



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI.  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL  
SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION MUNICIPAL  
SINACAM**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Seminario de Graduación para optar al título de:  
Licenciado en Administración de Empresas**

**TITULO:**

**Incidencia de la gestión administrativa, en la calidad de servicio que brinda la  
municipalidad en Casa Materna Luz y Vida, del Municipio de Ocotal, en el  
primer semestre del 2019**

**Autores:**

**Julián de Jesús Olivas Meneses**

**José Aníbal García**

**Abner Onell Pineda Castellón**

**Tutor:**

**Msc. Javier Antonio Flores Rugama**

**Estelí, septiembre 2019**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis, se la dedicamos a toda nuestra familia y amigos, principalmente a nuestros padres, que han sido un pilar fundamental en nuestra formación como profesionales, por brindarnos confianza, consejos, oportunidad y recursos para lograrlo.

A esos verdaderos amigos y amigas de las diferentes municipalidades con los que compartimos todos estos años juntos.

## **AGRADECIMIENTO**

La vida se encuentra plagada de retos y uno de ellos es la universidad. Tras vernos dentro de ella, nos hemos dado cuenta que más allá de ser un reto, es una base no solo para nuestro entendimiento del campo en el que nos hemos visto inmerso, sino para lo que concierne a la vida y nuestro futuro.

Le agradecemos especialmente al Señor, nuestro DIOS, a nuestro Gobierno Revolucionario, a nuestra Universidad UNAN Managua – FAREM Estelí, a la CAM, a nuestros maestros por sus esfuerzos y a nuestros familiares por apoyarnos, para que finalmente pudiéramos graduarnos profesional al servicio del pueblo.

## **CARTA AVAL DEL TUTOR**

A través de la presente hago constar que Abner Onell Pineda Castellón, Julián de Jesús Olivas Meneses, José Aníbal García estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas han finalizado su trabajo investigativo denominado:

“Incidencia de la gestión administrativa, en la calidad de servicio que brinda la municipalidad en Casa Materna Luz y Vida, del Municipio de Ocotol, en el primer semestre del 2019”.

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Después de revisar la coherencia, contenido, el artículo científico y la incorporación de las observaciones del jurado en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto está listo para ser entregado el documento final.

Dado en la ciudad de Estelí a los nueve días del mes de octubre del 2019.

Atentamente;

---

M. Sc. Javier Antonio Flores Rugama  
Tutor de Tesis

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación para la tesis: “Incidencia de la gestión administrativa, en la calidad de servicio que brinda la municipalidad en Casa Materna Luz y Vida, del municipio de Ocotál, en el período del primer semestre del 2019”. Tiene como objetivo, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la administración, encontrar explicaciones a situaciones internas que afectan el proceso administrativo (planificación operativa y estratégica, organización interna, estilo de dirección y los controles de personal y otros recursos), por consiguiente, pueden afectar la calidad del servicio, proponiendo reformas al proceso administrativo.

En este trabajo, se diagnostica el proceso administrativo en sus categorías fundamentales como la planificación, organización, dirección y control y en sus diferentes subcategorías.

Esta investigación, se realizó mediante una investigación aplicada, con un nivel de estudio exploratorio, describiendo el proceso administrativo y la calidad del servicio, lo que implica una metodología cualitativa con un enfoque mixto ya que se realizó mediante la investigación de campo (entrevistas) y la investigación documental.

Palabras claves: proceso administrativo, control administrativo y calidad del servicio.

## **ABSTRACT**

The present research work for the thesis: "Incidence of administrative management, in the quality of service it provided by the municipality in Casa Materna Luz y Vida, from the municipality of Ocotlán, in the first semester period of the year 2019". It aims, through the application of the theory and basic concepts of administration, find explanations for internal situations that affect the administrative processes (operational and strategic planning, internal organization, management style and controls of personnel and other resources), therefore, they can affect the quality of the service, proposing reforms to the administrative processes.

In this research, the administrative process is diagnosed in its fundamental categories such as planning, organization, management and control and in its different subcategories.

This research it was carried out through an applied research, with an exploratory study level, describing the administrative process and the quality of the service, which implies a qualitative methodology with a mixed approach since it was carried out through field research (interviews) and documentary research.

**Keywords:** administrative process, administrative control and service quality.

## INDICE DE CONTENIDO

I.	Introducción.....	1
1.1	Antecedentes.....	3
1.1	Justificación.....	6
1.2	Planteamiento del Problema.....	7
II.	Objetivos.....	9
2.1	Objetivo General.....	9
2.2	Objetivos Específicos.....	9
III.	Marco Teórico.....	10
3.1.	Administración y Gestión Pública.....	10
3.1.1.	Gestión.....	10
3.1.1.1.	Gestión Pública.....	10
3.1.1.2.	Administración Pública y Privada.....	11
3.1.2.	La Gerencia Pública.....	11
3.2.	Casa Materna.....	12
3.2.1.	Descripción de Casa Materna.....	12
3.2.2.	Propósito de las Casas Maternas.....	12
3.3.	Proceso Administrativo.....	12
3.3.1.	Definición de Proceso Administrativo.....	12
3.3.2.	Planeación.....	13
3.3.2.1.	Objetivos.....	13
3.3.2.2.	Estrategia.....	13
3.3.2.3.	Políticas.....	13
3.3.2.4.	Procedimientos.....	13
3.3.2.5.	Presupuesto.....	14
3.3.2.6.	Programas.....	14
3.3.3.	Organización.....	14
3.3.3.1.	Estructura Intencional de Funciones.....	14

3.3.3.2.	Integración de Personal.....	14
3.3.4.	Dirección.....	15
3.3.4.1.	Dirigir.....	15
3.3.4.2.	Administrar.....	15
3.3.5.	Control.....	15
3.3.5.1.	Controlar.....	16
3.3.5.2.	Proceso de Control Básico.....	16
3.3.5.3.	Pasos del Control en el Proceso Administrativo.....	16
3.3.5.4.	Estándar.....	17
3.4.	Calidad de Servicio.....	17
3.4.1.	Características del Servicio.....	17
3.4.2.	Aspectos diferenciales de los servicios.....	18
3.4.3.	Calidad de la Atención.....	19
3.4.4.	Calidad de Trabajo.....	19
3.4.5.	Cantidad de Trabajo.....	19
3.4.6.	Conocimiento del Puesto.....	19
3.4.7.	Iniciativa.....	20
IV.	Preguntas Directrices.....	21
V.	Operacionalización de Objetivos Específicos.....	22
VI.	Diseño Metodológico.....	25
6.1.	Tipo de Investigación.....	25
6.2.	Caracterización del Universo.....	26
6.3.	Población o Universo.....	27
6.4.	Muestra.....	27
6.5.	Técnicas de Recolección de Datos.....	28
6.6.	Etapas de la Investigación.....	33
VII.	Análisis de Resultados.....	34
7.1.	Proceso Administrativo en Casa Materna.....	35
7.1.1.	Planeación.....	35
7.1.2.	Organización.....	37
7.1.3.	Dirección.....	38
7.1.4.	Control.....	40



7.2. Actividades de control, con que cuenta casa materna, para el seguimiento de sus objetivos.....	41
7.2.1. Establecimiento de Normas de Control. ....	42
7.2.2. Medición del Rendimiento Real.....	43
7.2.3. Identificación y Análisis de las Desviaciones. ....	44
7.2.4. Acciones Correctivas. ....	45
7.3. Reformas al proceso administrativo de casa materna, para una mejor calidad del servicio. ....	47
7.3.1. Atributos del Servicio. ....	47
7.3.2. Estándares del Servicio. ....	48
7.3.3. Reformas Propuestas al Proceso Administrativo ....	50
VIII. Conclusiones.....	53
IX. Recomendaciones.....	55
X. Referencias Bibliográficas.....	56
XI. Anexos. ....	60
Anexo 1: Entrevista a Protagonistas. ....	60
Anexo 2: Entrevista a Personal Administrativo.....	63
Anexo 3: Organigrama Municipal con propuesta para la inclusión de Casa Materna.....	69
Anexo 4: Manual de Procedimientos Administrativos Financiero para las Casas Maternas. .	70
Anexo 5: Manual de Organización de Estructuras de Casas Maternas. ....	71
Anexo 6: Reglamento Interno de la Casa Materna Luz y Vida. ....	72
Anexo 7: Evidencia fotográfica.....	73

## I. Introducción.

El presente trabajo de investigación se refiere al tema, “Incidencia de la gestión administrativa, en la calidad de servicio que brinda la municipalidad en Casa Materna Luz y Vida, del municipio de Ocotol, en el periodo del primer semestre del 2019”. Este trabajo investigativo, es para obtener, una mejor descripción del proceso administrativo y determinar los factores que inciden en el mejor desempeño de los servicios brindados e identificar la importancia de la gestión administrativa en la calidad del servicio de la casa materna.

El trabajo investigativo, se desarrollará en cuatro etapas; una primera etapa, que es **investigación documental**, que la recopilación de información, obtenida mediante visitas a diversas fuentes de información, entre ellas: páginas web, consulta de libros en internet, revisión de literatura en la Biblioteca Urania Zelaya (FAREM-Estelí) e información propia de casa materna. Una segunda etapa para la **elaboración de instrumentos**, entre ellos: entrevista, guía de observación y encuesta, La tercera etapa que consiste en **el trabajo de campo**, aplicando los definidos anteriormente. Se concluye esta investigación con una cuarta etapa, destinada para la entrega de resultados mediante la **elaboración de un informe final**.

Para el desarrollo de este trabajo se dispondrá de una investigación aplicada, que contiene problemas prácticos sociales, con estudios exploratorios propios para un tema poco estudiado y novedoso. Por lo que se está desarrollando una investigación cualitativa.

El contenido del documento, está desarrollado en capítulos ordenados y estructurados para su mejor comprensión;

Capítulo II, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo investigativo, centralizados en la incidencia de la gestión administrativa, en la calidad del servicio.

Capítulo III, contiene el marco teórico, que sustenta la investigación, determinada por cuatro ejes teóricos; administración y gestión pública, casa materna, proceso administrativo y calidad de servicio.

Capítulo IV, referido a las preguntas directrices, con una pregunta matriz y preguntas específicas.

Capítulo V, operacionalización de objetivos específicos, que facilita el dimensionamiento de la investigación con sus categorías, subcategorías e indicadores, así como la aplicación de instrumentos.

Capítulo VI, diseño metodológico, un capítulo orientado a definir las características de la investigación.

Capítulo VII, Detalla el análisis de resultados, por etapas, de forma coherente al proceso administrativo, con una propuesta de reformas al proceso para el mejoramiento de la calidad del servicio.

Capítulo IX, conclusiones, es un resumen de los principales hallazgos del trabajo de investigación en el proceso administrativo.

Capítulo X, recomendaciones, son observaciones a la generalidad del proceso administrativo de casa materna.

## **1.1 Antecedentes.**

Las municipalidades, por su naturaleza, son las instancias de gobierno más cercanas a la población, con facultades para atender su demanda y para responder a los problemas que le aquejan, tienen bajo su responsabilidad la gestión administrativa de las casas maternas.

Para profundizar en el tema de gestión administrativa, se realizó búsqueda de temas en sitios web y en la “Biblioteca Urania Zelaya Úbeda”, de UNAN, Managua – FAREM, Estelí, encontrándose los siguientes trabajos relacionados:

Un primer trabajo de tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración, de la UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE, en la provincia El Huaral, Perú, que aborda el tema de “Gestión administrativa y calidad de los servicios en la municipalidad provincial de Huaral en el año 2015” (Calero Mora, 2016), se aborda en un periodo de cambios de tipo económico, social y político para mejorar la productividad de los trabajadores. Los servidores del municipio forman un grupo humano de suma importancia en este proceso, puesto que, como potencial humano se desenvuelven socialmente y tienen estilos de vida según su formación y entorno social, que influye en la calidad de servicio de la institución.

El objetivo de la investigación fue: determinar la relación que existe entre gestión administrativa y calidad de servicio de la municipalidad, e identificar las características resaltantes de la calidad de servicio y caracterizar el nivel de gestión administrativa. Principales conclusiones a las que ha llegado este trabajo de tesis: la gestión administrativa, debe ser adecuadamente llevada si se cuenta con personal adecuado que quiera brindar sus servicios sin ningún tipo de problemas, donde se planifique, donde se establezca una buena organización, que haya un liderazgo que trate de comprometer a todos sus colaboradores y tratar de lograr los objetivos, y también se implemente un sistema de control, para verificar las actividades de la organización. En cuanto a la calidad del servicio, se concluye que esta es importante en toda

organización, porque los clientes o usuarios necesitan se les brinde buen trato y darle lo que ellos necesitan, de eso dependerá que vuelvan o en todo caso se tenga una buena imagen como institución.

En este trabajo de tesis, se aborda la gestión administrativa de una municipalidad, desde la calidad del servicio, pero carece este estudio de otros aspectos de la administración como es la planificación, dirección y control de una casa materna.

Una segunda investigación, es “Propuesta de Plan de Acción para el Fortalecimiento de los Lineamientos en la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos basados en la Ley 502 en la Alcaldía de Estelí, 2015”. (Ruiz Rizo, 2016). Investigación que se realizó, para optar al título de Máster en Gerencia y Administración Pública. El objetivo de esta investigación fue: elaboración de una propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de los lineamientos en la gestión y desarrollo de los recursos humanos en la alcaldía de Estelí, basados en la ley 502 ley de Carrera Administrativa Municipal. Sus principales conclusiones están abordadas, entorno a la gestión del recurso humano y se destaca principalmente el proceso de reclutamiento en la alcaldía de Estelí, este se realiza básicamente a través de un sistema de información, el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de empleo. Se concluye también que la selección del personal se establece basándose en el currículum vitae, descartando a los candidatos que no cuentan con la formación adecuada para el puesto de trabajo y cuya experiencia profesional es insuficiente. Importante conclusión es la aplicación del programa de inducción para el logro de objetivos. En relación a los lineamientos estratégicos, el estudio concluye que estos deben ser elementos para potencializar el uso de los recursos humanos en planes de modernización, ampliación de cobertura, seguridad, competitividad y transparencia.

Una tercera investigación, que si aborda el tema de casas maternas en Nicaragua es: “Conocimientos, actitudes y prácticas de las mujeres embarazadas y puérperas en relación con el uso de la Casa Materna Doña Maurita en Nueva Guinea en el periodo

de Julio 2014 a octubre de 2014” (Altamirano Laguna & Dinarte Romero, 2015). Elaborada por Bra. Keyssi Jaxira Altamirano Laguna y Br. Jason Alberto Dinarte Romero. El objetivo es identificar conocimientos, actitudes y prácticas de las mujeres embarazadas y puérperas en relación con el uso de la casa materna, con una metodología de estudio descriptivo y de corte transversal, de los denominados estudios CAP (conocimientos, actitudes y prácticas). Este concluye, que dependiendo del caso y la causa por la cual cada mujer está ingresada, se pueden tomar ciertas medidas, como en el caso de buscar un personal de aseo y cocinera ya que puede haber mujeres que por su condición no puedan hacer dichos oficios, así mismo, en ciertos casos se permita tener acompañante para ayudar en la toma de decisiones o darle permiso de ir a su casa. Brindar apoyo de manera que las mujeres puedan ser visitadas por sus familiares de escasos recursos económicos. También de que hay apoyo de la dirección municipal tomando como puente al médico encargado de la CMDM, para la realización de exámenes especiales o valoraciones que las usuarias necesiten contribuyendo así a una mejor atención. Esta investigación no aborda los aspectos integrales de la gestión administrativa.

En la actualidad, en Nicaragua, las casas maternas, son consideradas dentro de una estrategia nacional, enfocada en la reducción de la mortalidad materna y perinatal y el acceso de las mujeres rurales al parto humanizado (MINSA, 2012). Estas casas maternas, son administradas desde los gobiernos locales, por lo que amerita un estudio de investigación del proceso administrativo, la planificación, organización, dirección y control de los recursos.

## **1.1 Justificación.**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la administración, encontrar explicaciones a situaciones internas del proceso administrativo (planificación operativa y estratégica, organización interna, estilo de dirección y los controles de personal y otros recursos), que afectan a casa materna. Ello permitirá como investigadores, contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad concreta. En investigaciones recientes en el país este tema es muy poco desarrollado desde la teoría la gestión administrativa. Las casas maternas en nuestro país, Nicaragua, son administradas por los gobiernos locales, quienes tienen sus normas y procedimientos para la administración.

Para lograr los objetivos de estudio y aportar aspectos teóricos, se emplearán técnicas de investigación como la observación, la entrevista y el cuestionario. Con ello se pretende conocer y comparar el grado de desarrollo del proceso administrativo por cada una de las fases que lo conforman, con los objetivos de casa materna, como una entidad pública municipal.

De acuerdo con los objetivos de este estudio, su resultado permitirá, encontrar soluciones concretas a problemas administrativos que presenta casa materna, en sus etapas de planificación, organización, dirección y control, que inciden en el logro de los objetivos de esta entidad municipal. Estos resultados, también serán de utilidad, en la solución de problemas administrativos en otras casas maternas del país, desde la perspectiva de la administración pública municipal.

El estudio, tendrá su impacto en la sostenibilidad del programa de casas maternas, como estrategia nacional, logrando un sistema administrativo más eficiente y un servicio de mayor calidad y calidez. Para los estudiantes y universidad, esta investigación, será de mucha utilidad, especialmente en la administración pública. Se tendrá una línea de investigación inicial, en la que se podrá dar más aportes técnicos y científicos al mejoramiento de la administración pública en el país.

## 1.2 Planteamiento del Problema.

Las casas maternas son un conjunto de modalidades y estrategias participativas innovadoras de atención a las mujeres, que poco a poco han logrado constituirse en una verdadera alternativa para las mujeres embarazadas, que viven en comunidades alejadas sin oportunidades de atención institucionalizada del parto. Existe una preocupación por parte de las autoridades municipales y servidores públicos involucrados en mejorar los diferentes aspectos del proceso administrativo, para brindar un mejor servicio.

La **planificación**, es el primer pilar fundamental de la administración, como la mayoría de las casas maternas en el país, casa materna de Ocotal, no cuenta con un plan estratégico para el desempeño de sus actividades, a pesar de ello, trabajan muy duro para poder brindar el servicio a las protagonistas. Se realiza este trabajo de investigación con el fin de conocer cómo se llevan a cabo las actividades e identificar las causas de los problemas que presenta.

La **organización** como un proceso encaminado para obtener un fin, es un aspecto que la gerencia municipal puede mejorar en casa materna. La falta de un reglamento interno para el funcionamiento que mínimamente contemple; criterios de ingreso y egresos de las protagonistas, elementos de riesgo obstétrico, Información y concientización, vestimentas, días de estancia, horarios de servicios, visitas, acompañantes, adquisición de alimento, visitas del personal de salud - control prenatal, personal voluntario de la comunidad.

La **dirección** es la etapa del proceso administrativo a través de la cual se logra la realización efectiva de todo lo planificado, es fundamental que se determinen y se documenten los procedimientos administrativos para lograr mayor eficiencia en el servicio el mantenimiento del edificio, así como el ornato.

El **control**, como proceso de monitoreo, comparación y corrección, se puede superar mediante la implementación de controles como documentos y libros auxiliares,



necesarios entre otros; libro de ingresos y egresos de pacientes, inventario de medicamentos y activo fijo.

Se pretende como resultado de esta investigación, una mejor descripción del proceso administrativo, la determinación de los factores que inciden en el mejor desempeño de gestión, así como Identificar la importancia de la gestión administrativa en la calidad del servicio de la casa materna.

La existencia de problemas de carácter administrativo (planeación, organización, dirección y control), demanda la elaboración de una propuesta para mejorar el sistema administrativo, y que la propuesta planteada, facilite un funcionamiento adecuado permitiendo, economizar recursos económicos, optimizar los recursos humanos y brindar a las protagonistas un servicio eficaz y eficiente. Del planteamiento anterior, nace el interés de estudiar la siguiente interrogante: ¿Existe relación entre gestión administrativa y la calidad de servicio que brinda la municipalidad en casa materna?

## **II. Objetivos.**

### **2.1 Objetivo General.**

- Determinar, la incidencia de la gestión administrativa, en la calidad del servicio que brinda la municipalidad, en casa materna Luz y Vida, del municipio de Ocotul, en el período del primer semestre del 2019.

### **2.2 Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar, el proceso administrativo en casa materna de Ocotul.
- Identificar las actividades de control, con que cuenta casa materna, para el seguimiento de sus objetivos.
- Proponer reformas al proceso administrativo de casa materna, para una mejor calidad del servicio.

### **III. Marco Teórico.**

Esta investigación, está determinada por cuatro importantes ejes teóricos: específicas

#### **3.1. Administración y Gestión Pública.**

##### **3.1.1. Gestión.**

Se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. Como bien hemos explicado a lo largo de este sitio, la gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial (INCAE, 2019).

##### **3.1.1.1. Gestión Pública.**

Es gestión con las limitaciones derivadas del carácter público del cometido. Gestión refiere, según el contexto, tanto una práctica (gestión con minúscula) como un conjunto de disciplinas (Gestión con mayúsculas). Se considera la gestión como práctica y como disciplina, con particular atención al papel de la economía. Las limitaciones derivadas del carácter público del cometido pueden clasificarse en no abordables por esenciales (satisfacen objetivos sociales superiores al de la eficiencia) y abordables bien por la investigación bien por la acción. Así se llega a otra forma de contemplar la gestión pública: la acción sobre dos familias de limitaciones mitigables - falta de incentivos organizativos y falta de incentivos individuales - mediante dos grupos de actuaciones: introducción de mecanismos de competencia y aplicación de técnicas de gestión, respectivamente (Ortún Rubio, 2019).

### 3.1.1.2. Administración Pública y Privada.

Tanto la administración como la administración pública, ambas son ramas especializadas de la ciencia administrativa, por lo tanto, aplican los mismos principios (Placencia Alarcón, 2005):

Diferencias entre administración privada o general y administración pública:

<b>Administración Privada</b>	<b>Administración Pública</b>
Predomina el ánimo de lucro y con ello la búsqueda del interés particular	Tiene como finalidad el interés público
Es el Género.	Constituye la especie
Tiene un rango de aplicación a cualquier tipo de organización	Está vinculada a la función administrativa del Estado
El tamaño de sus estructuras y procedimientos es menor	El tamaño de sus estructuras y procedimientos es mayor y más complejo.
El número de personal es menor	El número de personal generalmente es mayor
Las presiones de grupo se dan en menor proporción	Las presiones de grupo se dan en mayor proporción.
Menor rigidez legal y reglamentaria.	Mayor rigidez legal y reglamentaria.
Los medios con los que cuenta son más limitados	Diversidad de medios
Mando es más restringido	Mando múltiple

### 3.1.2. La Gerencia Pública.

Conjunto de conocimientos, métodos, técnicas y demás elementos que facilitan la toma de decisiones, así como la conducción de las entidades públicas hacia el cumplimiento de los fines para los cuales fueron creadas, con miras a obtener los mejores resultados posibles para toda la población de un territorio determinado, sea este nacional, regional, departamental o municipal. (Puentes A., 2008)

### **3.2. Casa Materna.**

#### **3.2.1. Descripción de Casa Materna.**

Son albergues alternativos organizados conjuntamente entre el gobierno a través del Ministerio de Salud, la comunidad organizada, los gobiernos locales y organizaciones locales, para hospedar a las mujeres de las áreas rurales en los días previos al parto y durante los primeros días de su puerperio (cuarentena) (MINSA, 2012).

#### **3.2.2. Propósito de las Casas Maternas.**

Es acercar a las embarazadas procedentes de comunidades rurales a los servicios de salud, para asegurar un parto atendido por personal calificado. En la casa materna se promueve el derecho que la mujer esté acompañada por su marido o familiar, al momento de ir a la unidad de salud a realizar el parto. En muchas ocasiones las parteras acompañan a las embarazadas durante la permanencia en las casas maternas y participan junto con los trabajadores de la salud en atender el parto, en la posición que la mujer lo desea, en el marco del parto humanizado que promueve nuestro gobierno (Ministerio del Poder Ciudadano para la Salud, 2012).

### **3.3. Proceso Administrativo.**

#### **3.3.1. Definición de Proceso Administrativo.**

Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para Stakeholders (Personas, grupos y entidades que tienen intereses de cualquier tipo en una empresa y se ven afectados por sus actividades) y la sociedad (GESTIOPOLIS, 2018).

### **3.3.2. Planeación.**

Planeación selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012).

#### **3.3.2.1. Objetivos.**

Los objetivos establecen los resultados finales y los generales deben apoyarse en los particulares. Así, éstos forman una jerarquía, es decir, una red. Más aún, organizaciones y gerentes tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre individuos. El gerente tendrá que elegir entre un desempeño a corto o largo plazos, y los intereses personales quizá tengan que subordinarse a los objetivos organizacionales (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012).

#### **3.3.2.2. Estrategia.**

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012).

#### **3.3.2.3. Políticas.**

Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012).

#### **3.3.2.4. Procedimientos.**

Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012).

### **3.3.2.5. Presupuesto.**

Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012).

### **3.3.2.6. Programas.**

Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012).

### **3.3.3. Organización.**

Estructura intencional y formal de funciones o puestos (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012).

#### **3.3.3.1. Estructura Intencional de Funciones.**

¿Qué significa estructura intencional de funciones?

En primer lugar, y como ya está implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de las funciones organizacionales, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes consideran que están organizando (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012).

#### **3.3.3.2. Integración de Personal.**

La función gerencial de integración de personal o *staffing*, se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al

identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2012).

### **3.3.4. Dirección.**

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales (Münch, 2006).

#### **3.3.4.1. Dirigir.**

Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2012).

#### **3.3.4.2. Administrar.**

Requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos integrados (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2012).

### **3.3.5. Control.**

En general se puede definir control como: “un sistema de información que permite comparar los planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando



las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas” (Jara V., 2009).

#### **3.3.5.1. Controlar.**

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes. Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro. (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2012)

#### **3.3.5.2. Proceso de Control Básico.**

Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2012).

1. Establecer estándares.
2. Medir el desempeño contra estos estándares.
3. Corregir las variaciones de los estándares y planes.

#### **3.3.5.3. Pasos del Control en el Proceso Administrativo.**

Según, (Alonzo Ortega, 2019), en el sitio web Universidad Virtual del Estado de Guanajuato, la etapa de control tiene los siguientes pasos.

1. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Estos propósitos deben de incluir estándares de cumplimiento.

2. Medir resultados: Es importante tomar en cuenta que no solo se analizarán los elementos cuantitativos, también se deberán revisar las condiciones de la empresa, de los trabajadores y del medio ambiente.
3. Determinar si los resultados corresponden a los parámetros: En este paso, los esfuerzos de los gerentes deben canalizarse a encontrar la causa raíz del problema.
4. Tomar medidas correctivas: Una vez identificado el problema, se deben tomar decisiones para solucionarlo. Lo que haya sido para bien o para mal debe premiarse o corregirse.

#### **3.3.5.4. Estándar.**

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización (Münch, 2006).

#### **3.4. Calidad de Servicio.**

Puede definirse como “la conformidad con los requisitos”. Esto significa que se necesita precisión en la definición de las características de los bienes o servicios. Existen cuatro absolutos propuestos (Lic. Pablo E., 2018):

1. “La definición de calidad es la conformidad con las necesidades”.
2. “El sistema de calidad es prevención”.
3. “El estándar de desempeño es cero defectos”.
4. “La medida de la calidad es el precio de la falta de conformidad”.

##### **3.4.1. Características del Servicio.**

“El servicio es una actividad que produce una experiencia personal de beneficio por la provisión de ciertos bienes que en méritos de sus atributos responden a ciertos

asuntos de interés para el usuario”. Esta definición pone de manifiesto la dimensión psicosocial de un servicio de naturaleza pública o privada, donde cuentan las actitudes, valores, expectativas y necesidades del usuario porque la calidad no es sólo una propiedad de un producto, ya que incluye conductas de personas porque son quienes entregan el servicio. Las características esenciales del servicio son: Intangibilidad, el servicio no está hecho de cosas sino de comportamientos y actitudes. Simultaneidad de producción y consumo, que significa que no se puede desvincular la manufactura de un bien de las expectativas por las que un usuario consume ese bien. Coproducción, es la participación del usuario en la realización del bien. Uso intensivo del trabajo, se relaciona con comportamientos de personas más que con materiales. Dificultad de la medición o evaluación del servicio recibido. Aunque las características propias de los servicios dificultan su medición, es posible establecer criterios generales o lineamientos que permitan servir de guía para valorar (UNITED NATIONS PUBLIC ADMINISTRATION NETWORK, 2018).

### **3.4.2. Aspectos diferenciales de los servicios.**

Los servicios no son exactamente como los bienes industriales y todo lo que se sabe de la calidad industrial no se puede trasladar sin más a la producción de servicios. Hay algunos aspectos diferenciales de los servicios que vale la pena tener presentes en el momento de plantear mejoras de calidad:

**Intangibilidad:** los servicios no se pueden almacenar. La rapidez de respuesta ("just in time") se convierte en un elemento fundamental de la calidad. Hay que prever que se hará cuando nos aumente súbitamente la demanda (vg: en una oficina municipal de consumo cuando aparece en la televisión que hay un problema sanitario en un producto de una marca conocida).

**Heterogeneidad:** los servicios son difíciles de estandarizar y esto dificulta un nivel de calidad uniforme. De hecho, los servicios de calidad deben ser equitativamente heterogéneos.

**Inseparabilidad:** la producción y el consumo del servicio se realizan simultáneamente. El usuario muchas veces puede ver el proceso de producción del servicio y, además del resultado final, juzga la calidad del proceso (vg: no es suficiente con recoger la basura bien y rápidamente; además es necesario no estorbar a los vecinos o a los otros conductores).

### **3.4.3. Calidad de la Atención.**

Se garantiza el mejoramiento continuo de la situación de salud de la población en sus diferentes fases y niveles de atención conforme la disponibilidad de recursos y tecnología existente, para brindar el máximo beneficio y satisfacción con el menor costo y riesgo posible (MINSA, 2008).

### **3.4.4. Calidad de Trabajo.**

Se refiere al desarrollo de las actividades sin errores, a la fabricación de productos o prestación de servicios de acuerdo con los estándares requeridos por el cliente (Cuevas, 2010).

### **3.4.5. Cantidad de Trabajo.**

Se refiere a la cantidad de trabajo que se puede medir según el área y el tipo de actividad que desarrolla, por ejemplo, productos elaborados sin defectos, tiempo empleado en el diseño de nuevos productos, ventas cerradas, monto de cobranzas efectuadas, niveles de rentabilidad o productividad, etc. (Cuevas, 2010).

### **3.4.6. Conocimiento del Puesto.**

Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Abarca los principios, los conceptos, las técnicas, etc., así como las destrezas para ejecutarlo (Cuevas, 2010).

### **3.4.7. Iniciativa.**

Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente (Cuevas, 2010).

#### **IV. Preguntas Directrices**

##### **Pregunta Matriz:**

¿Cómo incide la gestión administrativa, en la calidad del servicio que brinda la municipalidad en casa materna Luz y Vida, en el periodo del primer semestre del 2019?

##### **Preguntas Específicas:**

¿Cómo es el proceso administrativo en casa materna?

¿Cuáles serían las mejoras en el proceso administrativo de casa materna, para que esta brinde un mejor servicio?

¿Cuáles son las actividades y medios de control, con que cuenta casa materna, para el seguimiento de sus objetivos?

##### **Planteamiento del Supuesto.**

La gestión administrativa es fundamental para el mejoramiento de la calidad del servicio en casa materna.

La correcta ejecución del proceso administrativo mejora el desempeño de gestión en casa materna.

## V. Operacionalización de Objetivos Específicos

Objetivo Específico	Dimensión	Definición Operacional	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Diagnosticar, el proceso administrativo en Casa Materna de Ocotlán.	Proceso Administrativo	Flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para Stakeholders y la sociedad. (GESTIOPOLIS, 2018)	Etapas del Proceso Administrativo	Planeación	Objetivos - Metas	Personal administrativo	Entrevista Semiestructurada / Revisión Documental
					Estrategias - Planes		
					Presupuesto		
					Procedimientos		
				Organización	División del trabajo		
					Jerarquización		
					Departamentalización		
				Dirección	Orientación		
					Toma de Decisiones		
				Control	Estándares		
Desempeño							

Identificar las actividades de control, con que cuenta casa materna, para el seguimiento de sus objetivos.	Control Administrativo	El control gerencial por lo general se concibe como un sencillo sistema de realimentación similar al termostato común en una casa; sin embargo, no importa cuán rápido esté disponible la información sobre lo que ocurre (incluida la información en tiempo real, sobre lo que sucede cuando está ocurriendo), hay demoras inevitables al analizar las desviaciones, desarrollar planes para tomar acciones	Etapas del Control	Establecimiento de normas de control, estándares o indicadores de desempeño	Nivel de desempeño esperado	Personal Administrativo	Entrevista Semiestructurada / Revisión Documental
				Medición del rendimiento real	Datos estadísticos		
				La comparación del rendimiento real con un estándar	Magnitud y dirección de las variaciones		
				Identificación y análisis de las desviaciones (rendimiento real vs. estándar)	Análisis de las causas		
				Definición de la/s acción/es correctiva/s	Plan de implementación de las acciones correctivas.		



		correctivas e instrumentar esos programas. (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2012)					
Proponer reformas al proceso administrativo de casa materna, para una mejor calidad del servicio.	Calidad del Servicio	Puede definirse como “la conformidad con los requisitos”. Esto significa que se necesita precisión en la definición de las características de los bienes o servicios. Existen cuatro absolutos propuestos (Lic. Pablo E., 2018):	Calidad del Servicio	Atributos del Servicio Publico	Fiabilidad	Personal Administrativo	Entrevista Semiestructurada
					Tangibles		
					Capacidad de respuesta		
					Empatía	Protagonistas	
					Confianza		
				Estándares del Servicio	Cantidad	Protagonistas	
					Calidad		
Tiempo							

## VI. Diseño Metodológico.

### 6.1. Tipo de Investigación.

La investigación que, como trabajo de grado, se plantea realizar, es una *investigación aplicada*; con ella se busca la generación de conocimiento con aplicación directa a un problema social. Este tipo de investigación, ataca problemas prácticos sociales que demandan solución y de desarrollo tecnológico que corresponde al desarrollo de tecnologías para su inserción en práctica productiva. Permite disponer de información y alternativas de solución a los problemas.

Según el nivel que se desea alcanzar, es un *estudio exploratorio*; Examina un tema poco estudiado y novedoso. Es una clase de investigaciones flexibles. Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes. La incidencia de la gestión administrativa, en la calidad de servicio que brinda la casa materna, es un tema poco estudiado del cual no se tiene ningún conocimiento.

En esta investigación, se realizará la descripción de los procesos administrativos, desempeño de los colaboradores y la calidad del servicio, por lo que se define como una investigación de *metodología cualitativa*; con la técnica descriptiva, se recopilarán datos que permitirán la explicación de los comportamientos con riqueza de pensamiento y experiencia de las personas. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Según los medios determinados para la obtención de los datos, tiene esta investigación un *enfoque mixto*; porque que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo.

## **6.2. Caracterización del Universo.**

Inaugurada el 20 de febrero del año 2014 como una majestuosa casa materna con capacidad para albergar a la vez a 20 embarazadas, con amplios corredores y jardines y todas las comodidades para la mujer, su bebé, su acompañante y las parteras que ahí se capacitan o esperan el nacimiento de algún bebé. La obra tuvo un costo de cinco millones 795 mil 952 córdobas, de fondos del Tesoro Nacional, y un área de construcción de un mil 800 m<sup>2</sup>. La casa cuenta con dos hermosas habitaciones con capacidad para 10 embarazadas cada una a la vez, sala de labor y parto, un cuarto de revisión, otra de atención al neonato, estancia de descanso, cocina y comedor, área de lavado, servicios higiénicos y baños, entre otros ambientes.

### **Valores:**

Responsabilidad

Ética profesional

Disciplina

Creatividad e Innovación

Justicia social

Solidaridad

Honestidad

Respeto

Servicio

### **Principios:**

Gratuidad del servicio

Cuido en salud

Desarrollo de capacidades

Solidaridad de la comunidad

Colaboración interinstitucional

Prevención de violencia.

### **6.3. Población o Universo.**

La población o universo: Es el conjunto de objetos, sujetos o unidades que comparten la característica que se estudia y a la que se pueden generalizar los hallazgos encontrados en la muestra (aquellos elementos del universo seleccionados) para ser sometidos a la observación. En esta investigación, se han determinado dos universos:

- El primer universo, son las mujeres protagonistas, atendidas, en el primer semestre del año dos mil diecinueve en casa materna.
- El segundo universo, es la dirección del programa casa materna, o sea el personal que administra la entidad y el personal que gerencia desde la municipalidad.

### **6.4. Muestra.**

- Mujeres beneficiadas (protagonistas)
- Personal de dirección (alcaldesa, gerente, responsable de casa materna, directora de promoción social, directora financiera)

#### **6.4.1. Tipo de muestreo.**

“No probabilístico”, porque ambos universos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, intensional.

#### **6.4.2. Criterios de Selección de la Muestra.**

Es una selección representativa y cualitativa

- Informantes claves de casa materna y la municipalidad, con amplio conocimiento del proceso y la gestión administrativa (protagonistas, responsable de casa materna, gerente municipal, directora de promoción humana, etc.).

- Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y participación de manera voluntaria en el estudio.

## **6.5. Técnicas de Recolección de Datos.**

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la guía de observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común.

### **6.5.1. Entrevista.**

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos. Según, (Canales Cerón, 2006), la entrevista en profundidad puede definirse como una técnica social que pone en relación de comunicación directa cara a cara a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación peculiar de conocimiento que es dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable.

### **6.5.2. Antecedentes de la Entrevista Cualitativa de Investigación Social.**

- Las interacciones conversacionales cotidianas como referente de la entrevista en profundidad.

Existe una vinculación particular entre lo que podría distinguirse como “entrevista formal” y “conversación” que algunos autores abordan para demarcar la técnica (el instrumental del saber científico) de la conversación informal (las reglas del intercambio simbólico cotidiano del sentido común). Se puede identificar en el arte de la conversación una base social clave –lograda en el proceso mismo de la

socialización– para el aprendizaje de cualquier forma de entrevista profesional o para la preparación y confección de entrevistas con fines profesionales.

- Los tipos de entrevista profesional como referente de la entrevista en profundidad y de investigación social.

Como otro referente de entrevistas cualitativas de investigación se encuentran las experiencias comunes de la vida social con diversas formas de entrevista y consulta instituidas en la sociedad como las consultas médicas, las entrevistas entre apoderados y profesores, las entrevistas periodísticas que abundan en los medios de comunicación (televisión, radio y periódicos) y las entrevistas de selección o promoción en el mercado laboral para los puestos de trabajo o para contextos de planificación, formación y gestión de recursos humanos. Es posible distinguir también aquí formas de asesoramiento (jurídico, financiero, laboral, médico y de imagen) entre profesionales y clientes. Las entrevistas de investigación como técnicas para obtener información respecto de objetivos de estudio en el campo de las ciencias sociales se pueden complementar y vincular con las entrevistas profesionales. En consecuencia se puede identificar como referentes directamente implicados en el ejercicio de la entrevista en profundidad individual a las formas de conversación social cotidiana – desde las más “naturales” y breves o las correspondientes al trabajo de campo y a la observación participante, así como a los diversos tipos de entrevistas profesionales y sus relaciones con la investigación social (Canales Cerón, 2006).

### **6.5.3. Sobre el uso de grabadora en las entrevistas en profundidad.**

Para un mayor rigor en el acceso y comprensión de la información y asegurar captar tal cual los entrevistados dicen las cosas. No obstante, de no ser posible grabar cuando no haya confianza con el entrevistado, y cuando éste acepta ser entrevistado, pero sin recurrir a grabadora, como investigadores, se tomarán notas acerca de los temas e información que el sujeto nos va entregando. Sin embargo, de existir una riqueza tal que haga mucho más pertinente el uso de la grabadora se puede volver a insistir en la importancia de la información y se debe intentar establecer condiciones de confianza

que permitan cubrir la entrevista con grabadora. Se debe garantizar tanto el anonimato como también que la entrevista no significará una amenaza o riesgo para el entrevistado, esto es, que no le afectará ni dañará a nivel personal, familiar, local, institucional ni culturalmente. Cuestión que los investigadores deben velar por cumplir como parte de su rigor profesional en el trabajo de investigación.

#### **6.5.4. Tipo de entrevistas.**

Según, (Galán Amador, 2019), Hay dos tipos de entrevista:

**Entrevista Estructurada:** Se caracteriza por estar rígidamente estandarizada; Se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes quienes deben escoger en dos o más alternativas que se les ofrecen. Para orientar mejor la entrevista se elabora un formulario que contenga todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevistas el investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal (Galán Amador, 2019).

**Entrevista no estructurada:** Es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas; Su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables elabora preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encabezar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio (Galán Amador, 2019).

Siempre en función de su estructura interna, según los motivos y los objetivos del entrevistador, según (Albert Alegrí, 2019), además de los dos tipos de entrevistas anteriores, se tienen:

**Entrevista semiestructurada o semilibre:** La entrevista semiestructurada o semilibre tiene como objeto conocer o abastar una problemática determinada a partir de un guion predeterminado. En este caso, se tiene más libertad de desarrollo: a partir de las respuestas del entrevistado, se enlazan otros temas no previstos en la entrevista. Es por eso por lo que se realizan preguntas abiertas con el fin de dar la oportunidad al entrevistado de expresar sus ideas y obtener una información más completa y precisa.



En este trabajo de investigación, se estará aplicando una Entrevista Semiestructurada, por la libertad de desarrollo y que permite enlazar otros temas no previstos.

#### **6.5.4.1. Preparación de la Entrevista.**

- Momento de preparación.

Para prepararnos correctamente y conseguir que la entrevista se desarrolle adecuadamente, se tendrá en cuenta las siguientes cuestiones:

- Determinar los objetivos de la entrevista:
- Identificar las personas que van a ser entrevistadas:
- Formular las preguntas y secuenciarlas

- Inicio de la entrevista.

Se empezará la entrevista presentándonos con una explicación clara de la finalidad que se persigue. Los primeros minutos serán para establecer familiarización con el entrevistado. Luego se ordenará la estrategia a seguir.

- Reporte de las entrevistas.

Con una redacción sencilla y clara, se elaborará un informe donde aparezcan las evaluaciones, conclusiones y resultados finales de la entrevista. Se pretende con la redacción final ayudar a comunicar claramente la imagen del entrevistado.

- Selección de los entrevistados.

En este trabajo investigativo, se tiene previsto para la aplicación de las entrevistas, la división en dos grupos de entrevistados. Un primer grupo son las protagonistas beneficiarias del programa, en el periodo propuesto por la investigación y presentes en casa materna (ver anexo 6.1.1).

Como segundo grupo, conformado por el personal administrativo que se relaciona a casa materna como son:

- Alcaldesa municipal
- Gerente municipal
- Responsable de la unidad de adquisiciones
- Directora de promoción humana
- Directora administrativa financiera
- Responsable de casa materna

#### **6.5.5. Revisión Documental.**

Es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado.

Los documentos son la historia escrita de las acciones, experiencias y maneras de concebir ciertos fenómenos, situaciones y temas.

### **6.6. Etapas de la Investigación.**

#### **6.6.1. Primera Etapa: Investigación Documental.**

En la primera etapa, se recopiló información la cual fue obtenida mediante visitas a diversas fuentes de información, entre ellas: páginas web, consulta de libros en internet, revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM-Estelí) e información propia de casa materna, en la Ciudad de Ocotal.

#### **6.6.2. Segunda Etapa: Elaboración de Instrumentos.**

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos de la investigación y los indicadores identificados en el cuadro de operacionalización de las variables.

## **VII. Análisis de Resultados.**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de entrevistas como principal instrumento que sirvió de fuente de recolección de información en este estudio, así como también una breve revisión documental y la observación que cada uno de los investigadores realiza al visitar casa materna en diferentes oportunidades del estudio, en contraste con los elementos teóricos contenidos en el marco conceptual.

Inicialmente, se desarrollan los resultados obtenidos para dar cumplimiento al primer objetivo específico de esta investigación, logrando así diagnosticar el proceso administrativo.

Seguidamente se presenta el análisis de los principales resultados relacionados con las actividades de control, con que cuenta casa materna, para el seguimiento de sus objetivos.

Finalmente, tomando como referencia los resultados del diagnóstico y el análisis de las actividades de control, se incluye una propuesta de reformas al proceso administrativo de casa materna, para una mejor calidad del servicio.

## **7.1. Proceso Administrativo en Casa Materna.**

A continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos, para la categoría de “etapas del proceso administrativo” mediante las entrevistas realizadas al personal administrativo de la alcaldía de Ocotlán, involucrado en este proceso. Investigación realizada mediante cuatro subcategorías; planeación, organización, dirección y control.

### **7.1.1. Planeación.**

En la subcategoría planeación, se analizaron los indicadores; objetivos - metas, planes, presupuesto y procedimientos.

En relación a los objetivos – metas, en este estudio se entrevistó a la alcaldesa, y expuso que: los objetivos “están definidos en *mejorar la calidad de la atención integral a las mujeres antes, durante y después del parto*”.

Así también la responsable de casa materna expresa: “*Los objetivos de casa materna son servir a las protagonistas todas las mujeres embarazadas y puérperas*”.

En la administración y finanzas, según la responsable de esta área, manifiesta que todo el personal conoce los objetivos y expresa: “*Claro porque el personal que se contrata es adecuado y a fin a la casa materna, todos están capacitados hasta los guardas de seguridad*”.

Como resultado del análisis en este indicador (objetivos), se ve una debilidad de conocimiento en área de recursos humanos, un área sensible para la transmisión de los objetivos de una empresa a los colaboradores, la persona a cargo de esta área, expresa: que casa materna, tiene definido sus objetivos, con la particularidad de expresar, que estos (objetivos), “*están plasmados en el reglamento de las casas maternas, pero propio de casa materna como alcaldía no tenemos*”.

Otros indicadores analizados en esta subcategoría (planeación), son; los planes y presupuestos, para entender y analizar estos indicadores se entrevistó al personal administrativo de la alcaldía, al respecto la gerente municipal, al ser entrevistada expresa: *“El funcionamiento de la casa materna está incluido en el plan anual y dentro del plan de inversión de ello se deriva todo el funcionamiento”*.

De igual forma, la administradora financiera, expresa: *“Cada quien pasa sus planes y están inmersos en el plan general de la institución (alcaldía)”*.

La planificación de casa materna, se desprende de una planeación estratégica del gobierno local, así lo dice la alcaldesa del municipio al comentar los tipos de planes con que cuenta casa materna: *“Plan de líneas estratégicas, planes específicos semanales y planes presupuestarios”*.

A nivel operativo, dentro de casa materna, se realizan planes semanales, en los que se incluyen actividades con otros organismos que apoyan este centro, así lo expresa la responsable de casa materna, cuando dice: *“los planes que se hacen son semanales por que las demás instituciones ya tienen sus propios planes como el MINSA INTA MEFCA”*.

El indicador de procedimiento, analizado para esta subcategoría, es lo que permite ver el método de actuación necesario en el cumplimiento de los objetivos, la alcaldesa municipal expone: *“No existe, lo que hay es una circular que es la que nos dejó la ministra cuando se apertura esa casa materna, creo que está en todas las casas maternas con todo lo que tiene que ver los acápite los ítems establecidos para la coordinación y la articulación con la alcaldía, nosotros en eso estamos regidos. Sería importante la creación de un reglamento porque quien le da el seguimiento y monitoreo es la alcaldía”*.

Según (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2012), la planeación es la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

En cuanto a los objetivos – metas, como indicadores de la planeación, es claro que los mismos están bien definidos para casa materna y se conocen por todo el personal involucrado, las metas de casa materna para el personal administrativo, denota una clara definición y la mayoría expresa que estos giran en cuanto a: mejorar la calidad de atención, ampliar la cobertura, garantizar un servicio eficiente, eficaz, que se sientan las protagonistas seguras y tranquilas, que nos les falte lo necesario y mejorar la calidad de atención así como la planificación continúa. En el análisis de los planes y presupuesto como indicador de la planeación, se encontró como resultado que todas las actividades de casa materna y su presupuesto, forman parte de la planeación municipal.

El indicador de procedimientos, en la planeación, de acuerdo al análisis de entrevistados, se nota la dificultad en cuanto a que no hay definidos procedimientos a casa materna como una entidad municipal, sino que se rigen por manuales genéricos facilitados por el MINSA.

### **7.1.2. Organización.**

En la subcategoría organización, se analizaron los indicadores; división del trabajo, jerarquización y departamentalización, para poder determinar la existencia de una estructura intencional y formal de funciones o puestos.

Para el análisis de la división del trabajo, se entrevistó a personal administrativo municipal, acerca de la definición de las funciones de cada servidor, a lo que la alcaldesa municipal dice: *“Las funciones de cada servidor, están definidas según nuestro manual de organizaciones y funciones de la alcaldía. Esto último lo ve el departamento de recursos humanos”*.

El indicador de jerarquización, como la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia y el de y departamentalización como agrupación de actividades similares, se analizan mediante entrevista al personal

administrativo, en cuanto a que si la disposición de las funciones, están establecidas en un organigrama, a lo que los entrevistados expresan:

Alcaldesa: *“La parte organizativa de casa materna, está dentro del organigrama municipal, que se revisa cada año, en el están los funcionamientos permanentes como casa materna y los CDI, por lo tanto, está bien definido en el organigrama su lugar”*, continúa diciendo la alcaldesa, *“casa materna, está dentro de una dirección, la Dirección de Promoción Social, dentro de promoción social se encuentra casa materna, los CDI entre otros”*.

Gerente: *“El área de casa materna esta como un área que se deriva de la Dirección de Promoción Humana, al igual que los CDI y las escuelas de oficio”*.

Al respecto de la organización, Cannice, Koontz y Wehrich, nos dicen que esta es una estructura intencional y formal de funciones o puestos, lo que significa según estos autores, que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012).

En esta investigación, se observó, que, en el organigrama municipal, no define, si casa materna es considerada como oficina, departamento o es un programa.

### **7.1.3. Dirección.**

Otra subcategoría analizada es dirección, como un elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, en el estudio, se analizaron tres indicadores como; orientación y toma de decisiones, para lo que se realizaron entrevista a un grupo del personal administrativo, que, en el tema de liderazgo como elemento agrupador de estos indicadores, expresaron:

La alcaldesa *“Yo tengo comunicación directa con la responsable y todo el equipo de casa materna”*.

La gerente municipal, expresa, refiriéndose al liderazgo en casa materna: *“Si, el liderazgo, está a nivel de responsable, quien coordina las actividades dentro de la casa materna, la directora y se maneja a nivel de equipo técnico las decisiones que se toman a nivel de casa materna y mi persona en coordinar y supervisar el seguimiento para el funcionamiento”*.

En cuanto a la toma de decisión, como indicador de dirección, analizado, se obtiene siempre a través de entrevistas a personal administrativo, que dicha acción, se desarrolla de manera inmediata, así lo expresa la alcaldesa cuando dice: *“Esto, es de manera inmediata, la orientación del gobierno central es que no falte nada en ese centro”*.

Casa materna como una unidad, ve las necesidades y eleva las propuestas mediante su responsable inmediata superior, a la alcaldesa, esto lo dice la administradora de la municipalidad cuando manifiesta: *“Bueno ahí como hay una responsable, ella es la que ve las necesidades de casa materna como les decía anteriormente ella hace las propuestas antes su jefe inmediato, después pasa a la administración financiera”*.

De acuerdo a Lourdes Múñch Galindo, en su libro Fundamentos de la Administración, la dirección, es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales (Múñch, 2006).

En este trabajo investigativo, está claro la existencia del liderazgo para el cumplimiento de las acciones en casa materna y este liderazgo, se refleja en la figura de la alcaldesa, como máxima autoridad municipal y en la responsable de casa materna.



#### 7.1.4. Control.

Finalmente, se analiza la subcategoría control, como un sistema de información que permite comparar lo planeado con los resultados, partiendo del análisis de los indicadores: estándares y desempeño. De igual forma utilizando la entrevista a personal administrativo, como técnica de obtención de información. Ante la pregunta de que, si se tienen definidos estándares para la evaluación, la gerente expresa: *“Lo que manejamos es una evaluación del desempeño del personal, porque la evaluación de casa materna la hacemos con un informe mensual que se le pide a la responsable”*.

La administradora de la alcaldía dice: *“Cuando ellos planifican ahí se hacen los controles y de acuerdo como ellos pasan sus planes de las actividades entonces se hacen las evaluaciones mensualmente”*.

En el libro, El Control en el Proceso Administrativo, de Ernesto Jara, el control se define como: “Un sistema de información que permite comparar lo planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas”. (Jara V., 2009).

El control demanda indicadores como los estándares. Al respecto, Lourdes Münch, Galindo, en su libro Fundamentos de la Administración: casos y prácticas, nos indica que: Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. (Münch, 2006)

En este trabajo investigativo se determina que, para el caso de casa materna, los estándares más comunes son los objetivos del cargo por cada servidor y las metas planteadas en los planes de trabajo.

## **7.2. Actividades de control, con que cuenta casa materna, para el seguimiento de sus objetivos.**

Para el análisis de las actividades de control, en este trabajo de investigación se desarrolló la categoría: etapas de control, con las subcategorías; establecimiento de normas de control, medición del rendimiento real, identificación de desviaciones y acciones correctivas.

Como lo expresa la gerente municipal en la entrevista realizada: *“Nosotros en casa materna medimos lo planeado con un informe mensual que se presenta al consejo municipal de igual manera se envía un consolidado de todas las áreas de la alcaldía, al INIFOM”*.

La casa materna de Ocotol, a diferencia de otras casas maternas del país, es un proyecto emblemático administrado por la municipalidad, desde la construcción de la infraestructura, como la previsión de los recursos para su funcionamiento. Casa materna es una entidad de la alcaldía, y así consta en su organigrama.

En esta investigación, desde el punto de vista de las entrevistas realizadas al personal administrativo, como la revisión documental, se encuentra la implementación de normas de control, reglamentos y otros aspectos administrativos, que están bajo aprobaciones de normativas y acuerdos ministeriales del MINSA, encontrando así:

Manual de Organización de Estructura de Casa Materna: Elaborado, mediante Normativa N° 050 del MINSA, en agosto de 2010. Los objetivos de la normativa, son los de describir los propósitos y objetivos de las casas maternas, definir los servicios a brindar, detallar el listado de equipos médicos fijos y móviles necesarios para el servicio. En relación a este punto, la municipalidad es quien define la organización, estructura y es quien ha definido los servicios prestados, por tanto, deberá crear su propio manual.

Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para Casas Maternas, elaborado bajo acuerdo ministerial, N° 486 – 2012 del MINSA, con el objetivo de proporcionar un instrumento básico para la administración eficiente y transparente de los recursos. La municipalidad, tiene y debe aplicar para el caso de casa materna, sus propios procedimientos administrativos financieros.

Reglamento Interno para Casa Materna Luz y Vida, este documento fue creado de forma particular para casa materna, solo que, con normas y orientaciones generales del MINSA, para todas las casas maternas del país, debe de actualizarse este reglamento, de acuerdo a condiciones propias de la municipalidad y las actividades que se han venido desarrollando en coordinación interinstitucional.

### **7.2.1. Establecimiento de Normas de Control.**

A continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos, en la subcategoría establecimiento normas de control, mediante las entrevistas estructuradas y dirigidas al personal administrativo de la municipalidad, vinculado al servicio que brinda casa materna. Como indicador se utiliza el nivel de desempeño esperado con enfoque a la planeación operativa, esta es una de las principales funciones que contribuyen al logro de los objetivos acordados.

En relación con este punto la alcaldesa del municipio, en la entrevista sostenida detalló: *“Tenemos cuatro tipos de informes, estos se presentan al INIFOM y al Consejo Municipal”*.

Siguiendo el procedimiento a la entrevista, la gerente municipal, expresó en relación al cumplimiento de lo planeado: *“Nosotros elaboramos un informe mensual que se presenta al consejo municipal de igual manera se envía un consolidado de todas las áreas de la alcaldía al INIFOM”*.

Según, Cruz Chimal & Jiménez Pérez, en su sitio web GESTIOPOLIS, citando a Henry Fayol (1900), como uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración, define que el control, consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Para la dirección de la municipalidad y para el personal administrativo de casa materna, la principal actividad de control, son los informes mensuales mismos que son presentados a Concejo Municipal en sus sesiones ordinaria mensuales y los informes semanales que realizan sobre las actividades de casa materna, estos son enviados a INIFOM Regional, para el seguimiento al programa nacional de casas maternas.

### **7.2.2. Medición del Rendimiento Real.**

A continuación, se describen los resultados en relación a la subcategoría; medición del rendimiento real, de las actividades planificadas en casa materna, teniendo como indicador fundamental el manejo de datos estadísticos.

Esto expresa la alcaldesa del municipio; *“De la misma manera los estándares de desempeño los hace recursos humanos estos se aplicaban cada 6 meses ahora lo estamos aplicando trimestral, se elabora de manera específica de acuerdo a las funciones de cada trabajador”*.

Todo lo que se puede medir, se puede mejorar. Este principio se utiliza de forma muy frecuente para hablar de las métricas como elemento imprescindible de mejora, sobre todo para mejorar la productividad en una organización. Igual que medimos nuestra salud, o el esfuerzo que realizamos durante una actividad física, es necesario que las organizaciones tengan conciencia del nivel de productividad de sus empleados y saber qué está pasando realmente en su compañía (El blog de WorkMeter, 2014).

Es importante mencionar que, para la medición del tiempo real, como subcategoría de investigación, casa materna utiliza los formatos establecidos por el ministerio de salud en relación a la parte de salud integral, durante este tiempo no se ha propuesto la actualización de los mismos para adecuarlos completamente a la administración municipal.

De acuerdo a la investigación realizada se determina que, para la medición del tiempo real depende de administración municipal, hay disposición inmediata a dar respuestas a las necesidades que surgen día a día tales como; ingreso en tiempo mínimo a las mujeres embarazadas y puérperas, controles de salud al ingreso, garantizar alojamiento a sus acompañantes, alimentación disponible las veinticuatro horas.

Como resultado se determina que para el cumplimiento del tiempo real como una actividad de control en el proceso administrativo, estas, no son ningún impedimento para la calidad del servicio eficaz y eficiente a las protagonistas. Es importante destacar que no se realizan evaluaciones al desempeño del personal.

### **7.2.3. Identificación y Análisis de las Desviaciones.**

En el trabajo de investigación realizado en la subcategoría; identificación y análisis de desviaciones, se tomó como indicador principal el análisis de las causas.

En entrevistas realizadas al personal administrativo en cuanto a las posibles desviaciones de lo planificado y sus causas, la alcaldesa expresa que, hay actividades que cumple casa materna y no están dentro de la planificación esto se debe a la anuencia de colaborar a las actividades que surgen como imprevistas.

A lo cual la responsable de casa materna comentó: Lo que pasa es que siempre con el MINSA siempre hay actividades imprevistas como las jornadas médicas,

donaciones de sangre y capacitaciones a parteras y brigadistas de salud estos últimos sobre epidemias como H1N1, dengue y otros y esto no se pueden negar.

Para el profesor Samuel Gómez Haro, en su publicación en la web Slideshare dice: Los tipos de desviaciones que se encuentran en una empresa en su proceso de control son: por precisión, por objetivos y por registros. En cuanto a la desviación por objetivos nos dice que estas aparecen cuando no se alcanza el objetivo planteado por una incorrecta formulación del mismo por tanto la forma de evitarlo es mediante la modificación del mismo.

De acuerdo a la investigación realizada las desviaciones más comunes están dadas por la realización de actividades no planificadas, pero que si cumplen una función importante en función de la mejora de calidad de vida de la mujer.

#### **7.2.4. Acciones Correctivas.**

Para completar el trabajo investigativo de la categoría etapas de control, se realizó un análisis en la subcategoría acciones correctivas, para determinar su comportamiento, teniendo como referente o indicador, el plan de acciones correctivas.

Al respecto se procedió mediante entrevistas al personal administrativo, para consulta sobre la existencia y manejo de un plan para la corrección de acciones sugeridas.

La alcaldesa expresa que, como plan, no está definido, pero si se está anuente a resolver cualquier situación, pero igual se aplica dentro de las trece líneas estratégicas que se tienen establecidas y que está dentro del manual que es un referente de los valores institucionales. Además de que es un proyecto emblemático nosotros hay que estar más enfocados en lo que es la atención de manera que las mujeres se sientan en casa

En relación a la misma pregunta la gerente municipal expresó: “Un plan específico no, pero si eso lo coordinamos con el área de administración financiera y con la dirección de proyectos en este caso si son correcciones de infraestructura pues se hace coordinado con el área de proyectos”.

Según Paulo Nunes Economista de la Nueva Universidad de Lisboa, profesor universitario en las áreas de economía y gestión, gerente y consultor de negocios en su publicación en la web Know.net Enciclopedia Temática, establece que: acción correctiva como parte de la gestión de la calidad, la acción correctiva es un actuación o efecto implementado a eliminar las causas de una no conformidad, defecto, o situación indeseable detectada con el fin de evitar su repetición. Las acciones correctivas pueden incluir cambios en los procesos, procedimientos o sistemas para la mejora de la calidad en cualquier fase del ciclo de calidad. Se distingue de una simple corrección debido a estar relacionada con la eliminación de las causas de una no conformidad, mientras que la corrección se refiere sólo a la reparación, repetición o ajuste de un determinado trabajo.

Como resultado al análisis de las acciones correctivas, se obtiene que:

- 1.Casa materna no cuenta con un plan orientado a la corrección de desviaciones.
- 2.La administración municipal hace correcciones sobre el curso de las actividades de manera espontánea pero no existe una formalidad documentada.

### **7.3. Reformas al proceso administrativo de casa materna, para una mejor calidad del servicio.**

Para el análisis y el estudio sobre las reformas al proceso administrativo de casa materna de la ciudad de Ocotlán primeramente se revisó la categoría, calidad del servicio, con sus subcategorías; atributos del servicio público y estándares del servicio.

#### **7.3.1. Atributos del Servicio.**

Para analizar la subcategoría atributos del servicio, se tomaron en consideración los indicadores; fiabilidad, tangibilidad, capacidad de repuesta, empatía, confianza.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas que se realizaron, tanto para el personal administrativo, como para las protagonistas que son las usuarias de dicho inmueble, los entrevistados coinciden en sus respuestas *“La ministra de salud en una visita hizo una valoración in situ y la calificó como excelente”*, así lo expuso la alcaldesa.

Por su parte la gerente municipal con relación a este mismo aspecto comentó: *“Bueno haciendo un resumen desde que nosotros iniciamos con el proyecto nosotros estábamos en adquisiciones y una de las metas fue que fuera una de las casas maternas que cumpliera con todas las normas que se establecieron en asuntos de casas maternas derivadas del MINSA y si tuvieron la posibilidad de visitar los cuartos de las embarazadas, la administración en ese momento decidió que no fueran camas comunes, sino que fuera una cama hospitalaria con todas sus especificaciones técnicas”*.

Una de las principales características de casa materna, es las excelentes condiciones que ofrece su infraestructura *“está en un excelente punto”*, lo expuso la alcaldesa.

Además, como indicador de la subcategoría atributos del servicio, se consideró importante conocer la capacidad de respuesta que tiene casa materna, a lo cual la alcaldesa expresó que; *“la atención a las protagonistas, es inmediata, no tienen ningún*



*atraso*”, a su vez, la directora administrativa de igual manera comentó que dicha capacidad de respuesta es rápida e inmediata.

Las protagonistas demostraron su satisfacción al consultárseles sobre su empatía y confianza donde coinciden en el trato humano justo igual para todas sin distinción de ningún tipo por color, sexo, religión o credo político.

En cuanto a calidad de servicio, Lic. Pablo E., Giugn, en su sitio web, dice que: la calidad, puede definirse como “la conformidad con los requisitos”. Esto significa que se necesita precisión en la definición de las características de los bienes o servicios.

Se puede asegurar que según los indicadores que se han tomado para los atributos de estos servicios y de acuerdo a la calidad de los servicios que brinda casa materna, son satisfactorios.

El ministerio del poder ciudadano para la salud, en informe de avance del programa de casas maternas realizado por la dirección general de extensión y calidad de la atención, en enero 2013, dice “En un esfuerzo extraordinario cada año se ha logrado incrementar el acceso de la mujer rural a las casas maternas, la gratuidad, el respaldo comunitario, la atención de los equipos de salud familiar y sobre todo la confianza de la población en los servicios”.

### **7.3.2. Estándares del Servicio.**

En la subcategoría estándares del servicio, se tomaron en consideración los indicadores: cantidad, calidad y tiempo.

De acuerdo a las entrevistas que se realizaron a protagonistas y sus acompañantes, en su mayoría coinciden con la plena satisfacción en relación a la cantidad de tiempo que permanecieron en dicho centro.

Algunas de las protagonistas comentaron: *“yo estaba en el hospital, pero me mandaron para acá para estar más cómoda”, “estoy de alta, pero solo estoy esperando que venga la ambulancia para que nos lleve, mientras tanto estoy bien atendida”*.

En cuanto a calidad del servicio, las protagonistas expresaron su satisfacción por la calidad de atención recibida donde destacan, que se les realizaron todos los controles a tiempo, además que se les brinda atención tanto a la madre como al bebe.

En relación al tiempo unas protagonistas expresaron que *“si, nos inscribieron en los libros a los dos”* así mismo otras expresaron; *“bueno, ellos nos explicaron todas las normas que tienen y nos llenaron unos controles y nos sentimos muy bien y cómodas mi acompañante y mi tierno”*.

Se determina que, en casa materna, existe un trato de cortesía por parte del personal, se cubre el servicio con el tiempo designado. Se brinda una atención médica de acuerdo a las normas técnicas establecidas y se atiende en el tiempo previsto cada protagonista que ingresa.

### 7.3.3. Reformas Propuestas al Proceso Administrativo

CATEGORIA	RESULTADOS	PROPUESTA
<b>Planeación</b>	Se observa, debilidad en el conocimiento de los objetivos de casa materna y el documento que los contiene, de parte del área de recursos humanos, siendo esta un área sensible para la transmisión de los objetivos a los servidores públicos.	Actualización del Manual de Organización y Funciones, de la municipalidad, con la inclusión de los objetivos de casa materna y las funciones de cada cargo.
	El indicador de procedimientos, indica que existe dificultad en cuanto a la definición de los procedimientos de casa materna como una entidad municipal, se rigen por manuales genéricos facilitados por el MINSA.	Actualización del Manual de Procedimientos, existente con la inclusión de normas de procedimiento propias de casa materna en la atención directa (ingreso y egreso) a las protagonistas y otros procedimientos de atención como albergue, alimentación y atención médica. Este debe de contener información detallada, ordenada, sistemática e integral con todas las instrucciones responsabilidades e información de la política funciones y procedimientos de la municipalidad.
<b>Organización</b>	El organigrama municipal, no define si casa materna es considerada como oficina departamento o programa.	Definir el status que debe tener casa materna en el organigrama municipal (ver propuesta en anexo 3)
	En el Manual de Cargos y Funciones, no se encuentran cargos específicos del personal de casa materna.	Actualizar el Manual de Cargos y Funciones, (responsable de casa materna, enfermera de casa materna, conserje de casa materna). Es muy importante la tarea de evaluar el desempeño de los servidores públicos, para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Se propone la evaluación del desempeño laboral al personal administrativo y de apoyo al menos cada tres meses (personal directo en casa

CATEGORIA	RESULTADOS	PROPUESTA
		materna y personal administrativo municipal involucrados en el servicio)
<b>Dirección</b>	En la etapa de dirección, se lleva a cabo la ejecución de los planes y se nota la dificultad en cuanto a que no están definidos procedimientos.	Hay que definir y documentar los procedimientos, para lograr una realización más efectiva de lo planeado, se sugiere, ajustar los esfuerzos de la dirección y ejecución de acuerdo a los resultados del control.
	En este trabajo investigativo está claro la existencia de liderazgo para el cumplimiento de las acciones en casa materna y este liderazgo se refleja en la figura de la alcaldesa como máxima autoridad y en la responsable de casa materna.	
<b>Control</b>	La principal actividad de control, son los informes mensuales, presentados a Concejo Municipal y los informes semanales que realizan sobre las actividades.	Se sugiere la verificación de todo lo ocurrido de conformidad a lo planificado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, señalar las debilidades y errores. Apoyándose en el establecimiento de un <b>Protocolo de Actuación</b> , que incluya las acciones correctivas para el mejoramiento de la planificación de las actividades.
	Existe un Manual de Organización de Estructura de Casa Materna: elaborado, mediante normativa N° 050 del MINSA, en agosto de 2010. Los objetivos de la normativa, son los de describir los propósitos y objetivos de las casas maternas, definir los servicios a brindar, detallar el listado de equipos médicos fijos y móviles necesarios para el servicio.	En relación a este punto, la municipalidad es quien define la organización, estructura y es quien ha definido los servicios prestados, por tanto, deberá crear su propio manual el cual se denominará, Manual de Organización de Estructura de Casa Materna, en el que estén definidos los objetivos y propósitos de casa materna.
	Existe un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para Casas Maternas, elaborado bajo acuerdo ministerial, N° 486 – 2012 del MINSA, con el objetivo de	Elaborar un instrumento básico para la administración eficiente y transparente de los recursos. La municipalidad, tiene y debe aplicar para el caso de casa materna, sus propios procedimientos administrativos financieros el cual se

CATEGORIA	RESULTADOS	PROPUESTA
	proporcionar un instrumento básico para la administración eficiente y transparente de los recursos.	denominará Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para Casa Materna.
	El Reglamento Interno para Casa Materna, fue elaborado de forma particular para casa materna, pero con normas y orientaciones generales del MINSA, para todas las casas maternas del país.	Actualización del Reglamento Interno, de acuerdo a condiciones propias de la municipalidad y las actividades que se han venido desarrollando en coordinación interinstitucional.
	Las desviaciones a la planificación más comunes, están dadas por la realización de actividades no planificadas, pero que si cumplen una función importante en cuanto a la calidad de vida de la mujer en el municipio.	Realizar una planeación conjunta de actividades (equipo alcaldía y equipo MINSA).

## **VIII. Conclusiones.**

Después de analizar los resultados obtenidos sobre la incidencia de la gestión administrativa, en la calidad de servicio que brinda la municipalidad en casa materna, del municipio de Ocotál, en el primer semestre del 2019, se puede establecer las principales conclusiones:

Casa materna de Ocotál, a diferencia de otras casas maternas del país, es un proyecto emblemático a cargo de la municipalidad, desde la construcción de la infraestructura, como la previsión de los recursos para su funcionamiento.

En la planeación de actividades para el cumplimiento de los objetivos, se denota una debilidad de conocimiento de los objetivos de casa materna y del documento que los contiene, de parte del en el área de recursos humanos, un área sensible para la transmisión de los objetivos de una empresa a sus colaboradores. Así también los procedimientos, son una dificultad en cuanto a que estos no están definidos en un documento propio de la municipalidad y casa materna, estos se rigen por manuales genéricos facilitados por el MINSA.

La organización como etapa del proceso, contiene a casa materna, dentro de un grupo de programas sociales bajo la dirección de promoción social, es su correcta ubicación, según el perfil de esta dirección, pero no se define si casa materna es considerada como oficina, departamento o es un programa.

Es importante destacar el fuerte liderazgo (dirección) para el cumplimiento de las acciones en casa materna y este liderazgo, se refleja en la figura de la alcaldesa, como máxima autoridad municipal y en la responsable de casa materna.

El control, como etapa del proceso administrativo, describe que los estándares más comunes para comparar lo planeado con los resultados, son los objetivos del cargo por cada servidor y las metas planteadas en los planes de trabajo. Existen medios de control, que demandan una actualización acorde a las características

administrativas propias de esta casa materna, además se deben de implementar manuales propios desde la municipalidad, dentro de estos documentos a considerar su revisión y elaboración se tienen:

- Manual de Organización de Estructura de Casa Materna.
- Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para Casas Maternas.
- Reglamento Interno para Casa Materna Luz y Vida.

Para la dirección de la municipalidad y para el personal administrativo de casa materna, la principal norma de control, son los informes mensuales mismos que son presentados en informe de gestión ante el Concejo Municipal en sus sesiones ordinaria (mensuales) y los informes semanales que se realizan sobre las actividades de casa materna, estos enviados a INIFOM Regional, para el seguimiento al programa nacional de casas maternas.

No cuenta la municipalidad, con un plan orientado a la corrección de desviaciones en el curso de la planificación de las actividades de casa materna, la administración municipal hace correcciones sobre el curso de las actividades de manera espontánea pero no se documenta esta actividad de corrección. Las desviaciones, más comunes están dadas por la realización de actividades imprevistas, pero que cumplen una función importante en relación a la mejora de calidad de vida de las mujeres y sus preparativos para un parto más humanizado y con calidez.

La calidad de servicio, es satisfactorio para las protagonistas, realizado con un trato de cortesía de parte del personal de casa materna. La atención médica es acorde a normas técnicas establecidas y se atiende en el tiempo previsto cada protagonista.

## **IX. Recomendaciones.**

Concluido este trabajo investigativo, se realiza una serie de recomendaciones y sugerencias para un mejor desarrollo del proceso administrativo municipal y en específico para casa materna.

- Realizar ajustes en los objetivos de casa materna, incorporando líneas que permitan identificar las actividades que se ha venido realizando como imprevistos.
- Implementar las reformas propuestas al proceso administrativo, mediante un plan conjunto de actores municipales involucrados (dirección superior, gerencia, recursos humanos y personal de casa materna).
- Establecer un protocolo de actuación que incluya las acciones correctivas, para el mejoramiento de la planificación de las actividades de casa materna, acorde a la estrategia del programa nacional de casas maternas.
- Compartir los espacios de planificación de las actividades de casa materna, con su aliado institucional más próximo, Ministerio de Salud.
- Se recomienda hacer usos de la herramienta administrativa “Evaluación al Desempeño”, como mínimo cada tres meses (personal directo en casa materna y personal administrativo municipal involucrados en el servicio)



## X. Referencias Bibliográficas.

1. Albert Alegrí, R. A. (24 de junio de 2019). *Redacción Especializada*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/redacespecializada/home/cmo-elaborar-una-entrevista>
2. Alonzo Ortega, M. C. (29 de Abril de 2019). *Universidad Virtual del Estado de Guanajuato*. Obtenido de uveg:  
<http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/231/Controlcuartaetapadelprocesoadministrativo.pdf>
3. Altamirano Laguna, K. J., & Dinarte Romero, J. A. (noviembre de 2015). *Repositorio Institucional RIUMA*.
4. Biblioteca Nacional de Salud - MINSA. (2008). *Marco Conceptual Modelo de Salud Familiar y Comunitario*. Managua.
5. Calero Mora, J. D. (2016). *UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE*. Obtenido de  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/573/CALERO\\_MORA\\_JANETH\\_DEL\\_PILAR\\_GESTION\\_CALIDAD\\_HUARAL.pdf?sequence=1](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/573/CALERO_MORA_JANETH_DEL_PILAR_GESTION_CALIDAD_HUARAL.pdf?sequence=1)
6. Canales Cerón, M. (2006). *Metodologías de la Investigación Social*. Santiago, Chile: LOM Ediciones.
7. Cannice, M., Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial* (14ª edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL. Recuperado el 05/03/2018 de marzo de 2018
8. Castro Guevara, D. D., Fuentes Argueta, V. G., & Rivas Romero, J. M. (Junio de 2012). *Universidad*. Obtenido de  
<https://www.google.com/imgres?imgurl=https://www.webyempresas.com>
9. Consultores, A. (02 de marzo de 2018). <https://www.aiteco.com/>. Obtenido de <https://www.aiteco.com/que-es-la-calidad-de-servicio>

10. Cruz Chimal, J., & Jimenez Perez, V. (18 de Julio de 2013). <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>: <https://www.gestiopolis.com>
11. Cuevas, J. (26 de 12 de 2010). *psicologiyempresa.com*. Obtenido de <https://psicologiyempresa.com/factores-mas-usados-en-la-evaluacion-de-desempeno.html>
12. El blog de WorkMeter. (05 de 06 de 2014). *El blog de WorkMeter*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/346693/la-medici-n-de-los-resultados-en-las-empresas-indicadores-y-datos>
13. Flores, A., & Flores, A. (2015). *ideasparapymes.com*. Obtenido de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/cc-evaluacion-del-desempeno.html>
14. Galán Amador, M. (24 de junio de 2019). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>
15. GESTIOPOLIS. (6 de 3 de 2018). <https://www.gestiopolis.com>. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
16. INCAE. (29 de 04 de 2019). *Gestión y Administración*. Obtenido de Gestión y Administración: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/>
17. Jara V., E. (2009). *El Control en el Proceso Administrativo*. Ambato, Ecuador: UTA.
18. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2016). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. Nicaragua.
19. Lic. Pablo E., G. (2018). *www.pablogiugni.com.ar*. Obtenido de <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp106/>

20. Ministerio de Salud. (6 de 3 de 2018). *www.minsa.gob.ni*. Obtenido de <http://www.minsa.gob.ni/index.php/repository/Descargas-MINSA/Direcci%C3%B3n-General-de-Servicios-de-Salud/Calidad-de-la-Atenci%C3%B3n/Calidad-de-la-atenci%C3%B3n/>
21. Ministerio del Poder Ciudadano para la Salud. (2012). *Estrategia Nacional de Casas Maternas*. Managua.
22. MINSA. (2008). *Marco Conceptual Modelo de Salud Familiar y Comunitario*. Managua.
23. MINSA. (2012). *Ministerio de Salud*. Obtenido de <http://www.minsa.gob.ni/index.php/repository/Descargas-MINSA/Direcci%C3%B3n-General-de-Servicios-de-Salud/Estrategia-Nacional-de-Casa-Materna/>
24. Münch, G. L. (2006). *Fundamentos de la Administración: Casos y Practicas*. Mexico: Editorial Trillas.
25. Ortún Rubio, V. (29 de 04 de 2019). *DIALNET*. Obtenido de DIALNET: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3869799>
26. Pérez Porto, J. (2008). *Definicion.DE*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
27. Placencia Alarcón, L. A. (2005). *Administración General y Administración Pública*. Mexico.
28. Puentes A., A. (2008). *Gerencia Pública y Gobierno Local*. Managua: Programa de Desarrollo Local.
29. Robbin, S. T., & Jubjee, r. d. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Person.
30. Romero Sanchez, M. (29 de 04 de 2019). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/control-dentro-del-proceso-administrativo/>

31. Ruiz Rizo, V. M. (junio de 2016). *Repositorio Institucional RIUMA*. Recuperado el 28/02/2018 de febrero de 2018, de <http://repositorio.unan.edu.ni/4378/1/17720.pdf>
32. Stivncion, R. (2009). *Comportamiento*. Mexico: person Educ.
33. Torrez Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
34. UNITED NATIONS PUBLIC ADMINISTRATION NETWORK. (6 de 3 de 2018). [www.unpan.org](http://www.unpan.org). Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044293.pdf>
35. *Universidad Veracruzana*. (marzo de 2018). Obtenido de [https://www.google.com.ni/search?ei=RymYWva\\_MIPs5gKGoYiQAA&q=Definici%C3%B3n+proceso+administrativo+pdf&oq=Definici%C3%B3n+proceso+administrativo+pdf&gs\\_l=psy-ab.3..0i7i30k1.43258.46727.0.50643.10.10.0.0.0.294.1132.5j3j1.9.0....0...1c.1.64.psy-ab..1.9.1](https://www.google.com.ni/search?ei=RymYWva_MIPs5gKGoYiQAA&q=Definici%C3%B3n+proceso+administrativo+pdf&oq=Definici%C3%B3n+proceso+administrativo+pdf&gs_l=psy-ab.3..0i7i30k1.43258.46727.0.50643.10.10.0.0.0.294.1132.5j3j1.9.0....0...1c.1.64.psy-ab..1.9.1)

**XI. Anexos.**

**Anexo 1: Entrevista a Protagonistas.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA, ESTELI**

**FAREM-ESTELI**



**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Estimada protagonista, de Casa Materna Luz y Vida del municipio de Ocotal Nueva Segovia, somos estudiantes de la carrera administración de empresas en la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI. Actualmente cursamos el último año y hemos elegido el tema “Incidencia de la Gestión Administrativa, en la Calidad del Servicio que brinda la municipalidad en Casa Materna Luz y Vida, del Municipio de Ocotal, en el primer semestre del 2019”, para la cual realizamos una investigación y nos dirigimos a ustedes para solicitar su valiosa colaboración.

**Fecha** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/

**Dirigido a:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_.

**Institución:** \_\_\_\_\_.

**Objetivo.**

Conocer mediante las protagonistas, la calidad del servicio recibido en Casa Materna Luz y Vida.

1. ¿Cree usted que los servicios que le ha brindado casa materna han sido de manera adecuada y eficiente?

---

---

2. ¿Las instalaciones de casa materna son adecuadas y de fácil acceso?

---

---

3. ¿El personal de Casa Materna ha demostrado una clara intención de atenderle, aun cuando se encuentran ocupados en otros asuntos?

---

---

4. ¿Cuándo lo ha requerido, ha recibido del personal de Casa Materna una atención personalizada?

---

---

5. ¿Ha recibido en todo momento un trato de cortesía por parte del personal de Casa Materna?

---

---

6. ¿Fue suficiente para usted el tiempo de atención (antes, durante y después del parto) que estuvo bajo el cuidado del personal de casa materna?

---

---

7. ¿Le realizaron sus controles en tiempo y forma el personal de casa materna?

---

---

8. ¿Considera usted que el tiempo cuando le hicieron su ingreso fue rápido?

---

---

## Anexo 2: Entrevista a Personal Administrativo

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA, ESTELI**

**FAREM-ESTELI**



### **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/

Dirigido a: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Estimado personal administrativo de Casa Materna Luz y Vida del municipio de Ocotal Nueva Segovia, somos estudiantes de la carrera administración de empresas en la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI. Actualmente cursamos el último año y hemos elegido el tema Incidencia de la gestión administrativa, en la calidad de servicio que brinda la municipalidad en Casa Materna Luz y Vida, del Municipio de Ocotal, en el primer semestre del 2019 para la cual realizamos una investigación por lo que nos dirigimos a ustedes para solicitar su valiosa colaboración



**Objetivo.**

Conocer mediante el personal administrativo como se desarrollan las etapas del proceso administrativo y la calidad del servicio que se presta en casa materna.

1. ¿Casa Materna, tiene definidos sus objetivos?

---

---

2. ¿El personal administrativo conoce los objetivos de Casa Materna?

---

---

3. ¿Cuáles son las metas propuestas de Casa Materna en el primer semestre de 2019?

---

---

4. ¿Se estiman las acciones de Casa Materna en los Planes Municipales?

---

---

5. ¿Con que tipo de planes cuenta Casa Materna?

---

---

6. ¿El presupuesto de gastos de Casa Materna, se lleva desde la municipalidad o desde esta entidad?

---

---

7. ¿Existe un manual de procedimientos propio de Casa Materna?

---

---

8. ¿Tiene cada servidor de Casa Materna definida sus funciones y documentadas?

---

---

9. ¿La disposición de las funciones en Casa Materna, están establecidas en un organigrama?

---

---

10. ¿Casa Materna está considerada como un departamento o está dentro otro departamento?

---

---

11. ¿Hay un liderazgo para dirigir e influir en las actividades de los miembros del equipo de Casa Materna?

---

---

12. ¿Cómo es la toma de decisiones para los aspectos administrativos?

---

---

13. ¿Se proporcionan los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de cada puesto?

---

---

---

14. ¿Se tienen definidos estándares para la evaluación de las actividades en Casa Materna?

---

---

15. ¿Se evalúa y corrige el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar los objetivos y planes de Casa Materna?

---

---

16. ¿De qué forma se mide en Casa Materna el cumplimiento de lo planeado?

---

---

17. ¿Cómo se evalúa el rendimiento real de las actividades planificadas en Casa Materna?

---

---

18. ¿Tiene Casa Materna Estándares de desempeño para comparar sus resultados?

---

---

19. ¿La municipalidad ha identificados y documentado rendimientos por debajo de los estándares en Casa Materna?

---

---

20. ¿Tiene Casa Materna, un plan para la corrección de acciones sugeridas?

---

---

21. ¿Proporciona la Casa Materna, servicios de una manera adecuada y conforme a como a sus propósitos?

---

---

22. ¿Las instalaciones físicas en donde se ubica Casa Materna son adecuadas y de fácil acceso?

---

---

23. ¿Se cubre el servicio con la cantidad de horas establecidas de trabajo por cada servidor?

---

---

24. ¿La atención médica que se realiza en Casa Materna está de acuerdo a las normas técnicas establecidas para las protagonistas?

---

---

25. ¿Se atiende en el tiempo previsto cada protagonista que ingresa a Casa Materna?

---

---

26. ¿Se cuenta con un protocolo de actuación en caso de emergencia?

---

---

---

27. ¿Existen principios y valores impulsores, propios de la institución?

---

---

28. ¿Se realiza una evaluación del desempeño, del personal que labora?

---

---

29. ¿Se trabaja en base a un presupuesto anual o semestral? ¿Este es analizado por rubros?

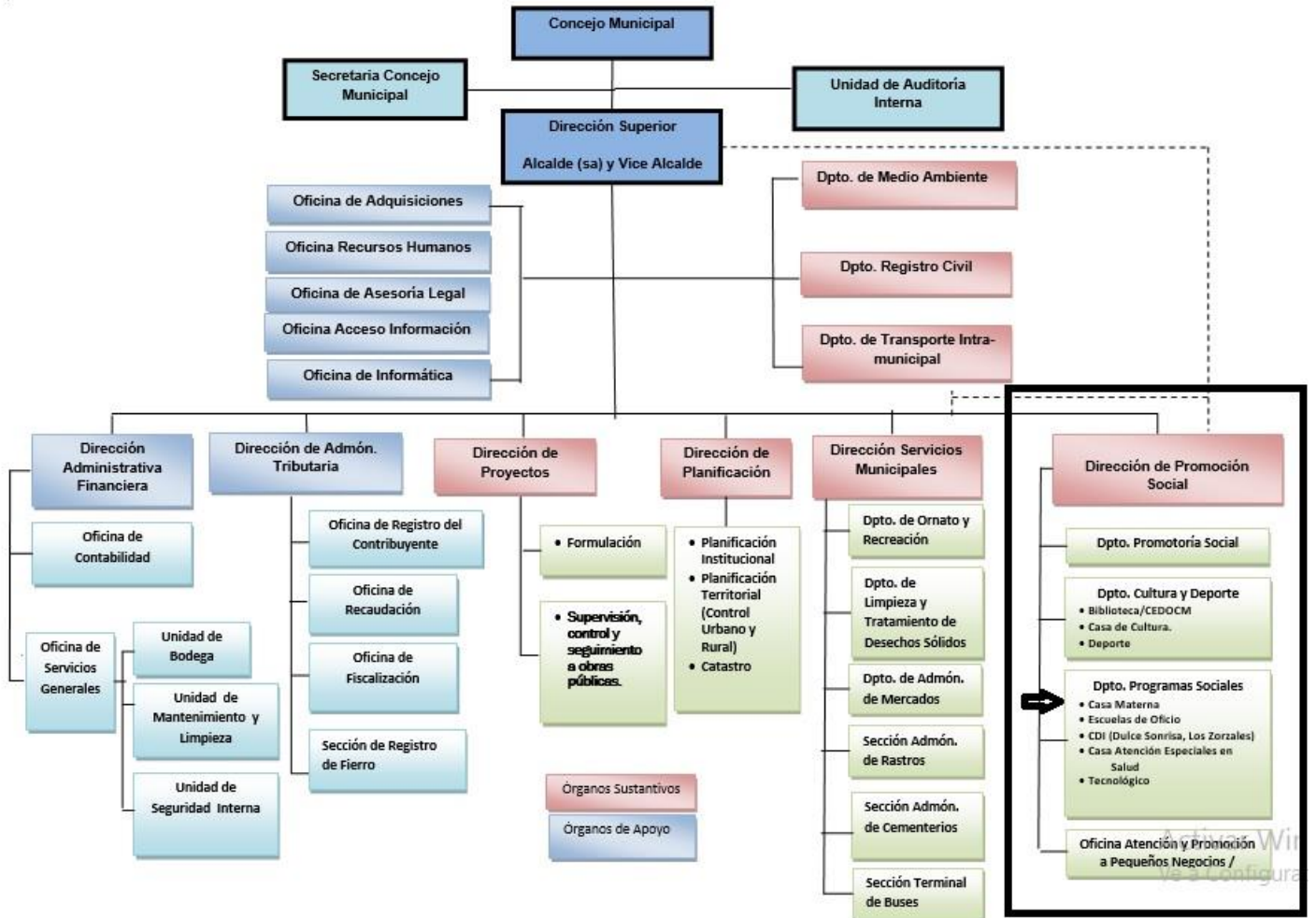
---

---

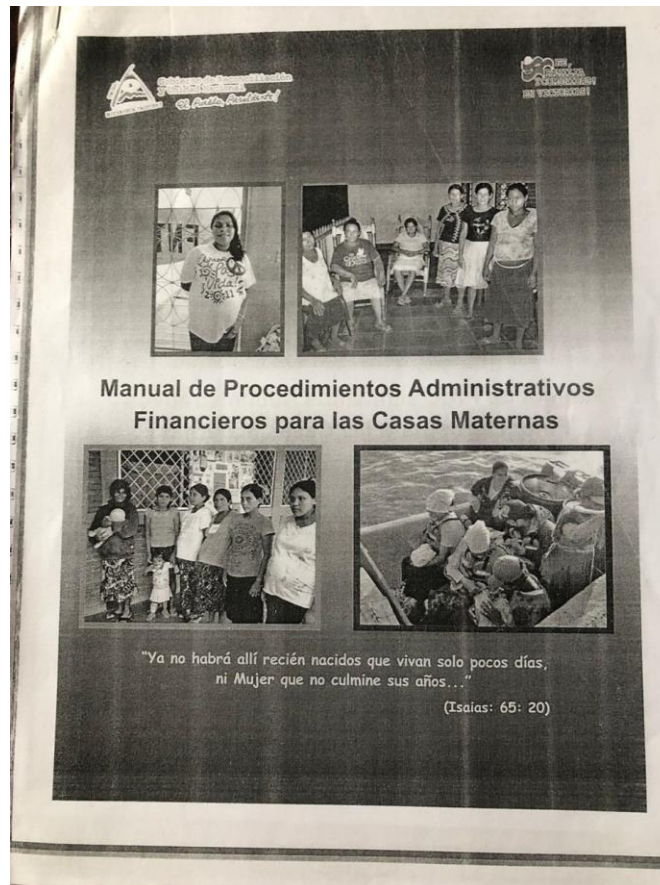
# Anexo 3: Organigrama Municipal con propuesta para la inclusión de Casa Materna.

## ORGANIGRAMA ALCALDIA DE OCOTAL CATEGORÍA "B"

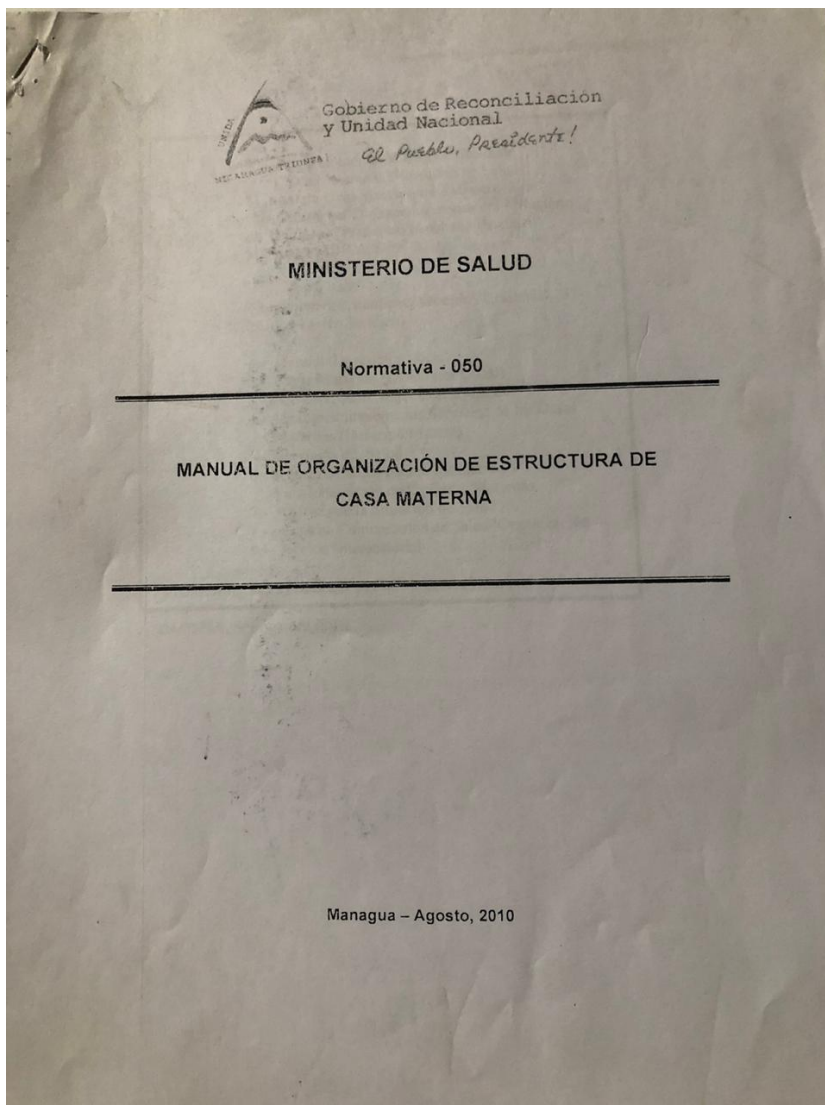
2019



## Anexo 4: Manual de Procedimientos Administrativos Financiero para las Casas Maternas.

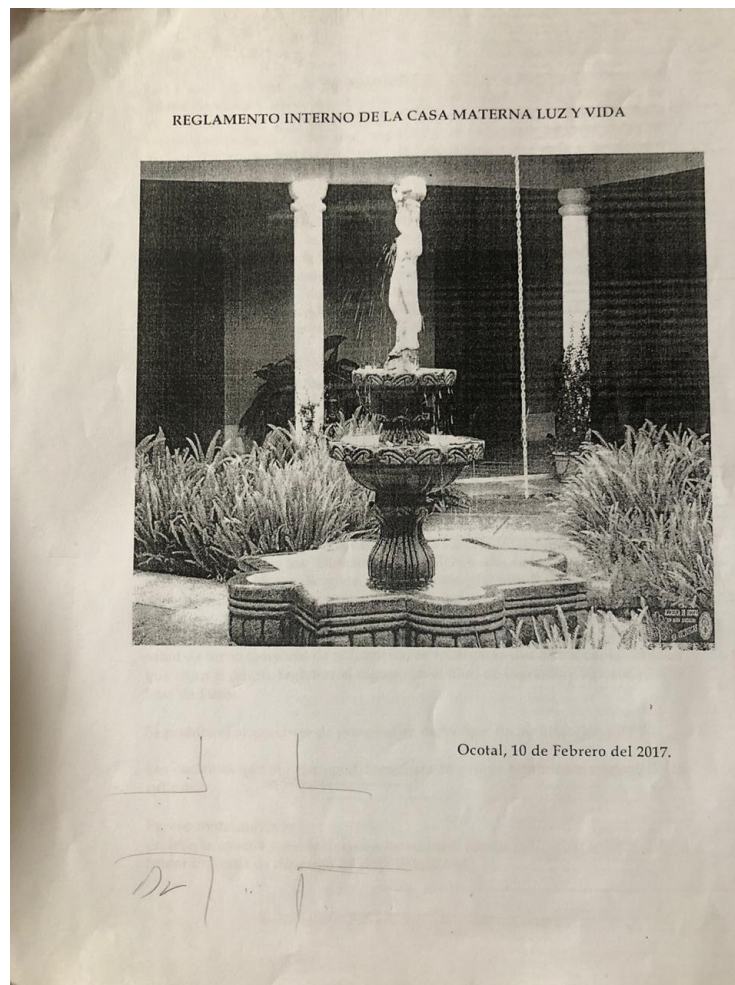


## Anexo 5: Manual de Organización de Estructuras de Casas Maternas.





## Anexo 6: Reglamento Interno de la Casa Materna Luz y Vida.



**Anexo 7: Evidencia fotográfica.**



