperado de la web:

<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf> el 07/03/2023

Pérez, J. (17 de 04 de 2017). Desempeño. Blog. Definición. Recuperado de la web: <https://definicion.de/desempeno/> el 07/03/2023

Pérez, J. (11 de 01 de 2012). Muestra. Blog. Definición. Recuperado de la web: <https://definicion.de/muestra/#:~:text=Una%20muestra%20es%20una%20parte,de%20telas%2C%20por%20favor%E2%80%9D.> el 07/03/2023

Pérez, J., González, L., & Fernández, M. (2018). Diseño de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del centro de salud pública: Estudio de caso en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 44(2), 1-12.

Rodríguez, C., García, A., & González, R. (2021). Diseño de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal del centro de salud pública: Estudio de caso en Colombia.

Roncancio, G. (12 de 7 de 2017). ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?. Blog pensemos. Recuperado de la web: <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen> el 03/03/2023

- Rubio, O. (28 de 03 de 2017). Gestión clínica y sanitaria. Repositorio Universitat Pompeu Fabra Barcelona. Recuperado de la web: https://www.upf.edu/documents/2984046/0/LibroGestClinSan_IdaVuelta.pdf el 03/03/2023
- Sánchez, Jorge. (15 de 07 de 2017). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Artículo repositorio scielo. Recuperado de la web: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004 el 03/03/2023
- Sarly, R. González, S. y Ayres, N. (2015). Análisis foda. Una herramienta necesaria. Recuperado de la web: https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf el 10/03/2023
- Thompson y Strikland (1998). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Recuperado de la web: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf> el 08/03/2023
- Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). Sistema de Indicadores de Gestión. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de la web: https://books.google.com.ec/books?id=VTOjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Sistema+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Sistema%20de%20Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n&f=false el 03/03/2023
- Westreicher Guillermo. (1 de 1 de 2018). Población. Escuela digital de educación económica y financiera (economipedia). Recuperado de la web: <https://economipedia.com/definiciones/poblacion.html> el 03/03/2023
- Westreicher, Guillermo. (20 de 10 de 2018). Gestión. Escuela digital de educación económica y financiera (economipedia). Recuperado de la web: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html> el 03/03/2023

ANEXOS

ANEXO1: ENTREVISTA AL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD PÚBLICA TIPO A GUASAGANDA



Descripción: Fachada principal del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda de la Provincia de Cotopaxi. De izquierda a derecha directora del Centro de Salud; Auxiliar de Enfermería; Auxiliar de Enfermería; Enfermera; e, investigadora del proyecto de titulación.



Descripción: interior del Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda de la Provincia de Cotopaxi.

ANEXO 2: FORMULARIO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA VALIDADO POR EL ESPECIALISTA

Validación del instrumento de recolección de datos

1. Pertinencia de las preguntas con las intencionalidades de la investigación (general y específicas):

Instrumento	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Diálogo de saberes dirigido al personal del CENTRO DE SALUD PÚBLICA, TIPO A GUASAGANDA	X		

Observaciones:

2. Pertinencia de las preguntas con las categorías de análisis; subcategorías y unidades significantes:

Instrumento	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Diálogo de saberes dirigido al personal del CENTRO DE SALUD PÚBLICA, TIPO A GUASAGANDA	X		

Observaciones:

3. Redacción de las preguntas:

4. Instrumento	Adecuada	Inadecuada
Diálogo de saberes dirigido al personal del CENTRO DE SALUD PÚBLICA, TIPO A GUASAGANDA	X	

Observaciones:

RESULTADO DE LA REVISIÓN

Aprobado X Aprobado con observaciones ___ Rechazado ___

Nombre del validador: Marcelo Córdova

Firma: [Firma manuscrita]

Código del participante:	Cargo en la empresa:	Nombre de la organización: Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda	Fecha de registro:
Nivel de instrucción:	Años de servicio: No aplica		
Edad:			

GUÍA DE ENTREVISTA

DISEÑO DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD PÚBLICA, TIPO A GUASAGANDA, PROVINCIA DE COTOPAXI, ECUADOR, AÑO 2022

Objetivo: La presente entrevista forma parte de un estudio investigativo previo a optar el grado de Magíster en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Administrativas y Aplicadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Su información es muy importante para considerar aquellos factores que están influyendo en su satisfacción. Por este motivo solicito su colaboración y a la vez agradezco su atención. Los datos proporcionados serán de absoluta confidencialidad.

Categoría	Subcategoría	Unidad significativa	Interrogante	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)
		Sistema de salud	a) ¿Cómo cree usted que el servicio de salud del sector está contribuyendo con el bienestar de los habitantes del sector?			
		Políticas de salud	b) ¿Considera usted que la formulación y aplicación de políticas públicas de salud promueven el desarrollo y bienestar de os habitantes del sector?			
		Situación de salud de la población	c) ¿Los profesionales médicos del Centro de Salud de Guasaganda logran satisfacer las necesidades médicas de los habitantes del sector?			
Gestión	Pública	Económica	d) ¿La entidad de salud cuenta con los recursos económicos, materiales, tecnológicos y de infraestructura para el servicio médico de los habitantes de Guasaganda?			
		Bienestar social	e) ¿Cuál es el grado de satisfacción del paciente que asiste al Centro de Salud Pública, tipo A, Guasaganda?			
		Innovación	f) ¿Qué mejoras se han introducido en el sistema de salud pública del sector para garantizar el bienestar de la población?			
Categoría	Subcategoría	Unidad significativa	Interrogante	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)
Indicadores de gestión	internos	Gestión administrativa	a) ¿Considera usted que el organismo superior al Centro de Salud Pública de Guasaganda evalúa el cumplimiento de los procesos internos?			
		Participación	b) ¿En qué medida el personal médico del Centro de Salud, tipo A, Guasaganda participa en las actividades sociales, culturales, educativas y ambientales del sector?			
	eficacia y de eficiencia.	Toma de decisiones	c) ¿El personal médico de la casa de salud responde proactivamente a los requerimientos de asistencia médica de los habitantes del sector?			
Categoría	Subcategoría	Unidad significativa	Interrogante	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)
		Logro de objetivos	a) ¿Cree usted que el personal médico de la casa de salud de Guasaganda logra cumplir con los objetivos propuestos en la planificación institucional?			
Evaluación del desempeño	Comportamiento	Cumplimiento de procesos	b) ¿Cuándo el paciente solicita atención médica en el Centro de Salud de Guasaganda el profesional medico se sujeta a dar cumplimiento con el protocolo reglamentario para la atención?			
		Competencias	c) ¿Los profesionales médicos que laboran en el Centro de Salud Pública de Guasaganda tienen competencias y conocimientos específicos para la atención a los pacientes?			
Reflexiones:						