



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL HOSPITAL ANDINO
ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO, EN LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PERÍODO 2019-2023.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:

EDGAR MOISES GUAMAN GUAMAN

Riobamba-Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL HOSPITAL ANDINO
ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO, EN LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PERÍODO 2019-2023.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: EDGAR MOISES GUAMAN GUAMAN

DIRECTOR: Ing: EDUARDO RUBÉN ESPÍN MOYA

Riobamba-Ecuador

2020

© 2020, Edgar Moises Guaman Guaman

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de autor.

Yo, Edgar Moises Guaman Guaman, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 04 de Junio de 2020



Edgar Moises Guaman Guaman

C.I. 0604713453

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2019-2023.** realizado por el señor. **EDGAR MOISES GUAMAN GUAMAN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|--|--------------|---------------------|
| Ing. Edison Vinicio Calderón Morán PRESIDENTE DEL TRIBUNAL | | 2020-06-04 |
| Ing. Eduardo Rubén Espín Moya, PhD. DIRECTOR TRIBUNAL | | 2020-06-04 |
| Ing. Edwin Patricio Pomboza Junez, PhD. MIEMBRO TRIBUNAL | | 2020-06-04 |

DEDICATORIA

Se la dedico al forjador de mi camino a mi Padre Celestial el quien me acompaña y siempre me levanta de mi continuo tropiezo, a mis padres, hermanos, abuelos y sobrinos quienes han sido el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, y a todos los maestros de mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo e instituciones quienes compartieron sus conocimientos y experiencias para cumplir esta etapa de mi vida

Edgar

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sostenerme en su mano quien fue el ser que me guio y me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante terminar los estudios y la elaboración del presente trabajo.

A mis queridos y amados padres: Ángel y Juana que, con su sacrificio, amor y paciencia, me brindo la confianza necesaria para culminar con éxito esta meta. A mis amigos y compañeros que contribuyeron en la realización de este sueño.

Quiero expresar el más sincero sentimiento de gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que me acogió en sus aulas y por intermedio de sus docentes brindó todos los conocimientos que más tarde permitirán desarrollarme como profesional y ser útil para la sociedad.

A las autoridades y personal docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haber impartido sus conocimientos, de manera en especial al Ing. Eduardo Rubén Espín Moya y al Ing. Edwin Patricio Pomboza Junez., quienes con gentileza y profesionalismo supieron guiarme en la realización de este trabajo.

De manera especial al HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO, de la ciudad de Riobamba, que me abrió sus puertas y depositó su confianza en mí para la elaboración del presente documento, y a todos los colaboradores que trabajan en esta noble institución.

Edgar

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS | xi |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xiii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xiv |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xv |
| RESUMEN..... | xvi |
| ABSTRACT | xvii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPÍTULO I

| | |
|--|-----------|
| 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL..... | 5 |
| 1.1 Antecedentes de investigación | 5 |
| <i>1.1.1 Antecedentes históricos.....</i> | <i>5</i> |
| 1.2 Fundamentación teórica..... | 8 |
| <i>1.2.1 Planificación estratégica.....</i> | <i>8</i> |
| <i>1.2.2 Análisis externo.....</i> | <i>9</i> |
| <i>1.2.2.1 Análisis macroentorno.....</i> | <i>10</i> |
| <i>1.2.2.2 Análisis microentorno.....</i> | <i>13</i> |
| <i>1.2.3 Análisis interno</i> | <i>16</i> |
| 1.3 Idea a defender..... | 19 |

CAPITULO II

| | |
|---|-----------|
| 2. MARCO METODOLOGICO | 20 |
| 2.1 Modalidad de investigación | 20 |
| 2.2 Tipos de investigación | 20 |
| 2.3 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación..... | 21 |
| <i>2.3.1 Técnicas de investigación.....</i> | <i>21</i> |
| 2.4 Población y muestra | 21 |

CAPITULO III

| | |
|--|-----------|
| 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 23 |
|--|-----------|

| | | |
|---------------|---|-----------|
| 3.1 | Resultados y discusión de resultados | 23 |
| 3.1.1 | Análisis de resultados..... | 23 |
| 3.1.1.1 | Análisis de la entrevista..... | 23 |
| 3.1.1.2 | Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo | 25 |
| 3.1.1.3 | Encuesta dirigida a los pacientes que acuden al Hospital Andino de Chimborazo | 34 |
| 3.1.1.4 | Discusión de resultados..... | 43 |
| 3.1. | Propuesta..... | 44 |
| 3.1.2 | Introducción | 44 |
| 3.1.3 | Diagnóstico interno y externo..... | 44 |
| 3.1.4 | Análisis Externo | 45 |
| 3.1.5 | Análisis Interno | 45 |
| 3.1.5.1 | Diagnóstico del Clima organizacional..... | 45 |
| 3.1.5.2 | Conclusiones del Diagnóstico de Clima Organizacional..... | 46 |
| 3.1.5.3 | Diagnóstico del Servicio..... | 46 |
| 3.1.5.4 | Análisis de los Procesos Contables..... | 46 |
| 3.1.5.5 | Matriz de Evaluación de Factores Internos | 49 |
| 3.1.5.6 | Matriz de Evaluación de Factores Externos | 50 |
| 3.1.5.7 | Matriz de estrategias | 51 |
| 3.1.6 | Análisis de la situación actual | 53 |
| 3.1.6.1 | Objetivos del Hospital | 53 |
| 3.1.6.2 | Misión..... | 53 |
| 3.1.6.3 | Visión (2019 – 2023) | 54 |
| 3.1.6.4 | Políticas..... | 54 |
| 3.1.6.5 | Valores..... | 54 |
| 3.1.7 | Caracterización estructural y funcional del hospital “ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO”..... | 55 |
| 3.1.7.1 | Organigrama Estructural..... | 57 |
| 3.1.8 | Portafolio de Servicios | 58 |
| 3.1.8.1 | Clientes..... | 59 |
| 3.1.8.2 | Proveedores..... | 59 |
| 3.1.8.3 | Mapa Estratégico. | 59 |
| 3.1.8.4 | Áreas estratégicas 2019 - 2023 | 60 |
| 3.1.9 | Desarrollo Organizacional..... | 61 |
| 3.1.9.1 | Objetivo Estratégico | 61 |
| 3.1.9.2 | Resultado Esperado..... | 62 |
| 3.1.10 | Gestión del Talento Humano..... | 62 |
| 3.1.10.1 | Objetivo Estratégico | 62 |

| | | |
|---------------|--|-----------|
| 3.1.10.2 | <i>Objetivos Estratégicos Específicos del Área de Recursos Humanos</i> | 62 |
| 3.1.11 | <i>Equipo y tecnología</i> | 62 |
| 3.1.11.1 | <i>Resultado Esperado</i> | 63 |
| 3.1.11.2 | <i>Objetivos Estratégicos Específicos del Área Tecnológica</i> | 63 |
| 3.1.12 | <i>Prestación de servicios</i> | 63 |
| 3.1.12.1 | <i>Objetivo Estratégico</i> | 63 |
| 3.1.12.2 | <i>Resultado Esperado</i> | 63 |
| 3.1.12.3 | <i>Objetivos Estratégicos Específicos del Área de Servicios</i> | 64 |
| 3.1.13 | <i>Gestión de Calidad</i> | 64 |
| 3.1.13.1 | <i>Objetivo Estratégico</i> | 64 |
| 3.1.13.2 | <i>Resultado Esperado</i> | 64 |
| 3.1.13.3 | <i>Objetivos Estratégicos Específicos del Área de Gestión de Calidad</i> | 64 |
| 3.1.14 | <i>Sostenibilidad Financiera</i> | 65 |
| 3.1.14.1 | <i>Objetivo Estratégico</i> | 65 |
| 3.1.14.2 | <i>Resultado Esperado</i> | 65 |
| 3.1.14.3 | <i>Objetivos Estratégicos Específicos del Área Financiera</i> | 65 |
| 3.1.15 | <i>Mercadeo</i> | 66 |
| 3.1.15.1 | <i>Objetivo Estratégico</i> | 66 |
| 3.1.15.2 | <i>Resultado Esperado</i> | 66 |
| 3.1.15.3 | <i>Objetivos Estratégicos Específicos del Área de Mercado</i> | 66 |
| 3.1.16 | <i>Propuestas de plan operativo</i> | 66 |
| 3.1.16.1 | <i>Programa de Análisis y Mejoramiento de Recursos Humanos</i> | 68 |
| 3.1.16.2 | <i>Plan de Mantenimiento y Adquisición del Equipamiento</i> | 72 |
| 3.1.16.3 | <i>Análisis para Implementación de Programa Informático</i> | 75 |
| 3.1.16.4 | <i>Optimización de los Procesos de Atención Médica</i> | 77 |
| 3.1.16.5 | <i>Incrementar la calidad y seguridad de intervenciones quirúrgicas</i> | 80 |
| 3.1.16.6 | <i>Minimizar la tasa de deficiencias y negligencias médicas</i> | 84 |
| 3.1.16.7 | <i>Aumentar la productividad y confiabilidad del personal médico</i> | 86 |
| 3.1.16.8 | <i>Cumplir con la ejecución de los presupuestos de renovación de equipamiento médico</i> | 89 |
| 3.1.16.9 | <i>Minimizar los costos operacionales totales</i> | 91 |
| 3.1.16.10 | <i>Mantener tarifas preferenciales y competitivos para pacientes</i> | 93 |
| 3.1.16.11 | <i>Posicionamiento de calidad del servicio</i> | 95 |
| 3.1.17 | <i>Perspectiva del Cliente</i> | 96 |
| 3.1.18 | <i>Control del desempeño de la estrategia</i> | 96 |
| | CONCLUSIONES | 98 |
| | RECOMENDACIONES | 99 |

GLOSARIO
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|--|----|
| Tabla 1-3: | Planificación Estratégica..... | 25 |
| Tabla 2-3: | Nivel de conocimiento de la filosofía institucional..... | 26 |
| Tabla 3-3: | Comunicación de las resoluciones tomadas por la Alta Gerencia | 27 |
| Tabla 4-3: | Existencia de manual o reglamento interno de lineamientos | 28 |
| Tabla 5-3: | Procedimiento de mejora en la calidad de servicio al paciente..... | 29 |
| Tabla 6-3: | Capacitación a los trabajadores..... | 30 |
| Tabla 7-3: | Incentivos laborales | 31 |
| Tabla 8-3: | Herramienta para el desempeño de las actividades..... | 32 |
| Tabla 9-3: | Ambiente de trabajo | 33 |
| Tabla 10-3: | Servicios de salud que oferta la institución..... | 34 |
| Tabla 11-3: | Calidad de atención admisiones | 35 |
| Tabla 12-3: | Políticas que rigen en la entidad. | 36 |
| Tabla 13-3: | Gestión administrativa adecuada | 38 |
| Tabla 14-3: | Infraestructura adecuada para prestación de servicios de salud..... | 39 |
| Tabla 15-3: | Calidad de atención que brinda el personal de la salud. | 40 |
| Tabla 16-3: | Equipos y aparatos médicos acorde a su necesidad | 41 |
| Tabla 17-3: | Horarios establecidos para la atención..... | 42 |
| Tabla 18-3: | Programa de Análisis y Mejoramiento de Recursos Humanos | 68 |
| Tabla 19-3: | Indicador: Tasa del Cumplimiento del Plan de Capacitación | 69 |
| Tabla 20-3: | Indicador: Tasa de reprobación de conocimientos..... | 69 |
| Tabla 21-3: | Indicador: Tasa de reprobación de la capacitación brindada | 70 |
| Tabla 22-3: | Tasa de evaluación del desempeño | 70 |
| Tabla 23-3: | Proforma | 71 |
| Tabla 24-3: | Plan de Mantenimiento y Adquisición del Equipamiento..... | 72 |
| Tabla 25-3: | Indicador: Tasa de cumplimiento de mantenimiento de equipos médicos..... | 73 |
| Tabla 26-3: | Indicador: Tasa de renovación de equipo | 73 |
| Tabla 27-3: | Proforma | 74 |
| Tabla 28-3: | Análisis para Implementación de Programa Informático..... | 75 |
| Tabla 29-3: | Indicador: Tasa de cumplimiento de actualización de software | 76 |
| Tabla 30-3: | Proforma | 76 |
| Tabla 31-3: | Optimización de los Procesos de Atención Médica..... | 77 |
| Tabla 32-3: | Indicador: Tasa de cumplimiento en la atención médica..... | 78 |
| Tabla 33-3: | Incrementar la calidad y seguridad de intervenciones quirúrgicas | 80 |
| Tabla 34-3: | Indicador: Tasa de intervenciones exitosas..... | 81 |

| | |
|---|----|
| Tabla 35-3: Proforma | 83 |
| Tabla 36-3: Minimizar la tasa de deficiencias y negligencias médicas..... | 84 |
| Tabla 37-3: Indicador: Número de negligencias médicas. | 85 |
| Tabla 38-3: Aumentar la productividad y confiabilidad del personal médico | 86 |
| Tabla 39-3: Indicador: Productividad del personal médico..... | 87 |
| Tabla 40-3: Indicador: Número de convenios firmados con otras instituciones. | 87 |
| Tabla 41-3: Proforma | 88 |
| Tabla 42-3: Cumplir con la ejecución de los presupuestos de renovación de equipamiento médico..... | 89 |
| Tabla 43-3: Indicador: Desviaciones totales en el presupuesto de inversión en equipamiento médico..... | 90 |
| Tabla 44-3: Proforma | 90 |
| Tabla 45-3: Minimizar los costos operacionales totales..... | 91 |
| Tabla 46-3: Indicador: Desviaciones totales del presupuesto de costos operacionales..... | 92 |
| Tabla 47-3: Proforma | 92 |
| Tabla 48-3: Mantener tarifas preferenciales y competitivos para pacientes..... | 93 |
| Tabla 49-3: Indicador: Incumplimiento de tarifas preferenciales..... | 94 |
| Tabla 50-3: Posicionamiento de calidad del servicio | 95 |
| Tabla 51-3: Indicador: % de cumplimiento de alianzas | 96 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1-1: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter que dan forma a la estrategia. | 13 |
| Figura 2-3: Cumplimiento en la atención médica..... | 79 |
| Figura 3-1: Incrementar la calidad y seguridad de intervenciones quirúrgicas | 82 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|--|----|
| Gráfico 1-3. | Planificación Estratégica..... | 25 |
| Gráfico 2-3. | Nivel de conocimiento de la filosofía institucional..... | 26 |
| Gráfico 3-3. | Comunicación de las resoluciones tomadas por la Alta Gerencia..... | 27 |
| Gráfico 4-3. | Existencia de manual o reglamento interno de lineamientos | 28 |
| Gráfico 5-3. | Procedimiento de mejora en la calidad de servicio al paciente..... | 29 |
| Gráfico 6-3. | Capacitación a los trabajadores | 30 |
| Gráfico 7-3. | Incentivos laborales..... | 31 |
| Gráfico 8-3. | Herramienta para el desempeño de las actividades | 32 |
| Gráfico 9-3. | Ambiente de trabajo | 33 |
| Gráfico 10-3. | Servicios de salud que oferta la institución..... | 34 |
| Gráfico 11-3. | Calidad de atención admisiones..... | 35 |
| Gráfico 12-3. | Políticas que rigen en la entidad. | 36 |
| Gráfico 13-3. | Gestión administrativa adecuada | 38 |
| Gráfico 14-3. | Infraestructura adecuada para la prestación de servicios de salud..... | 39 |
| Gráfico 15-3. | Calidad de atención que brinda el personal de la salud. | 40 |
| Gráfico 16-3. | Equipos y aparatos médicos acorde a su necesidad | 41 |
| Gráfico 17-3. | Horarios establecidos para la atención..... | 42 |
| Gráfico 18-3. | Organigrama Estructural..... | 57 |
| Gráfico 19-3. | Mapa Estratégico | 60 |
| Gráfico 20-3. | Áreas Estratégicas..... | 61 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL HOSPITAL ANDINO DE CHIMBORAZO

ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DEL HOSPITAL ANDINO DE CHIMBORAZO

ANEXO D: DIALOGO CON EL DIRECTOR DEL HOSPITAL ANDINO DE CHIMBORAZO

ANEXO E: ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL HOSPITAL ANDINO DE CHIMBORAZO

RESUMEN

La presente investigación designado diseño de un plan estratégico del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, período 2019-2023., se efectuó a razón de fortalecer los procesos gerenciales, administrativos, operacionales, promoverá resultados a corto y largo plazo. Los métodos utilizados para la presente investigación fueron la observación directa, entrevista dirigida al gerente, encuestas dirigidas los pacientes y al personal administrativo, la metodología cualitativa permitió describir los hechos de la problemática que atraviesa la institución. La estructura organizacional y administrativa se desarrolló mediante un análisis interno y una matriz FODA donde se identificó la falta de empoderamiento de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores, toma de decisiones empíricas, carencia de un manual y planes de capacitaciones al personal según las funciones que desempeñan. Para el desarrollo de la propuesta se ejecutó una planificación estratégica de acuerdo a la necesidad del hospital; de las cuales se efectuó filosofía empresarial, se planteó las estrategias que ayuden a brindar un mejor servicio de salud. Se recomienda a la alta gerencia implementar la presente investigación donde se implementa estrategias de articulación para optimizar los servicios de emergencia y así homologar todos los procesos de manera integral, contribuyendo a generar mayor valor corporativo, compromiso y satisfacción a los pacientes internos y externos. Además de ser un referente para otro tipo de instituciones de cualquier ámbito, realizando las adecuaciones pertinentes, con el fin de fomentar un compromiso para lograr mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATEGICO>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <FILOSOFÍA CORPORATIVA>, <INDICADORES DE GESTIÓN >, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.

0248-DBRAI-UPT-2020



ABSTRACT

The present research called design of a strategic plan for the Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, located in the city of Riobamba, period 2019-2023, was carried out in order to strengthen the management, administrative and operational processes, which will promote short and long term results. The methods used for this research were direct observation, interview directed to the manager, surveys directed to patients and administrative staff, the qualitative methodology allowed to describe the facts of the problem that the institution is going through. The organizational and administrative structure was developed through an internal analysis and a SWOT matrix where the lack of empowerment of the business philosophy by the collaborators, empirical decision making, lack of a manual and training plans for the staff according to the functions they perform were identified. For the development of the proposal a strategic planning was executed according to the needs of the hospital; from which the business philosophy was made, the strategies that help to provide a better health service were proposed. It is recommended to the high management to implement the present investigation where articulation strategies are implemented to optimize the emergency services and thus to homologate all the processes in an integral way, contributing to generate a greater corporate value, commitment and satisfaction to the inpatients and outpatients. In addition to being a reference for other types of institutions in any field, making the appropriate adjustments, in order to promote a commitment to achieve better results in meeting institutional objectives.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <ADMINISTRATIVE PROCESSES>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <CORPORATIVE PHILOSOPHY>, <MANAGEMENT INDICATORS>, <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente deben efectuar y diseñar un plan estratégico que les acceda poder incrementar las posibilidades de éxito en el mercado que se manejan, la planeación estratégica en una organización, empresa o compañía, que está desarrollada por personas que cumplen actividades y roles específicos, para cumplir objetivos y metas planificadas para persistir en el mercado.

La planificación estratégica llega a tener importancia y debemos conseguir mejores resultados a través del orden y el direccionamiento de los empleados hacia los objetivos empresariales que la institución persigue mediante tendencias tecnológicas, ambientales de salud que exigen actualmente en diversos mercados.

Los hospitales para mantenerse vigentes en el contexto mercado - sociedad de su habilidad para adaptarse al cambio y a las nuevas tecnologías, Algunos de los más serios desafíos que los hospitales afrontan son la falta de recursos económicos de la normativa vigente, sino más bien en las fuerzas internas que limitan brindar un buen servicio y sean discutiendo de personal capacitado para dar cumplimiento con las metas y objetivos trazados mediante el manejo del proceso administrativo desemboca en que no permite una apropiada toma de decisiones.

Se solicita por tanto de nuevos modelos de gerencia, gestión, planificación, y resultados inmediatos que se hallen a la altura de las prioridades más importantes que nos han señalado los usuarios y nuestros trabajadores; está la necesidad de una administración eficaz, transparente, moderna, participativa y tecnológica, en suma, una gestión que haga mucho más, y que logre mucho más con poco, aquí es donde entra de lleno las metodologías y la tecnología para apoyo en la toma de mejores decisiones.

La planificación estratégica es importante para trazar el plan operativo funcional que accede el orden y el correcto direccionamiento de los empleados hacia los objetivos empresariales y la supervivencia de la instituciones públicas y privada donde esta ejecuta sus actividades diarias.

El planteamiento de estrategias es un proceso dinámico lo suficientemente flexible la cual permite a la institución alcanzar su misión, visión conjuntamente con los objetivos centrales, de manera que muestre acciones diarias que permita acercar cada día más hacia la meta siempre y cuando respondiendo al cambio constante de las circunstancias. Siendo así un Plan Estratégico es muy

importante a que los líderes de esta institución “Hospital Andino Alternativo de Chimborazo” plasmen una dirección que quieran dar a la empresa, siendo este plan transmitido hacia toda la organización, produciendo sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos, haciendo entender que cada trabajador de las distintas áreas sepa hacia donde se quiere ir y se comprometa con la meta a alcanzar de la institución.

Esto implica a que la institución logre una mejor coordinación y análisis sobre la situación de la empresa tanto de manera interna como externa, además un sistema de control para poder realizar evaluaciones y seguimientos continuos a los trabajadores, la causa principal es que los empleados no conocen la visión, visión y los objetivos propuestos por la institución la cual impide que las tareas que desarrollan sean enfocadas en función al cumplimiento de los objetivos.

- ✓ En la parte administrativa el problema es la inexistencia de definición o asignación de tareas a sus colaboradores, dejando esto un retraso e incumplimiento de labores, de igual forma existe una baja cobertura de servicios de salud esto se debe a la baja disponibilidad de presupuestos que impide a que la institución pueda hacer que incorpore nuevos especialistas, ya que por el aumento de la demanda de los pacientes en los últimos años el hospital requiere invertir más en contratación de especialistas para las consultas médicas y hospitalizaciones.
- ✓ La incapacidad de la infraestructura, siendo así esto impide a la institución adquirir nuevos equipamientos teologizados que permitan realizar cirugías de alta complejidad, generando confianza en los usuarios de estos servicios médicos de igual forma es indispensable nuevos equipamientos para las áreas de cuidados intensivos, paliativos, imagenología, área complementaria y el área andina.
- ✓ No posee un Plan Estratégico sólido, coherente, con un cronograma de actividades y planes a futuro bien definidas, es decir se evidencia la falta de una planificación adecuada con objetivos a largo plazo, lo que ocasiona falta de metas a cumplir como parte de su participación en la red de la salud.
- ✓ Además, esta casa de salud no tiene identificados plenamente a sus competidores, lo que impide desarrollar sus operaciones de forma adecuada, implementar nuevos servicios y establecer ventajas competitivas.
- ✓ Asimismo, el Hospital Andino de Chimborazo no dispone de una Matriz FODA, es decir de la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, situación que no permite contar con un diagnóstico preciso y actualizado, a causa de ello sus directivos no pueden tomar decisiones acertadas.

Es así que la institución hoy en día necesita de un Plan Estratégico, así como lo menciona **(LERMA)** “El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la

organización le muestre el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desee ser y hacer a largo plazo de 3 a 5 años; dicho es desarrollar desde el más alto nivel jerárquico”.

¿Cómo incide el Plan Estratégico en el Hospital Andino de Chimborazo, para la toma de decisiones adecuadas?

La presente investigación se realizará en el “Hospital Andino de Chimborazo” de la Parroquia Lizarzaburo, perteneciente al cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo durante el periodo 2019.

Campo: Institución Privada

Área: Administrativa

Espacio: Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba

Tiempo: Periodo 2019-2023

La presente investigación busca determinar la situación actual del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, para proponer un Plan Estratégico basado en las necesidades y objetivos de la institución, considerada de gran importancia para la mejora de su competitividad así como posicionarse en el ciclo y de su influencia, innovándose de manera continua para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y teologizado que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

El plan estratégico es todo un proceso, comprende de un conjunto de acciones que obliga al investigador buscar estrategias que puedan ser adoptadas para llegar a cumplir la visión de la institución teniendo en cuenta la situación actual y futuro, en cuanto al marco conceptual se orienta a la gestión institucional con el objetivo de cumplir la visión del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo. Siendo así ayuda a fijar prioridades que permita concentrarse en las fortalezas de la institución, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo, proporciona un marco de referencia que conduce a un mejor funcionamiento y mayor sensibilidad de la organización

Esta investigación lleva a indagar teorías sobre plan estratégico para lo cual he tomado diferentes conceptos y teorías de distintos autores la cual llevara a desempeñar el proceso, entre ellos; **(DRUCKER)** manifiesta que “La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implica riesgos a futuro en razón a los resultados esperados; es organizar

las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

El aspecto metodológico del presente Plan Estratégico, se fundamentará en los métodos deductivo y analítico se realizará un análisis interno y externo para determinar la situación actual del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, de igual manera se utilizará información de libros e internet relacionados con el modelo y estructura de planificación estratégica, lo que facilitará una guía para la elaboración del trabajo de investigación y además se realizaran encuestas a los involucrados.

Para el diseño del Plan Estratégico se utilizará como una guía el Libro de Planeación Estratégica por Áreas Funcionales de Alejandro Lerma & Sergio Bárcena, en la cual nos menciona que un Plan Estratégico se compone mediante la: Visión, Misión, Análisis Interno y Externo, Objetivos y Metas, Estrategias, Programas de trabajo y Presupuesto,

El Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, requiere de un Plan Estratégico como un proceso continuo y sistémico donde la búsqueda de uno o más ventajas competitivas y la formulación de estrategias permitan crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión, visión y de sus objetivos.

Después de la investigación la institución contara con el Plan Estratégico, esto permitirá a que los mandos superiores logren tener una visión más clara el camino a seguir hacia la meta, incluso los miembros del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo pondrán en práctica las estrategias organizacionales, siendo así este plan lograra una óptima solución de la problemática existente para una buena toma de decisiones, de ésta manera disminuir los problemas y buscar oportunidades a través de un buen diagnóstico, la planeación estratégica dará a la institución objetivos definidos con claridad y métodos estrategias para lograrlos, también ayudara a prever los problemas antes que surjan y afrontarlas antes que sean graves.

Diseñar un Plan Estratégico para el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, de la ciudad de Riobamba, período 2019-2023.

- ✓ Construir el marco teórico referencial que le permita desarrollar las estrategias
- ✓ Realizar el diagnóstico situacional de la institución para identificar el estado actual de la institución.
- ✓ Plantear los objetivos estratégicos que posibiliten mejorar las condiciones de la institución con un plan operativo adecuado a la planificación estratégica.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

1.1.1 Antecedentes históricos

Muñoz (2014); En su tema de investigación Plan Estratégico para el Hospital Básico Dr. José Garcés Rodríguez del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, 2014 – 2018. Concluye que: Realizadas las técnicas e instrumentos de investigación para la Institución, se logró evidenciar y analizar que la mayoría de los trabajadores desconocen la proyección estratégica del Hospital Básico Dr. José Garcés Rodríguez, lo que minimiza el desarrollo institucional. Los trabajadores al ser profesionales en su mayoría tienen conocimiento sobre plan estratégico, sin embargo, la mayoría desconocen el organigrama del Hospital Básico “Dr. José Garcés Rodríguez”, lo que se considera importante para que exista jerarquía, de tal manera que los trabajadores sepan a quien dirigirse para realizar diversos trámites. Es importante reconocer que los trabajadores cuentan con experiencia para el desempeño de sus actividades. Sin embargo, es necesario que se complemente la experiencia con las capacitaciones frecuentes, pues la mayoría de trabajadores manifiestan tener capacitaciones regulares, especialmente en el área administrativa. En la encuesta realizada a los trabajadores se consideraron las fortalezas relevantes en brindar buena atención médica de calidad, con profesionales médicos especializados en las diferentes áreas, a fin de garantizar el derecho a la salud de cada paciente, para beneficio de todos los peninsulares a través de la gestión administrativa de la institución. Durante la entrevista se mencionó que existe un plan estratégico, sin embargo, en las encuestas los trabajadores lo desconocen, los resultados demuestran la necesidad de la Elaboración e Implementación del Plan Estratégico para el Hospital Básico Dr. José Garcés Rodríguez, que permita mejorar el desarrollo institucional.

Flores (2015); en su trabajo de investigación, Factores Determinantes Como Guía para la Construcción de un Plan Estratégico que responda a Mejorar los Servicios de Salud en el Caa 213 Sur Valdivia. Concluye que; La relación de los problemas de la organización detectados a través de las entrevistas a los funcionarios, denota la real situación en la que se encuentra la entidad a esto se procura hacer una relación con los valores éticos encuestados a los trabajadores del

dispensario sumado a las encuestas realizadas a los pacientes que determinan la percepción de los servicios definiendo su estados de ánimo ante ellos y se obtiene una situación inicial para proponer que factores son los determinantes para una planificación estratégica como ya se analizó en detalle anteriormente. Partiendo de la base que una estrategia es en la conjugación correcta de sus recursos y capacidades, y teniendo en cuenta que las capacidades son la suma de las competencias con las que cuenta la entidad se puede plantear y delinear cuales son los factores impulsores para la definición de un plan estratégico, en la concepción tradicional del plan estratégico se añade dos criterios que son: la evaluación interna de los valores con los que cuenta la organización y la percepción emocional que tiene sobre los servicios que se ofrecen al usuario. Al ser el puesto de director del Centro no asignado por méritos lo vuelva susceptible a cambios constantes, por lo que otro factor a considerar es el político como afecta a que los valores que son los factores fundamentales para poder soportar la gestión del Centro de Salud. En la situación actual los factores que inciden en la planificación estratégica del Centro de Salud Sur Valdivia son los valores que afectan en el uso de los recursos, y estos son: Consagración, Trabajo en Equipo, Entrega al trabajo, Disciplina, Honestidad, Justicia para decisiones, la baja calificación que obtuvieron demostraron alta relación con las debilidades detectadas provocando una percepción negativa en el usuario, estos factores determinantes ayudará a los responsables de formular, implementar y evaluar un Plan Estratégico procurando desarrollar las competencias necesarias sumado a las capacidades con las que cuenta el dispensario para lograr mejorar los servicios de salud.

Yumbo (2016); En su tema de investigación Plan Estratégico para Mejorar La Calidad y Calidez de Atención en el Subcentro de Salud Wawa Sumaco del Área 1 Tena. Concluye que: Al hablar de la infraestructura opinan que no es la adecuada. Las necesidades actuales requieren de amplitud y comodidad; los espacios físicos no son los normados en los manuales del Ministerio de Salud, por lo que no se puede proporcionar al usuario la correcta y debida atención en calidad y calidez, puesto que en el espacio reducido se ocasionan diferentes malestares que incomodan al usuario. La organización en la unidad es muy relativa puesto que los limitantes que intervienen como la infraestructura inadecuada no permite desarrollar un ambiente de trabajo excelente, sin embargo, el personal se esfuerza por dar una buena atención. El trabajo para que de algo de efectividad se lo realiza en equipo. Siendo la Unidad de Salud cuya complejidad se ubica en la atención a casi 2000 usuarios, el equipamiento es insuficiente para cumplir lo que institucionalmente se requiere como es el desarrollo y cobertura en prevención, promoción, recuperación de salud, cuidados paliativos, atención médica, odontológica, enfermería y actividades de participación, aspectos que el Ministerio del ramo propone. Los usuarios manifiestan algunas inquietudes tales como: no hay una sala de espera donde estar los pacientes, el personal que se encarga de dar explicaciones o

información no es cordial, que no los tratan bien, la atención que reciben no es rápida, se deben cambiar los horarios de atención y que lleguen puntuales a su sitio de trabajo.

Caicedo y Escobar (2016); en su trabajo de investigación; Plan Estratégico para la Re-Estructuración del Área Financiera en el Hospital San Francisco. Concluye que; Mejorando la auditoria médica del Hospital San Francisco se evitara que el IESS o las aseguradoras privadas nos objeten cuentas de pacientes y no las podamos cobrar, por este motivo se buscara fortalecer el proceso de auditoria médica, con aplicación de métodos que fomenten un mayor control y eficiencia en las auditorias. Evidentemente existen clientes que indican que no les llega la facturación electrónica a sus correos, y este inconveniente impide que se cobre rápidamente los ingresos por las actividades ordinarias del hospital; para evitar esto se buscara fortalecer los procesos de facturación y cartera con el fin que sean llevados de forma eficiente. Realizar un análisis de los convenios que el Hospital mantiene con las diferentes aseguradoras privadas ayudara que las cuentas por cobrar por atención a pacientes sean presentadas o enviadas a tiempo en las aseguradoras, y evitar que estas caduquen y ocasionen perdida al Hospital. La racionalización de los gastos, control de costos y gastos permitirá organizar la producción del Hospital San Francisco de manera que aumenten los rendimientos o se reduzcan los costos. Por este motivo se realizará un estudio para identificar los gastos que se pueden disminuir, y así ahorrar recursos financieros del Hospital. El objetivo de vender la cartera vencida es recuperar la rentabilidad del Hospital, el factor es una alternativa viable que nos ayudara a obtener liquidez inmediata, por las cuentas por cobrar que se han caducado por no enviarlas a tiempo a las aseguradoras.

Castelo (2017); En su tema de investigación Plan Estratégico de Articulación para Optimizar los Servicios de Emergencia Médica del Hospital Gustavo Domínguez, Hospital del IESS, y la Clínica Torres Médicas de Santo Domingo. Concluye que; Con las herramientas aplicadas, la metodología de investigación y la guía de control interno COSO, permitió identificar principales problemas en el sistema de control interno de las instituciones de salud estudiadas que se resumen a continuación: En la revisión de literatura especializada se detectó una estrecha relación entre los autores consultados donde destacan la planificación estratégica y su optimización con las normas del sistema de control interno aplicable en el sector público y privado orientadas al desempeño institucional con indicadores de efectividad, eficiencia, pacientes, gestión con un enfoque al servicio de emergencia médica. El procedimiento diseñado en el desarrollo de la investigación, constituye un instrumento que permite dar solución desde la perspectiva teórico metodológica al problema científico formulado, por lo que queda demostrada su factibilidad, al permitir a los miembros de las áreas de emergencia y organizaciones la evaluación de su desempeño, también permitió determinar el principal problema por medio del sistema de control interno COSO siendo el más bajo la función de auditoría interna debido a que en algunas

instituciones no tienen este departamento y son revisiones rutinarias pero no de manera permanente, después continúan los sistemas de información, según expresiones del personal no se enteran de algunas disposiciones importantes ya que no es socializada la información, otros puntos son las restricciones a recursos y activos, además factores como niveles de autorización en lo público es burocrático son trámites muy demorosos, en lo privada es más rápida la situación ya que máximo tienen un jefe inmediato, los indicadores de desempeño no son claros y en muchos casos desconocen de su existencia los empleados creen que cumplen con todo al asistir a trabajar las 8 horas, cuando en realidad los indicadores miden otros puntos. La aplicación integral de este procedimiento en la investigación se convierte en base fundamental para las áreas de emergencia, ya que determina problemas existentes, necesidades estratégicas, mayor socialización de los procesos clave de calidad en atención al paciente, permitir la utilización eficiente de los perfiles de cargos por competencias; de manera progresiva y racional en su comportamiento, generando y proyectando políticas y estrategias encaminadas al buen desempeño de las tareas y fines de la misma.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Planificación estratégica

Según Lerma & Bárcena, (2012) El Plan Estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización le muestre el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desee ser y hacer a largo plazo de 3 a 5 años; dicho es desarrollar desde el más alto nivel jerárquico.

Según Chiavenato, (2011) La Planeación Estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarlas, según su misión en el contexto en el que se encuentra”.

Según Gómez, (2012) La Planeación Estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implica riesgos a futuro en razón a los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Según Galindo, (2005) La Planeación Estratégica define los lineamientos generales de la planificación de la empresa, la realización de los altos niveles directivos para establecer los planes generales a mediano y largo plazo y abarca toda la empresa.

Según Tomasini (1990) Es un conjunto de acciones que debe ser desarrollada para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevar a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Según Mintzberg (1999) Se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

De las consultas realizadas a los autores considera que la Planeación Estratégica es la elaboración de un documento con sus respectivos lineamientos, la misma que será puesta en marcha de todas las estrategias y planeas que luego obtendremos resultados de cada una de las actividades esto puede ser a mediano o largo plazo según las expectativas que se hayan generado.

1.2.2 Análisis externo

Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización unidad estratégica en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- a) **Factores Económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos Percápita, ingreso percápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- b) **Factores Políticos:** Aquellos que refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamento o local, de los órganos de representación; otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- c) **Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)
- d) **Factores Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).
- e) **Factores Geográficos:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- f) **Factores Competitivos:** Todos los determinados por la competencia los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores. (Serna, 1994)

Oportunidades: Eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben en forma oportuna y adecuada.

De las consultas realizadas a los autores considera que: El Análisis Externo implica un diagnóstico minucioso de los principales factores que inciden a la empresa como el factor económico, político, social, tecnológico, geográfico y competitivo para luego poder identificar las oportunidades y las amenazas de la organización o unidad estratégica en el entorno.

1.2.2.1 Análisis macroentorno

Perspectiva Internacional

El macroentorno también denominado entorno genérico, incluye a las fuerzas externas a la empresa y no controlables por ésta, ya que existen con independencia de sus operaciones de venta. Estos condicionantes se encuentran más alejados de la actuación empresarial que en el caso del microentorno.

El análisis del macroentorno en que la empresa informativa desarrolla su actividad, descubriremos aquellos factores políticos, económicos, socioculturales, jurídicos, tecnológicos y de medio ambiente que pueden variar las previsiones macroeconómicas realizadas por el estado o por otras instituciones económicas, bien sean del propio país o internacionales y condicionar, consecuentemente, la marcha de nuestra empresa. (Sánchez, 2014)

Factor Económico: Son indicadores macroeconómicos que indican a la empresa el poder adquisitivo de los consumidores, estimado en función del nivel y la distribución de la renta, la inflación y los tipos de interés, los niveles de desempleo y la etapa del ciclo económico en la que se encuentra un país. De este modo, al haber caído el nivel de renta como consecuencia de la crisis económica y existir más de cinco millones de desempleados, los consumidores serán reticentes a la hora de adquirir productos que no sean estrictamente necesarios y serán especialmente sensibles a las variaciones de precio de los productos.

Entorno Político y Legal: Antes de lanzar un producto o un servicio al mercado, es necesario conocer toda la regulación normativa, ya sea en materia de etiquetado, de procesos de calidad, obligaciones de incorporar accesorios a los productos.

Factor Sociocultural: La incorporación de la mujer al mercado laboral implica que las tareas del hogar sean hoy compartidas por los dos miembros y que exista un incremento de los ingresos

familiares, además de un menor tiempo libre, lo que facilita la adquisición de productos de alimentación de rápida preparación o nuevas necesidades en cuanto a los horarios comerciales de los establecimientos. Además, el cambio de los estilos de vida ha provocado patrones de consumo similares en diferentes segmentos de población. (Muñoz, 2012)

Factor Ambiental: La concienciación del consumidor entorno a la sensibilización medioambiental ha provocado que soliciten a los fabricantes su implicación en este aspecto, incrementándose la demanda de productos no contaminantes o alimentos no manipulados genéticamente. Paradójicamente, los consumidores no están dispuestos a pagar un precio superior por productos completamente “verdes”.

Factor Tecnológico: Las innovaciones tecnológicas suponen adquirir una ventaja competitiva, materializada en la aparición de nuevos productos y procesos, que convierten en obsoletos los existentes hasta ese momento. La aparición del comercio electrónico o la gestión automática de inventarios y sistemas de almacenamiento son algunas de las innovaciones que se han incorporado al comercio. (Heresi, 2017)

Perspectiva Nacional

Factores Económicos: Afecta al poder de compra y patrón de gasto de los consumidores y prevé la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: renta de capital, crecimiento de la renta, tipos de interés, tasa de jubilación, tasa de desempleo, tasa de inflación, balanza comercial, cambio monetario, PIB (producto interior bruto), IPC (índice de precios al consumo), consumo de los hogares y salarios.

Factores Políticos: Se refiere a aquellos factores relacionados con la intervención del gobierno en la economía de un país: políticas de impuestos, legislación laboral, regulaciones en comercio exterior, estabilidad y riesgo político; presupuestos generales del estado, regionales y locales; deuda del gobierno, déficit o superávit presupuestario, subvenciones.

Factores Legislativos: Son aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa. Incluye legislación para el consumidor, seguridad y salud laboral, ley de empleo, salario mínimo, leyes sindicales, propiedad intelectual e industrial, etiquetado de productos, acuerdos comerciales entre países, descanso laboral y días festivos, licencias municipales, ayudas y subvenciones a las que se puede acceder (a nivel estatal, autonómico, provincial y local), cambios legislativos previstos en materia fiscal, mercantil, laboral, contable. (Emprendedor, 2018)

Factores Socioculturales: Son los valores, costumbres y normas que influyen en la ubicación de la empresa. Es importante analizar los valores sociales, comportamientos y preferencias de una sociedad o su estilo de vida y cómo éstos van evolucionando. Podemos analizar factores como: idioma, religión, estilo de vida, nivel de educación, nivel de ingresos, distribución por edad, tasa de natalidad y envejecimiento, estructura familiar y tasa de paro.

Factores Tecnológicos: Hoy día, el entorno tecnológico es cada más importante para las empresas modernas. Las nuevas tecnologías aportan nuevas oportunidades a las empresas para crear, vender y promocionar sus productos/servicios. Internet, por ejemplo, facilita a las empresas poder comparar fácilmente los precios actuales de un producto o servicio con el precio de los competidores, así como poder comercializar y promocionar los suyos propios a través de incluso las redes sociales.

Factores Ambientales: La sociedad es cada vez más consciente del deterioro medioambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno y medio ambiente, cuidar los recursos naturales y promover fuentes de energía limpia. (Scholes, 2006)

Perspectiva Local:

Factor Económico: Es el esfuerzo colaborativo para construir economías basadas en productos de la localidad, comarca o región. Específicamente en el ámbito de la alimentación, hace referencia a la producción, procesamiento, distribución y consumo integrados para mejorar la economía, medio ambiente, salud y relaciones sociales de un lugar en particular¹⁰ y se considera parte de un movimiento más amplio, como es el del movimiento sostenible.

Factor Político: En la política describe un amplio rango de filosofías políticas que priorizan lo local. Generalmente el localismo apoya la producción y consumo de bienes locales, control local del gobierno y promoción de la historia, cultura e identidad locales. (Torres, 2014)

Factor Legal: Desarrollo legislativo que pudiera afectar al sector.

Factor Sociocultural: Variables demográficas, sobre cambios sociales y culturales de la población.

Factor Tecnológicos: Nivel científico y las infraestructuras tecnológicas de un contexto determinado.

Factor Ambiental: Grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes implicados en nuestro contexto. (Macias, 2015)

De las consultas realizadas por el autor considera que: El Análisis Macroentorno está compuesto por todos aquellos factores, económicos, político, legal, sociocultural, tecnológicos y medioambientales que afectan al entorno de la empresa y esto hace referencia a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa.

1.2.2.2 Análisis microentorno

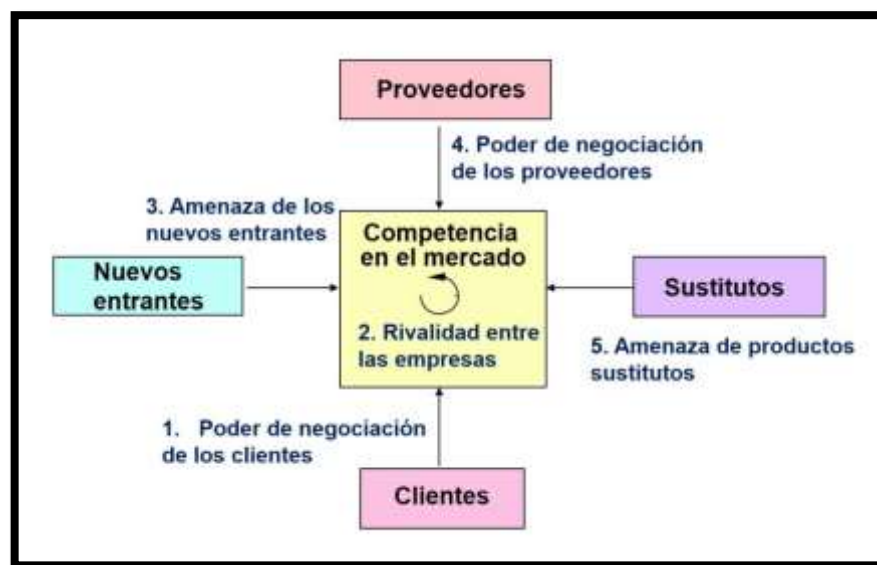


Figura 1-1: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter que le dan forma a la estrategia.

1. Amenaza de Entrada

La primera fuerza es la amenaza de los nuevos participantes que generan capacidad y deseo de aumentar la participación del mercado al poner presión en los precios, costos y en la tasa de inversión necesaria para competir; así como la llegada de otros mercados con capacidades y flujos de efectivo nuevos que agitan la competencia. La amenaza de nuevos participantes coloca un tope en el potencial de beneficios de la industria. Cuando la amenaza es alta, los participantes deben mantener sus precios bajos y acelerar sus inversiones para disuadir a los nuevos competidores.

Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

- ✓ Economías de escala

- ✓ Diferenciación del producto
- ✓ Requisitos de capital.
- ✓ Costos Cambiantes.
- ✓ Acceso a los canales de distribución.
- ✓ Desventajas de costos, independientemente de la escala
- ✓ Política gubernamental. (Aguilar, 2016)

2. El Poder de los Clientes.

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- ✓ Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- ✓ Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- ✓ Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- ✓ Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- ✓ Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- ✓ Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor. (Herrera, 1997)

3. El Poder de los Proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren algunas de las siguientes circunstancias:

- ✓ Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.

- ✓ Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- ✓ Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- ✓ Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- ✓ Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costes por cambio de proveedor.
- ✓ Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

4. La Amenaza de los Sustitutos.

En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

La amenaza de un sustituto es alta si:

- ✓ Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.
- ✓ El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo. (Lara, 2013)

5. La rivalidad entre competidores existentes.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. La rivalidad es más intensa cuando:

- ✓ Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- ✓ El crecimiento del sector es lento un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.
- ✓ Las barreras de salida son altas.
- ✓ Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.

- ✓ Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.
- ✓ La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio.

Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- ✓ Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.
- ✓ Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.
- ✓ La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
- ✓ El producto es perecible.
- ✓ La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas. (Porter, 2008)

De las consultas realizadas el autor considera que: El Análisis Microentorno se encarga de estudiar las cinco fuerzas de Porter como son los: clientes, proveedores, nuevos entrantes, competencia en el mercado y los productos sustitutos las cuales determinan las consecuencias de rentabilidad de un mercado en el segmento que esté, siendo así las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas competitivas

1.2.3 Análisis interno

Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuye y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades: actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

El diagnostico lo integran en analisis de:

- a) **Capacidad Directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- b) **Capacidad Competitiva:** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
- c) **Capacidad Financiera:** Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deudas o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad d la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.
- d) **Capacidad Técnica o Tecnológica:** Aquí se incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales, con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. (Serna, 1994)

Servicios

Un servicio se define como las actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. En términos generales podemos decir que los servicios se clasifican en: Servicios comerciales, que comprenden los servicios profesionales, los relacionados con la tecnología de la información, la investigación y el desarrollo. (Domínguez, 2017)

Los Empleados

El calibre, la actitud y la ética de trabajo de los empleados de una empresa son cuestiones internas. Encontrar personas calificadas para el trabajo y entrenarlas de manera apropiada son otras cuestiones relacionadas con el empleo. La calidad de los empleados afecta la capacidad de la empresa de lograr innovación, satisfacción en los clientes, productividad y eficacia. Además, los empleados implican consideraciones de costo significativas.

Talento Humano

Este es el verdadero corazón y alma de la empresa, este es el que moviliza todos los recursos de la empresa, a través de sistemas y procedimientos, planteando relaciones y en definitiva llevando a la empresa a cumplir sus objetivos. Por eso es que no se debe dudar en decir que de él depende el desarrollo y la supervivencia de la empresa. Aquí está el gerente/propietario los socios y los empleados. (Doucette, 2004)

Marketing

Para Philip Kotler El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Según Jerome McCarthy, el Marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.

Según Etzel y Walker, el Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"

Investigación, Desarrollo e Innovación

La empresa posee un área de I+D+i. Su trabajo consiste en llevar a cabo un proceso de investigación que permite, por un lado, conseguir innovaciones que aplicar a los productos existentes, y por otro desarrollar prototipos de otros nuevos. Con una adecuada inversión se podrá conseguir que la concepción técnica y el diseño de los productos sean superiores a los de la competencia, lo cual repercutirá muy positivamente en la imagen de marca de la empresa. (Tenerife, 2012)

Investigación y Desarrollo (I+D) son dos actividades científicas y tecnológicas de gran valor porque implican la creación de nuevo conocimiento, elemento clave para el progreso general de la sociedad. Si a ellas se le añade la aplicación práctica de los progresos a través de la Innovación tendremos el ciclo completo de un sistema de investigación: los distintos agentes (administraciones públicas, universidades, empresas e instituciones privadas sin finalidad de lucro) disponen de recursos (inputs) financieros, humanos y materiales con la finalidad de obtener unos resultados (outputs), como son los artículos científicos, las tesis doctorales o las patentes. Además, la aplicación práctica de los progresos permite usar industrialmente las novedades, generando nuevos procesos y productos. (Fuentes, 2008)

De las consultas realizadas el autor considera que: El Análisis Interno implica un estudio de la capacidad que tienes cada uno de estos factores dentro de la empresa como es: Capacidad

Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera y Capacidad Técnica o Tecnológica para luego poder identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización.

1.3 Idea a defender

El Plan Estratégico incide en la mejora de los procesos administrativos en el Hospital Andino de Chimborazo, para la toma de decisiones adecuadas

CAPITULO II

2. MARCO METODOLOGICO

2.1 Modalidad de investigación

En la investigación se utilizará el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo.

Investigación Cualitativa

Esta investigación cuantitativa se utilizará para cualificar, analizar y describir los principales problemas que se han generado en la institución siendo así este método se aplicará para realizar el diagnostico o la situación actual de la empresa.

Investigación Cuantitativa

Mediante la investigación cuantitativa se podrá adquirir datos estadísticos fundamentales que permitirá dar a conocer la realidad de la institución, también se utilizará para generalizar los resultados de las encuestas que se aplicará al personal de esta institución.

2.2 Tipos de investigación

Descriptiva: Este tipo de investigación se utilizará para describir el comportamiento de la organización, así los problemas que se van generando cada día para posterior a esto establecer estrategias de mejora.

Explicativa: Este tipo de investigación se utilizará para determinar las causas y consecuencias de los problemas que se ha genera por la inexistencia de un Plan Estratégico, siempre buscara el porqué de las cosas dando una explicación a cada problema suscitado.

Bibliográfica: La investigación bibliográfica se utilizará para la realización del marco teórico referencial la cual permitirá identificar la parte científica de la Planeación Estratégica, en sí la

investigación bibliográfica consiste en la búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información de datos bibliográficos.

2.3 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.3.1 Técnicas de investigación

Las encuestas: Para esta investigación se aplicará la técnica de las encuestas para la recopilación de datos la misma que servirá para obtener información de cada persona sobre diversos temas. Todo esto servirá para realizar el diagnóstico situacional de la institución mediante este método.

2.4 Población y muestra

Se realiza una entrevista al gerente general del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, el cuestionario se aplicó en los trabajadores Anexo A

La población objetivo de estudio es de 150 empleados del Hospital Andino de Chimborazo, y el instrumento se aprecia en el Anexo B

En donde:

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica del éxito.

q= proporción de la población sin la característica del fracaso.

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Universo

Se realiza una encuesta a los pacientes atendidos en el año 2018 para lo cual se aplica un instrumento que se puede apreciar en el anexo C

Cálculo de la muestra de los pacientes del Hospital Andino de Chimborazo

$$n = \frac{(z^2) * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (z^2) * p * q}$$

DATOS:

z= 95% -(1.96)

p= 0,5

$$q= 0,5$$

$$e= 0,05$$

N= 44620 pacientes año 2018

Aplicando la formula

$$n = \frac{(1.96)^2 * 44620 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (44620 - 1) + (1.96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{42853,048}{111,5475 + 0,9604}$$

$$n = \frac{42853,048}{112,5079}$$

$$n= 380,89$$

$$n= 381$$

El número de encuestas a aplicarse son 381 a los pacientes y 150 trabajadores del hospital

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 *Análisis de resultados*

3.1.1.1 *Análisis de la entrevista*

1. ¿La institución cuenta con una Estructura jerárquica misión, visión y objetivos, manual de funciones?

Si

2. ¿A qué tipo de cliente ofrece sus servicios?

Los servicios están orientados en un 80% a los pacientes de la red pública y el 20 % a pacientes particulares y convenios con empresas de seguros.

3. ¿Cuál es el comportamiento organizacional?

El comportamiento organizacional en algunos casos no se cumple la estructura funcional o los procedimientos en algunas áreas se tiene que corregir y adecuar a las nuevas necesidades de la institución con una reingeniería de procesos

4. ¿Cada cuánto tiempo capacita usted al personal?

Políticas de capacitación se dan talleres de actualización en las áreas de competencia y áreas de desarrollo personal prácticamente se realizan una vez al año

5. En función de que se realiza la capacitación de su organización.

La capacitación está orientada primero en el área de trabajo de la enfermería, médicos, admisiones y el desarrollo personal relaciones humanas.

6. ¿Cuáles son las políticas que utiliza dentro de la institución?

Entre varias políticas que se maneja dentro de esta institución es la correcta ejecución de las actividades la institución debe hacer saber a todo su personal que cualquier actividad concerniente a la empresa será ejecutada mediante procesos y gestiones objetivas, previamente marcadas por la misma con el fin de cumplir los requerimientos que satisfagan las necesidades de los pacientes

Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus llamadas, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la institución es el servicio a la comunidad. Siendo así todos los trabajadores del hospital deben mantener un comportamiento ético hacia los pacientes.

7. ¿Cómo participan los funcionarios de su institución en la planificación de actividades?

Para la planificación de actividades participan por la estructura jerárquica de la institución por jefes de áreas conjuntamente con la dirección médica, la gerencia y el comité ejecutivo se trabajan con la finalidad de crear las actividades para la institución. Por lo cual los jefes de áreas con la gerencia hacen la planificación de las actividades que se van a realizar dentro de la institución o las contingencias que se tienen que cubrir.

8. El hospital realiza una planificación anual de sus ingresos, egresos como también proyecta sus utilidades anualmente

El hospital conjuntamente con el departamento contable hace las proyecciones de presupuesto para la ejecución de actividades del año siguiente en función a lo ejecutado el año anterior, cuando debe hacer proyecciones en base a ejecución de metas o proyectos

9. ¿La planificación estratégica recoge las necesidades de los usuarios de servicios hospitalarios?

Dentro la planificación conjuntamente con jefes de cada área se hace que recoja las necesidades de los pacientes para dar una ejecución de actividades que cubra aquellas necesidades requeridas por las distintas áreas

10. ¿Cree usted que la planificación estratégica influye en la toma de decisiones?

Si influye en la toma de decisiones porque debe de priorizar las necesidades elementales de la organización para poder cumplir sus objetivos, por lo cual es muy importante realizar un plan estratégico en la cual defines flujo de caja, proyecciones de ingresos, egresos y definir estrategias con las cuales vas a afrontar los problemas

3.1.1.2 Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo

1. ¿Conoce Ud. si el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, cuenta con un plan estratégico?

Tabla 1-3: Planificación Estratégica

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 15 | 37% |
| NO | 25 | 63% |
| TOTAL | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

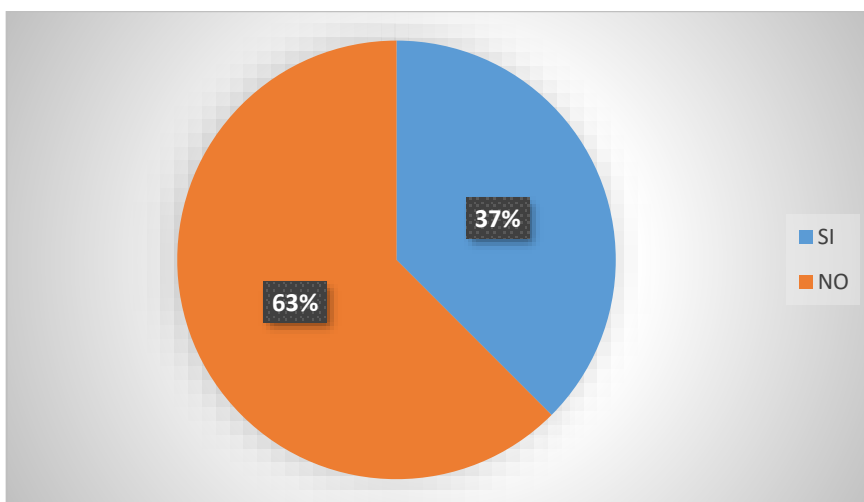


Gráfico 1-3. Planificación Estratégica

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

De las 150 personas encuestadas entre administrativos y operativos que corresponde al 100% de la población; de la planificación estratégica de la institución el 63% manifiesta que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo no cuenta con un plan estratégico y el 37% restante dice que el hospital si cuenta con un plan estratégico

INTERPRETACIÓN

Al haber aplicado la encuesta al personal administrativo y operativo más de la mitad no conoce que el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo cuenta con un plan estratégico, y muy pocos conocen que la institución cuenta con un plan estratégico.

2. ¿Conoce Ud. con exactitud la misión y visión del Hospital Andino de Chimborazo?

Tabla 2-3: Nivel de conocimiento de la filosofía institucional

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente | 11 | 27% |
| Parcialmente | 22 | 55% |
| Nada | 7 | 18% |
| TOTAL | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

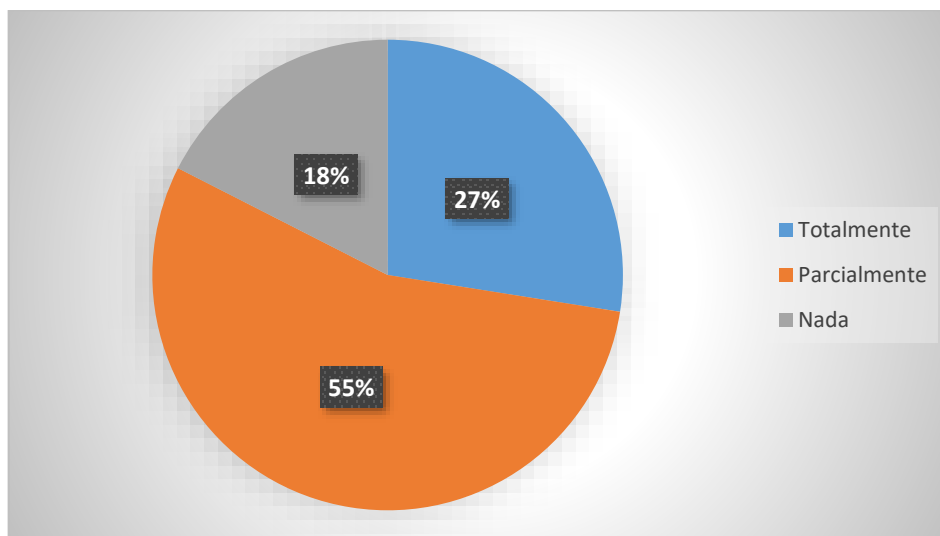


Gráfico 2-3. Nivel de conocimiento de la filosofía institucional

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

De las 150 personas encuestadas entre administrativos y operativos que corresponde al 100% del nivel de conocimiento de la filosofía institucional; el 55% de los encuestados mencionan conocer parcialmente y el 27 % mencionan conocer totalmente y el 18% señalan no tener conocimiento de la filosofía organizacional del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo.

INTERPRETACIÓN

Mediante la representación gráfica una vez aplicado la encuesta al personal administrativo y operativo del Hospital Andino de Chimborazo se puede apreciar que más de la mitad de trabajadores y operativos conocen parcialmente la misión y visión de la entidad por lo que se debe establecer estrategias para que en su totalidad lo conozcan.

3. ¿Las resoluciones por la Alta Gerencia son informadas de forma oportuna a los empleados del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo?

Tabla 3-3: Comunicación de las resoluciones tomadas por la Alta Gerencia

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente | 1 | 3% |
| Parcialmente | 18 | 45% |
| Nada | 21 | 53% |
| TOTAL | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

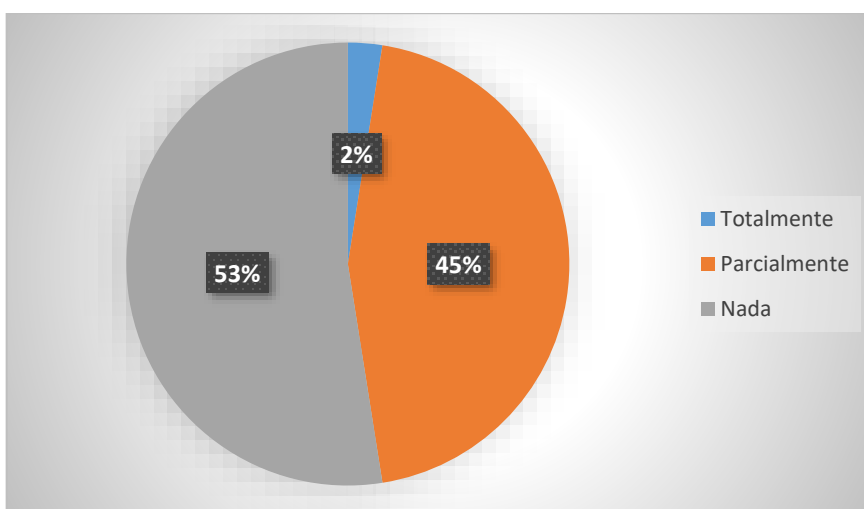


Gráfico 3-3. Comunicación de las resoluciones tomadas por la Alta Gerencia

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

De las 150 personas encuestadas entre administrativos y operativos que corresponde al 100% de las resoluciones tomadas por la alta gerencia, 53% indica que no conocen nada, siendo así el 45% manifiesta que son informados parcialmente y el 2% restante cabe indicar que son informadas en su totalidad de manera oportuna.

INTERPRETACIÓN

Luego de haber realizado la encuesta correspondiente al personal administrativo y operativo del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, se puede evidenciar que las resoluciones que se toman por la Alta Gerencia en su gran mayoría no son informadas de forma oportuna, esto se genera por la falta de comunicación entre departamentos y áreas

4. ¿Sabe usted si existe un manual o reglamento interno de lineamientos del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo (Políticas, Procedimientos, ¿normas) a las cuales se deben sujetar y respetar?

Tabla 4-3: Existencia de manual o reglamento interno de lineamientos

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente | 21 | 52% |
| Parcialmente | 15 | 38% |
| Nada | 4 | 10% |
| TOTAL | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

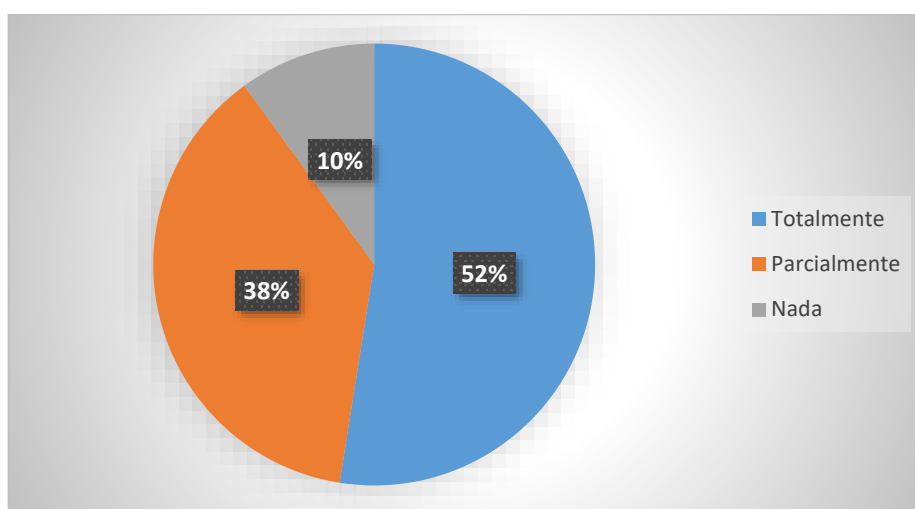


Gráfico 4-3. Existencia de manual o reglamento interno de lineamientos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

De las 150 personas encuestadas entre administrativos y operativos que corresponde al 100%, el 52% sabe en su totalidad la existencia de un manual o reglamento interno, mientras que el 38% conocen parcialmente y el 10% restante manifiesta que no conocen nada de la existencia de un manual o reglamento interno

INTERPRETACIÓN

El personal administrativo y operativo del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, indican que más de la mitad conocen la existencia un manual o reglamento interno y los lineamientos a las cuales se deben sujetar y respetar, por otra parte, en casi la otra mitad no conoce la existencia de un manual o reglamento interno.

5. Existe algún procedimiento que usted conozca, que ha permitido mejorar la calidad en el servicio al cliente (paciente).

Tabla 5-3: Procedimiento de mejora en la calidad de servicio al paciente.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si | 9 | 22% |
| No | 26 | 65% |
| Parcialmente | 5 | 13% |
| TOTAL | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

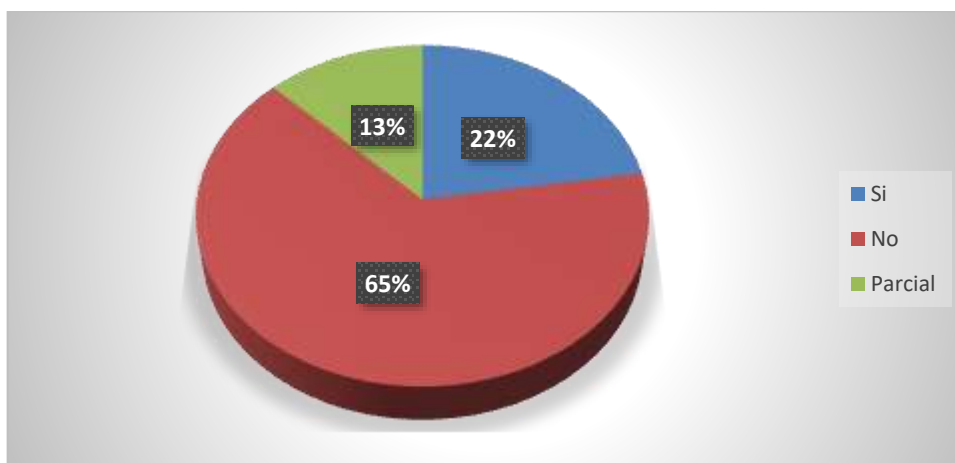


Gráfico 5-3.Procedimiento de mejora en la calidad de servicio al paciente.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

De las 150 personas encuestadas entre administrativos y operativos que corresponde al 100%; si existe algún procedimiento que ha permitido mejorar la calidad en el servicio al cliente, 65% indica que no conocen, mientras que el 22% expresa que si conocen en su totalidad y 13% restante manifiesta que parcialmente conoce.

INTERPRETACIÓN

El personal administrativo y operativo del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, mediante la aplicación de la encuesta en su mayoría mencionan que tienen conocimiento parcial sobre la existencia de procedimientos que ha permitido mejorar la calidad en el servicio a los pacientes, por ende, el gerente debe generar estrategias de capacitación para hacer conocer sobre los procedimientos que permitan mejorar la calidad de atenciones.

6. Ud. Ha recibido capacitación por parte del Hospital Andino de Chimborazo.

Tabla 6-3: Capacitación a los trabajadores

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si | 4 | 10% |
| No | 21 | 53% |
| Parcialmente | 15 | 38% |
| TOTAL | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

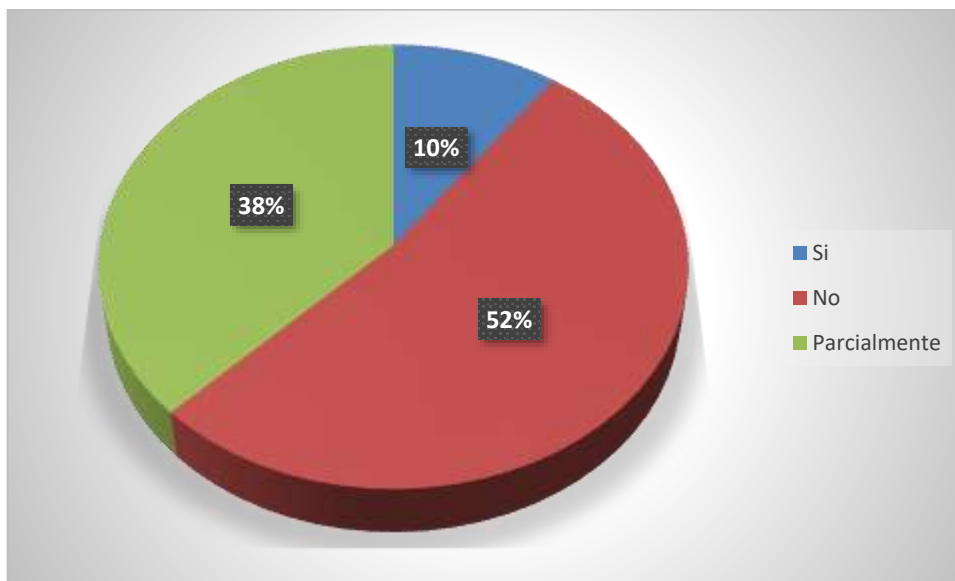


Gráfico 6-3. Capacitación a los trabajadores

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados al personal administrativo y operativo del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, el 52% indica que parcialmente han recibido capacitaciones, el 38% manifiesta que no han recibido ningunas capacitaciones y el restante 10% expresa que en su totalidad si han recibido capacitaciones.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de las personas encuestadas mencionan que las capacitaciones recibidas han sido parcialmente, mientras que la otra parte no han recibido ningún tipo de capacitación para lo cual el departamento de talento humano debe realizar capacitaciones en la institución ya que esto permitirá prevenir riesgos en la ejecución de las actividades, aumentando la rentabilidad.

7. Los incentivos por cumplimientos de objetivos y desafíos laborales son:

Tabla 7-3: Incentivos laborales

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Económica | 5 | 13% |
| Verbal | 15 | 38% |
| No existe | 20 | 50% |
| TOTAL | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

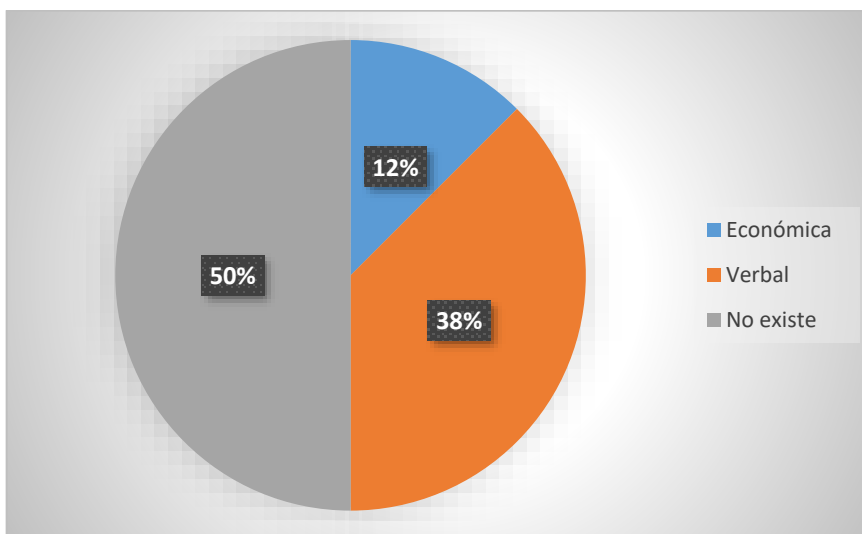


Gráfico 7-3. Incentivos laborales

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados al personal administrativo y operativo del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, el 50% indican que los incentivos por cumplimientos de objetivos y desafíos laborales no existen, el 38% manifiesta que lo realizan de manera verbal y el 12% de manera económica.

INTERPRETACIÓN

Después de haber aplicado la encuesta al personal administrativo y operativo del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, en su mayoría indican que no existe ningún tipo de incentivos por cumplimientos de objetivos y desafíos laborales, por otro parte indican que los incentivos hacen de forma verbal.

8. La tecnología que usted dispone para el desarrollo de sus actividades a su alcance es:

Tabla 8-3: Herramienta para el desempeño de las actividades

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Excelente | 5 | 12% |
| Muy Buena | 14 | 35% |
| Buena | 12 | 30% |
| Regular | 7 | 18% |
| Mala | 2 | 5% |
| TOTAL | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

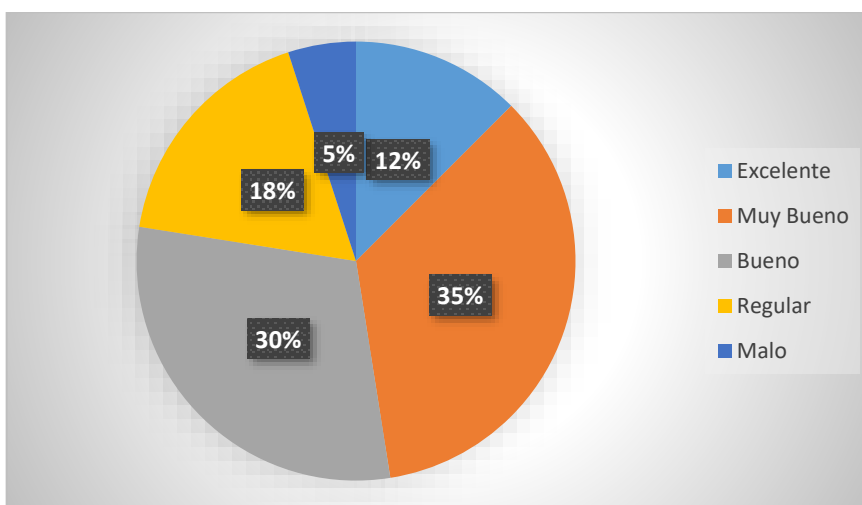


Gráfico 8-3.Herramienta para el desempeño de las actividades

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados al personal administrativo y operativo del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, menciona que la tecnología que dispone para el desarrollo de sus actividades el 35% indican que es muy bueno la tecnología que dispone, el 30% manifiesta que es buena la tecnología, el 18% es regular la tecnología que dispone, el 12% es excelente y el 5% restante considera que es malo.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de las personas encuestadas mencionan que la tecnología que disponen es muy buena para el desempeño de las actividades, por lo tanto, las actividades se cumplen a cabalidad permitiendo prestar servicios acordes a las necesidades del cliente.

9. Como considera usted el ambiente de su trabajo:

Tabla 9-3: Ambiente de trabajo

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Excelente | 8 | 20% |
| Muy Buena | 7 | 18% |
| Buena | 14 | 35% |
| Regular | 7 | 18% |
| Mala | 4 | 10% |
| TOTAL | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

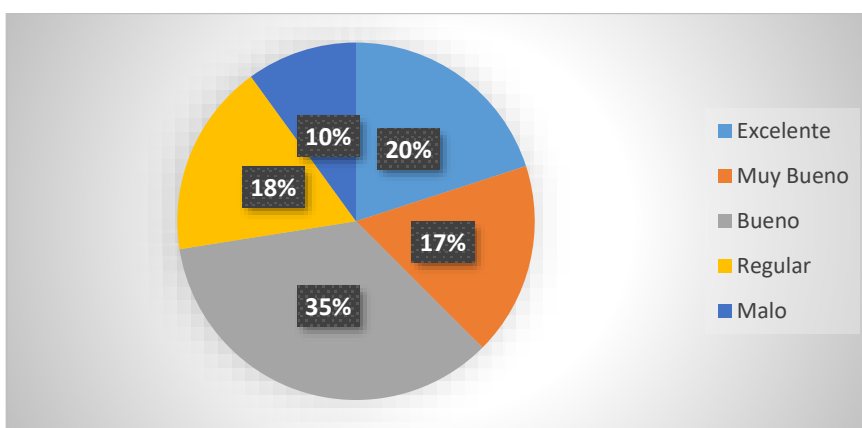


Gráfico 9-3. Ambiente de trabajo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% de los encuestados al personal administrativo y operativo del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, el 35% considera que el ambiente del trabajo es bueno, el 20% indica que el ambiente de trabajo es excelente, el 18% mencionan que el ambiente de trabajo es regular, el 17% señalan que es muy bueno y el 10% restante indica que es malo.

INTERPRETACIÓN

El personal administrativo y operativo del El Hospital Andino de Chimborazo consideran que el ambiente de trabajo es bueno, seguido de muy bueno, sin embargo, se debe mejorar el ambiente de trabajo de la entidad para mejorar ese porcentaje y llegar a la excelencia.

3.1.1.3 Encuesta dirigida a los pacientes que acuden al Hospital Andino de Chimborazo

1. ¿Conoce usted los servicios de salud que oferta el Hospital Andino?

Tabla 10-3: Servicios de salud que oferta la institución

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente | 41 | 41% |
| Parcialmente | 49 | 49% |
| Nada | 10 | 10% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

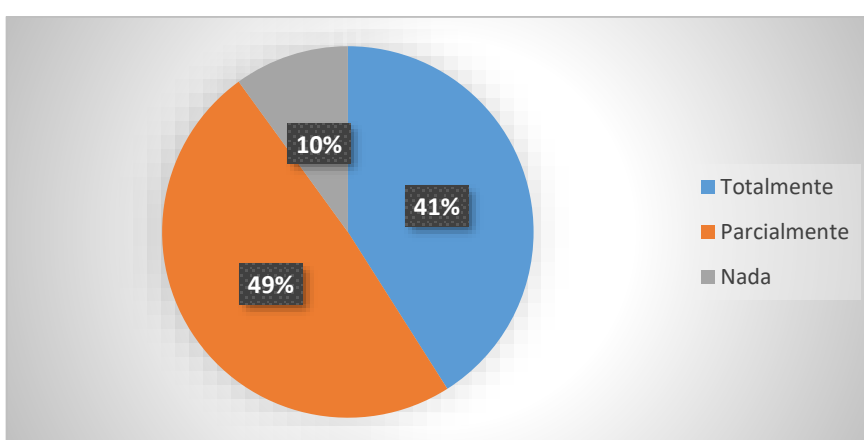


Gráfico 10-3. Servicios de salud que oferta la institución

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los pacientes que acuden al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, 49% indican conocer parcialmente los servicios de la institución, el 41% menciona no conocer en su totalidad y el 10% señalan no tener conocimiento de los servicios que ofrecen la institución

INTERPRETACIÓN

Los resultados luego de haber aplicado la encuesta a los pacientes que acuden al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, en su mayoría conocen parcialmente, esto hace que la institución debe generar estrategias de publicidad hacer conocer de todos los servicios que dispone la institución.

2. ¿Cómo considera la atención que brinda el personal de admisiones del Hospital Andino?

Tabla 11-3: Calidad de atención admisiones

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------|---------------------|---------------------|
| Excelente | 25 | 25% |
| Muy Buena | 31 | 31% |
| Buena | 30 | 30% |
| Regular | 11 | 11% |
| Mala | 3 | 3% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

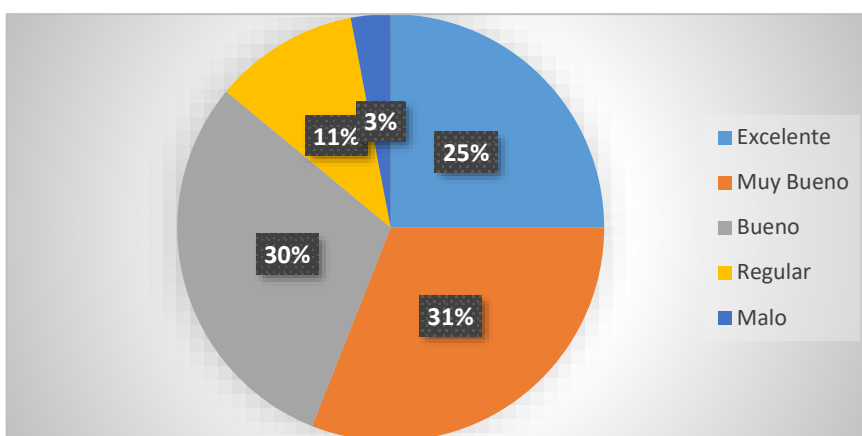


Gráfico 11-3. Calidad de atención admisiones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los pacientes que acuden al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, la atención que brinda el personal de admisiones el 31% considera que es muy bueno, el 30% indica que es bueno, el 25% menciona que es excelente, el 11% menciona que es regular y el 11% restante indica que es malo.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de los pacientes que acuden al Hospital Andino de Chimborazo consideraron que los servicios que se brindan por parte del personal de admisiones son muy buenos; El servicio cobra cada día más importancia en la institución, desarrollando mejores métodos para el correcto funcionamiento y el buen resultado de la institución.

3. ¿Conoce usted si las políticas que rigen en el Hospital Andino Alternativo de Chimborazo son difundidas, conocidas y se pueden evidenciar por los usuarios?

Tabla 12-3: Políticas que rigen en la entidad.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente | 11 | 11% |
| Parcialmente | 41 | 41% |
| Nada | 48 | 48% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

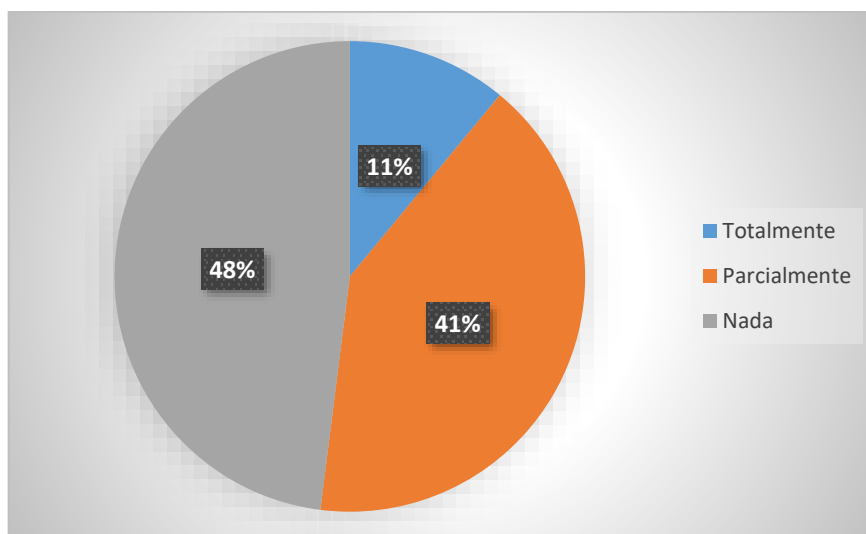


Gráfico 12-3. Políticas que rigen en la entidad.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los pacientes del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, el 48% expresa que no conocen las políticas que se rigen la entidad, el 41% menciona que conoce parcialmente y 11% restante conocen en su totalidad.

INTERPRETACIÓN

Mediante la aplicación de la encuesta a los pacientes que acuden al Hospital Andino de Chimborazo, en su mayoría mencionan que no tienen conocimiento sobre políticas que rigen a la institución.

4. ¿Los servicios de salud que oferta el Hospital Andino, satisfacen sus necesidades?

Tabla 14-3: Satisfacción de las necesidades

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente | 34 | 34% |
| Parcialmente | 57 | 57% |
| Nada | 9 | 9% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

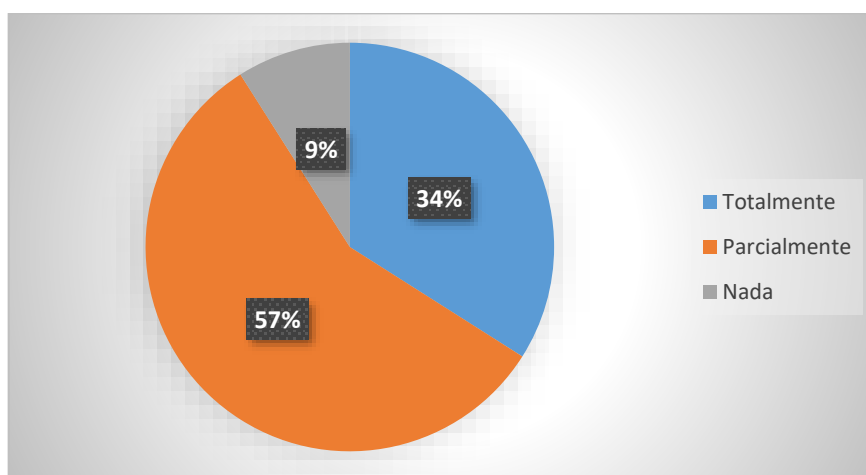


Gráfico 14-3. Satisfacción de las necesidades

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los pacientes que acuden al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, el 57% indican que los servicios de salud que se ofertan satisfacen las necesidades parcialmente, el 34% en su totalidad y el 9% restante manifiesta que no satisface las necesidades requeridas por los pacientes.

INTERPRETACIÓN

Mediante la aplicación de las encuestas a los pacientes, en su mayoría indican que los servicios de salud que se ofertan esta casa de salud satisfacen sus necesidades de manera parcial, esto ha influye por la falta de equipamiento e implementación de nuevas especialidades para las distintas áreas.

5. ¿Considera usted que la gestión administrativa que aplica actualmente en la institución es la más adecuada?

Tabla 13-3: Gestión administrativa adecuada

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Totalmente | 15 | 15% |
| Parcialmente | 55 | 55% |
| Nada | 30 | 30% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

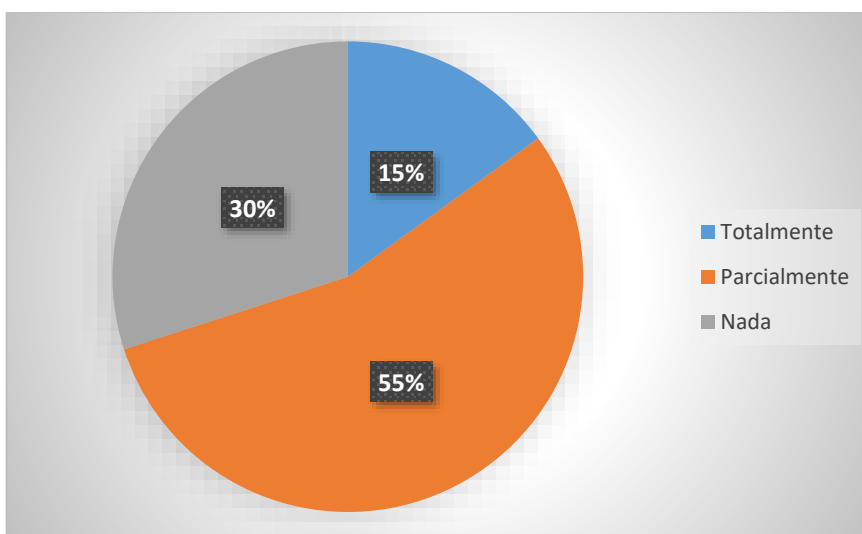


Gráfico 13-3. Gestión administrativa adecuada

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los pacientes que acuden al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, 55% indican que la gestión administrativa aplicada actualmente es parcialmente adecuada, el 30% considera nula la gestión administrativa y el 15% restante manifiesta que la gestión administrativa que aplica es totalmente adecuada.

INTERPRETACIÓN

Mediante la aplicación de las encuestas la mayoría de los pacientes indican que la gestión administrativa que aplica en la actualidad, es parcialmente adecuada y muy poco consideran que la óptima, es por eso que se debe establecer estrategias que permita mejorar la gestión propiciamente.

6. ¿Considera usted que la infraestructura del Hospital Andino es adecuada para la prestación de servicios de salud?

Tabla 14-3: Infraestructura adecuada para la prestación de servicios de salud

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Totalmente | 45 | 45% |
| Parcialmente | 47 | 47% |
| Nada | 8 | 8% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

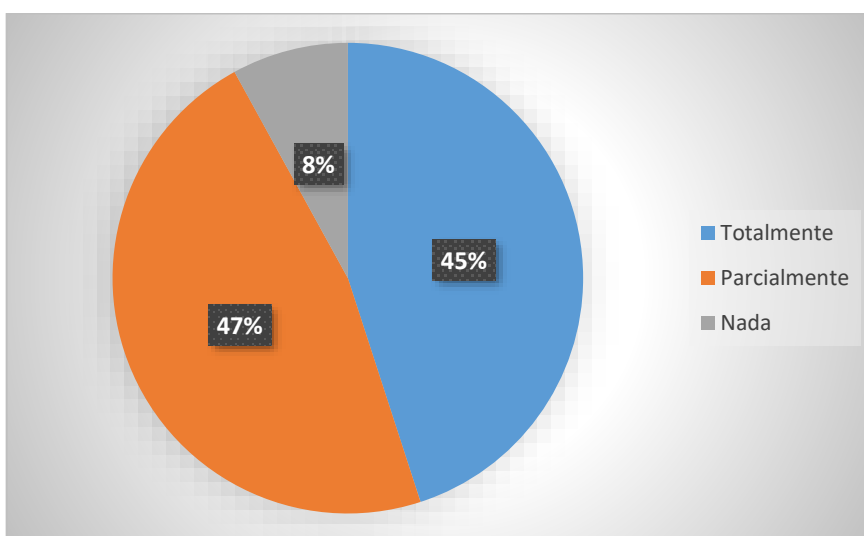


Gráfico 14-3. Infraestructura adecuada para la prestación de servicios de salud

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los pacientes que acuden al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, el 47% considera que la infraestructura es parcialmente adecuada, el 45% indican que es totalmente adecuada y el 8% restante manifiestan que no es adecuada la más adecuada la infraestructura para la prestación de servicios de salud.

INTERPRETACIÓN

Mediante la aplicada de las encuestas a los pacientes que acuden Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, se puede apreciar que la infraestructura que se posee es parcialmente adecuada para la prestación de servicios de salud, pero, sin embargo, cubre las necesidades básicas de un hospital.

7. ¿Cómo considera usted la atención que brinda el personal de salud en la institución?

Tabla 15-3: Calidad de atención que brinda el personal de la salud.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Excelente | 30 | 30% |
| Muy Buena | 23 | 23% |
| Buena | 31 | 31% |
| Regular | 12 | 12% |
| Mala | 4 | 4% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

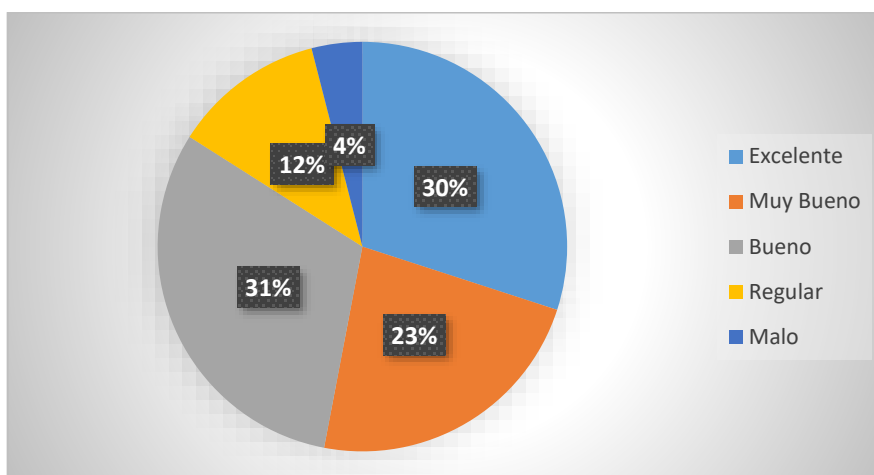


Gráfico 15-3. Calidad de atención que brinda el personal de la salud.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los pacientes que acuden al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo el 31% indican la atención brindada por el personal de la salud es buena, el 30% considera que es excelente, el 23% menciona que es muy buena, el 12% considera regular y el 4% restante manifiesta que la atención brindada por el personal es mala.

INTERPRETACIÓN

Mediante la aplicación de las encuestas a los pacientes del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo consideran que la atención que brinda el personal médico es de buena calidad siendo así que el hospital cuenta con médicos competitivos y especializados en distintas áreas de salud.

8. ¿Considera usted que el Hospital Andino cuenta con equipos y aparatos médicos acorde a su necesidad?

Tabla 16-3: Equipos y aparatos médicos acorde a su necesidad

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Totalmente | 47 | 47% |
| Parcialmente | 45 | 45% |
| Nada | 8 | 8% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

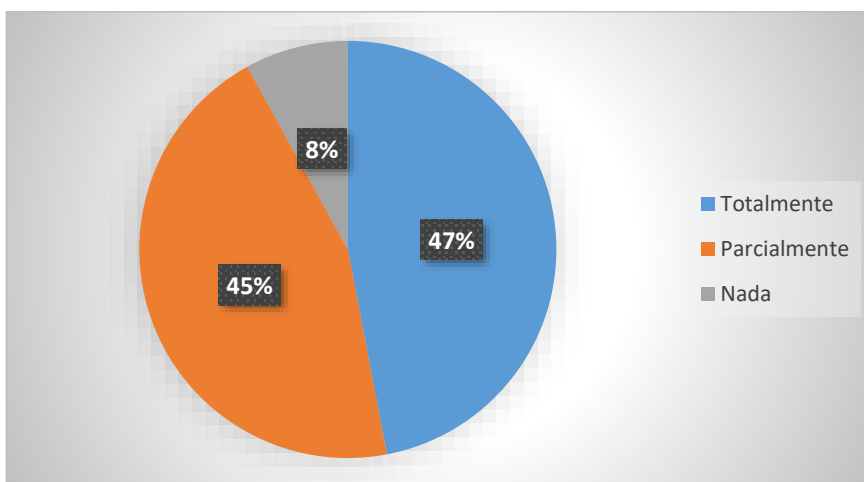


Gráfico 16-3. Equipos y aparatos médicos acorde a su necesidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los pacientes que acuden al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, el 47% considera que, si se cuenta en su totalidad con equipos y aparatos médicos acorde a su necesidad, el 45% indican que se cuenta parcialmente con los equipos necesarios y el 8% restante manifiesta que la institución no cuenta con los equipos y aparatos médicos acorde a sus necesidades.

INTERPRETACIÓN

Mediante la aplicación de las encuestas a los pacientes se puede apreciar que en su mayor totalidad de la institución cuentan con equipos y aparatos médicos acorde a la necesidad de los pacientes en sus distintas especialidades, dando una mayor confianza y seguridad en las atenciones que brinda diariamente esta casa de salud.

9. ¿Cree usted que los horarios establecidos por el Hospital Andino son apropiados para la atención?

Tabla 17-3: Horarios establecidos para la atención

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Totalmente | 44 | 44% |
| Parcialmente | 45 | 45% |
| Nada | 11 | 11% |
| TOTAL | 100 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

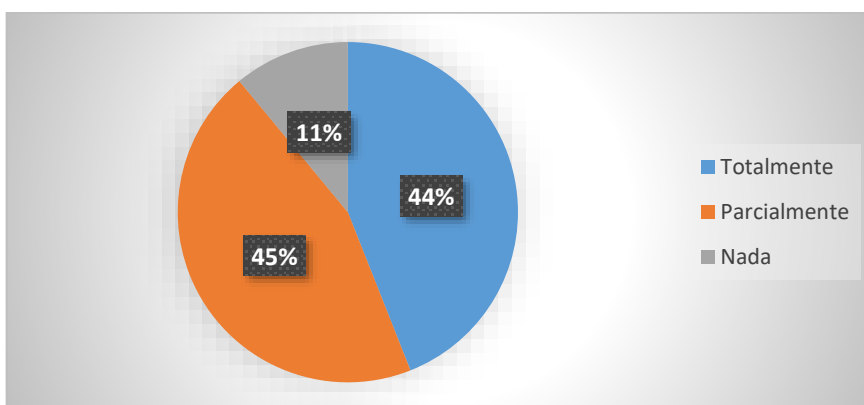


Gráfico 17-3. Horarios establecidos para la atención

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamán, E, 2019

ANÁLISIS

Del total del 100% encuestados a los pacientes que acuden al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, el 45% manifiestan que los horarios establecidos son parcialmente apropiados, el 44% indican en su totalidad están de acuerdo con los horarios y el 11% estante mencionan que no están de acuerdo con los horarios establecidos para sus respectivas atenciones médicas.

INTERPRETACIÓN

Mediante la aplicación de las encuestas, en su gran mayoría de los pacientes caben indicar que los horarios establecidos en esta casa de salud son adecuados, también se puede evidenciar que en similitudes porcentajes parcialmente están de acuerdo con los horarios establecidos por el hospital.

3.1.1.4 Discusión de resultados

Al haber aplicado la encuesta al personal administrativo y operativo del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo se pudo identificar que no cuenta con un plan estratégico, esto determina falencias en el proceso administrativos y funcional de la institución como el desconocimiento de la filosofía corporativa que visiona el objetivo donde queremos llegar, este problema se debe por las resoluciones que se toman por la Alta Gerencia y son informadas de forma oportuna, esta información proporciona que la planificación estratégica influye a mejorar el desarrollo del Hospital de una forma efectiva toma de decisiones, organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, los resultados a final de cada ciclo esto se pudo lograr mediante las capacitaciones para lo cual el departamento de talento humano debe realizar ya que esto permitirá prevenir riesgos en la ejecución de las actividades, proceder a adquirir tecnología propicia para brindar el servicio por lo tanto, las actividades se cumplen a cabalidad permitiendo prestar servicios de calidad.

La mayoría de los pacientes que acuden al Hospital consideraron que los servicios que se brindan por parte del personal de admisiones son muy buenos considerando que la gestión administrativa que aplica en la actualidad, es parcialmente adecuada y muy poco consideran, es por eso que se debe mejorar las estrategias actuales de atención que brinda el personal médico pueda ser de buena calidad y que el hospital cuenta con médicos competitivos y especializados en las distintas áreas de salud y proporcionado equipos y aparatos médicos acorde a la necesidad de los pacientes en sus distintas especialidades, dando una mayor confianza y seguridad al brindar el servicio.

La calidad se ha puesto como prioridad a nivel de gerencia y de gestión en las instituciones prestadoras de servicio de salud para lograr o mantener un nivel de competitividad ante la exigencia de la provincia, pero se han detectado incoherencias y deficiencias en la gestión suscitando un ciclo de ineficiencia, baja productividad, apatía en los componentes del sistema nacional de salud. La débil comunicación y coordinación provincial de la dirección de salud ha generado obstáculos para acceder a los servicios de las unidades de emergencia generando la vulneración de los derechos de los pacientes, la débil estandarización de protocolos en las unidades de emergencia, ha ocasionado saturación debida a que el paciente por no ser atendido en otras unidades o por tener turnos para atención acuden a esta unidad y obtener una atención inmediata.

3.1. Propuesta

3.1.2 *Introducción*

El Hospital Andino Alternativo de Chimborazo es reconocida a nivel local y nacional por brindar una calidad de servicios en la salud, donde acoge a miles de pacientes con diferentes diagnósticos de enfermedades siendo una de las principales actividades que brinda a la sociedad que están siendo impulsadas por autoridades locales de turno a fin, de que los habitantes de la zona se sientan satisfechos con los servicios recibidas por el hospital.

El presente diagnóstico es el primer paso para proponer líneas estratégicas de acción y un acuerdo participativo en el marco de construcción de políticas y leyes de acorde las funciones del hospital para disponer de información veraz de actividades productivas socio económicas que se desarrollan dentro del hospital Andino Alternativo de Chimborazo que direccionarán el accionar de las autoridades en la toma acertada de decisiones para promover actividades en beneficio de los habitantes de la ciudad y del país.

Con el diagnóstico se pretende promover estrategias que el hospital ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO. Además, se persigue también que la institución aproveche las potencialidades existentes para propiciar el desarrollo sostenible y saludable local en conjunto con el gobierno nacional.

3.1.3 *Diagnóstico interno y externo*

Una vez descrita la situación actual del hospital, respecto de todas las actividades que esta realiza y su estructura, se realiza el diagnóstico situacional desde el aspecto administrativo y contable. Para lo cual se realiza un taller con el personal de trabajadores del hospital y conjuntamente se ejecutó la encuesta.

El diagnóstico situacional permite evaluar los aspectos relevantes que la organización posee y cuales son acciones a tomar para mejorarla; esto facilita la construcción de la propuesta de organización administrativa. Se han evaluado dos entornos, el interno y el externo, para lo cual se han utilizado las siguientes herramientas:

1. Aspecto Externo

- a. Investigación de mercados

2. Aspecto interno

- a. Encuesta de Clima Organizacional.
- b. Encuesta de evaluación de servicios
- c. Análisis de estructura contable.

Las herramientas utilizadas facilitarán la construcción de la Matriz FODA del hospital ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO, donde se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y los aspectos a mejorar desde el ámbito de estructura administrativa y contable y poder así generar un plan estratégico para esta área de la unidad de salud.

3.1.4 Análisis Externo

El análisis del entorno externo permite establecer cuáles son las oportunidades actuales del hospital Andino Alternativo de Chimborazo en el mercado de la ciudad de Riobamba.

El clima laboral es el medio ambiente en el que un trabajador desempeña su trabajo, este influye en la satisfacción y en la productividad. El clima laboral es un indicador del funcionamiento sincrónico de los recursos empresariales, la gestión de la alta dirección para brindar un entorno lo mejor posible para el desempeño del trabajo es uno de los objetivos de un buen clima laboral.

3.1.5 Análisis Interno

A continuación, se exponen los resultados de la aplicación de las diferentes herramientas de evaluación de la estructura organizacional interna del hospital “ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO”.

3.1.5.1 Diagnóstico del Clima organizacional

El diagnóstico del clima laboral para el hospital Andino Alternativo de Chimborazo tiene como objetivos:

- ✓ Determinar la sinergia entre la alta dirección y el staff del hospital.
- ✓ Obtener una percepción sobre el funcionamiento del hospital respecto a la motivación del personal, la influencia en la acción del negocio, el conocimiento estratégico, la comunicación y las actividades cotidianas.

3.1.5.2 Conclusiones del Diagnóstico de Clima Organizacional

A continuación, se describen algunos de los hallazgos importantes obtenidos de la evaluación del clima organizacional:

- El hospital se muestra desorganizado, el grado de vinculación del personal médico con la cultura de la población requiere ser reforzado.
- La comunicación interna entre el staff y la alta dirección es limitada, no se evidencia que las cabezas tengan una política estratégica de participación y empoderamiento definida.
- Los procesos actuales permiten que la organización funcione, sin embargo, varios de los colaboradores no identifican procesos, por el contrario, hablan de organización funcional.
- Las condiciones en las que los médicos trabaja actualmente no muestran manuales, la comunicación no está definida a través de instrumentos.
- Existe una positiva retroalimentación entre la alta dirección y el staff, pudiendo considerarse como una fortaleza actual en el clima organizacional del Hospital.

3.1.5.3 Diagnóstico del Servicio

A continuación, se presenta un diagnóstico del servicio brindado por el hospital Andino Alternativo de Chimborazo a sus pacientes. Los objetivos del análisis son:

- Determinar el estado actual del servicio que presta el hospital a los pacientes.
- Establecer los requerimientos específicos del cliente para obtener una satisfacción integral.

3.1.5.4 Análisis de los Procesos Contables

El sistema contable con que cuenta actualmente el hospital es el sistema SIGCENTER, que es un sistema nuevo que se ha implementado recientemente la misma ha sido de gran beneficio por la magnitud en la emisión de facturas, también cuenta con distintos módulos para proveedores, adquisiciones, activos fijos, inventarios, consulta externa, admisiones, farmacia, laboratorio, imagenología, caja, sobre todo cuenta con el módulo del archivo plano para sus respectivos planillajes que se realiza mensualmente para los cobros a la red pública y seguros privados. Siendo así en la actualidad este programa nos proporciona información confiable y eficiente de manera oportuna, ahorrando tiempo y esfuerzo.

Para la determinación del FODA se realizó un grupo focal con las personas del hospital, la herramienta utilizada fue la siguiente:

A continuación, se presenta lo obtenido en la realización del Análisis FODA en conjunto con el personal del Hospital ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO.

• **Fortalezas**

| | |
|------------|--|
| F1 | Oferta de Atención de especialidades clínicos quirúrgicos de calidad |
| F2 | Alto ingreso financiero, pacientes particulares. |
| F3 | Convenios con la red pública de la salud y las aseguradoras privadas |
| F4 | Respaldo de operación por su larga trayectoria en el servicio a la comunidad |
| F5 | Gran portafolio de servicios de salud para la comunidad con enfoque a la prevención. |
| F6 | Servicios de apoyo clínico y terapéutico. |
| F7 | Planta medica de alto nivel. |
| F8 | Se reorienta la innovación tecnológica y la investigación hacia los padecimientos |
| F9 | Servicios de salud integral |
| F10 | Planta física ubicada en lugar de fácil acceso. |

• **Oportunidades**

| | |
|------------|---|
| O1 | Preferencia del Paciente por la calidad-medico asistencial. |
| O2 | Implementación de especialidades de alto nivel. |
| O3 | Implementación de avances tecnológicos en las áreas de quirófano y terapia intensiva. |
| O4 | Captación de pacientes particulares por su costo de atención |
| O5 | Implementación de mejoras al sistema informático SIGCENTER, para todas las áreas. |
| O6 | Fortalecimiento en el vínculo de convenios con las aseguradoras privadas. |
| O7 | Promover la difusión los resultados en publicaciones científicas de alto impacto. |
| O8 | Fortalecer las fuentes externas de financiamiento para proyectos de mejoramiento. |
| O9 | Fortalecer el vínculo con instituciones educativas públicas y privadas para la generación de investigación. |
| O10 | Desarrollo de proyectos en colaboración con empresa privada para investigación de productos farmacológicos y de aparatos médicos. |

- **Debilidades**

| | |
|------------|--|
| D1 | Deficiencia de liderazgo en áreas y departamentos por la carencia de un organigrama estructural. |
| D2 | Falta de conocimiento metodológico en investigación por parte del personal del Hospital. |
| D3 | Falta de procesos ágiles para la adquisición de equipos de alta tecnología para el desarrollo de investigación. |
| D4 | Poca difusión de la Cartera de Servicios que oferta la institución. |
| D5 | Poca participación del área médica en el desarrollo de nuevas tecnologías. |
| D6 | Falta de compromiso y la seriedad de médicos en brindar sus servicios de consulta en los horarios establecidos. |
| D7 | Falta de comunicación interna, entre áreas y departamentos. |
| D8 | Escaso personal preparado para el manejo de equipos especializados |
| D9 | Poca capacitación en procesos de calidad en investigación. |
| D10 | No contar con médicos especialistas suficientes para ofrecer atención rápida y expedita esto a causa del gran número de pacientes que deben de ser atendidos |

- **Amenazas**

| | |
|------------|---|
| A1 | Creciente inversión del gobierno en el sector salud con la creación de los Subcentro |
| A2 | Ingreso de nuevos competidores al mercado de servicios de salud clínicas. (Convenios) |
| A3 | El portafolio de servicios de salud más completa por la competencia. |
| A4 | Sobre normatividad creciente de la red pública. |
| A5 | Nuevos virus y enfermedades. |
| A6 | Sobrecarga de trabajo, asistencias por derivación de la red pública. |
| A7 | Aparición de enfermedades emergentes. |
| A8 | Incremento de los costos de operación. |
| A9 | Salarios e incentivos poco competitivos. |
| A10 | Demanda creciente de servicios de la población usuaria y saturación de servicios. |

Una vez realizado este análisis es menester el determinar el tipo de impacto que ocasionan estos factores dentro del desarrollo programado de actividades que realiza el hospital ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO, es por ello que a continuación se realiza una matriz de ponderación que determina este nivel de afección:

3.1.5.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | PE S O | IMP ACT O | TOTAL, PONDER ADO |
|--|-----------------------|--------------------------|----------------------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| Oferta de Atención de especialidades clínicas quirúrgicas de calidad | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Alto ingreso financiero, pacientes particulares. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Convenios con la red pública de la salud y las aseguradoras privadas | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Respaldo de operación por su larga trayectoria de operación de servicio a la comunidad | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Gran portafolio de servicios de salud para la comunidad con enfoque a la prevención. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Servicios de apoyo clínico y terapéutico. | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Planta medica de alto nivel. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Se reorienta la innovación tecnológica y la investigación hacia los padecimientos | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Servicios de salud integral | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Planta física ubicada en lugar de fácil acceso. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| DEBILIDADES | | | |
| Deficiencia de liderazgo en áreas y departamentos por la carencia de un organigrama estructural. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Falta de conocimiento metodológico en investigación por parte del personal del Hospital. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Falta de procesos ágiles para la adquisición de equipos de alta tecnología para el desarrollo de investigación. | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Poca difusión de la Cartera de Servicios que oferta la institución. | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Poca participación del área médica en el desarrollo de nuevas tecnologías. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Falta de compromiso y la seriedad de médicos en brindar sus servicios de consulta en los horarios establecidos. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Falta de comunicación interna, entre áreas y departamentos. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Escaso personal preparado para el manejo de equipos especializados | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Poca capacitación en procesos de calidad en investigación. | 0,04 | 1 | 0,04 |
| No contar con médicos especialistas suficientes para ofrecer atención rápida y expedita esto a causa del gran número de pacientes que deben de ser atendidos | 0,05 | 1 | 0,05 |
| TOTAL | 1 | | 2,44 |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Guamán, E. 2020

Con la aplicación de la matriz EFI se obtuvo un resultado de 2,44 lo que significa que el hospital, es dinámico internamente, pero debe mejorar las debilidades para ser sólidamente competitivo y tomar mejores decisiones ante las competencias a nivel local, nacional e internacional.

3.1.5.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | IMPACTO | TOTAL PONDERADO |
|---|----------|---------|-----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Preferencia del Paciente por la calidad-medico asistencial. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Implementación de especialidades de alto nivel. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Implementación de avances tecnológicos en las áreas de quirófano y terapia intensiva. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Captación de pacientes particulares por su costo de atención | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Implementación de mejoras al sistema informático Sigcenter, para todas las áreas. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Fortalecimiento en el vínculo de convenios con las aseguradoras privadas. | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Promover la difusión los resultados en publicaciones científicas de alto impacto. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Fortalecer las fuentes externas de financiamiento para proyectos de mejoramiento. | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Fortalecer el vínculo con instituciones educativas públicas y privadas para la generación de investigación. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Desarrollo de proyectos en colaboración con empresa privada para investigación de productos farmacológicos y de aparatos médicos. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| AMENAZAS | | | |
| Creciente inversión del gobierno en el sector salud con la creación de los Subcentro | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Ingreso de nuevos competidores al mercado de servicios de salud clínicas. (Convenios) | 0,02 | 1 | 0,02 |
| El portafolio de servicios de salud más completa por la competencia. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Sobre normatividad creciente de la red pública. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Nuevos virus y enfermedades. | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Sobrecarga de trabajo, asistencias por derivación de la red pública. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Aparición de enfermedades emergentes. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Incremento de los costos de operación. | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Salarios e incentivos poco competitivos. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Demanda creciente de servicios de la población usuaria y saturación de servicios. | 0,04 | 1 | 0,04 |
| TOTAL | 1 | | 2,59 |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Guamán, E. 2020

La aplicación de la matriz EFE da como resultado 2.59 lo cual indica que el hospital, posee varias oportunidades de mercado, lo cual exige desarrollar un servicio de educación eficiente, gracias a respuestas favorables frente a las adversidades que se presente para la solución respectiva.

3.1.5.7 Matriz de estrategias

| <p style="text-align: center;">EXTERNAS</p> | <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preferencia del Paciente por la calidad-medico asistencial. 2. Implementación de especialidades de alto nivel. 3. Implementación de avances tecnológicos en las áreas de quirófano y terapia intensiva. 4. Captación de pacientes particulares por su costo de atención 5. Implementación de mejoras al sistema informático Sigcenter, para una de las áreas. 6. Fortalecimiento en el vínculo de convenios con las aseguradoras privadas. 7. Promover la difusión los resultados en publicaciones científicas de alto impacto. 8. Fortalecer las fuentes externas de financiamiento para proyectos de mejoramiento. 9. Fortalecer el vínculo con instituciones educativas públicas y privadas para la generación de investigación. 10. Desarrollo de proyectos en colaboración con empresa privada para investigación de productos farmacológicos y de aparatos médicos. | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente inversión del gobierno en el sector salud con la creación de los Subcentro 2. Ingreso de nuevos competidores al mercado de servicios de salud clínicas. (Convenios) 3. El portafolio de servicios de salud más completa por la competencia. 4. Sobre normatividad creciente de la red pública. 5. Nuevos virus y enfermedades. 6. Sobrecarga de trabajo, asistencias por derivación de la red pública. 7. Aparición de enfermedades emergentes. 8. Incremento de los costos de operación. 9. Salarios e incentivos poco competitivos. 10. Demanda creciente de servicios de la población usuaria y saturación de servicios. |
|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">INTERNAS</p> <p style="text-align: center;">Fortaleza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta de Atención de especialidades clínicos quirúrgicos de calidad 2. Alto ingreso financiero, pacientes particulares. 3. Convenios con la red pública de la salud y las aseguradoras privadas 4. Respaldo de operación por su larga trayectoria de operación de servicio a la comunidad 5. Gran portafolio de servicios de salud para la comunidad con enfoque a la prevención. 6. Servicios de apoyo clínico y terapéutico. 7. Planta medica de alto nivel. 8. Se reorienta la innovación tecnológica y la investigación hacia los padecimientos 9. Servicios de salud integral 10. Planta física ubicada en lugar de fácil acceso. | <p style="text-align: center;">F.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la predisposición de los servicios de mantenimiento por parte de los integrantes del departamento de Talento Humano que permita mantener los equipos confiables y disponibles para un buen servicio (F1-02) 2. Implmenracion de un plan estrategico adecuado acorde al funcionamiento(F2-07) 3. Establecer un sitema de control de documentacion de la ejecucion de los trabajos realizados(F5-05,O6, O7) 4. Inversión para readecuación de áreas de archivo(F2, F5, F8-07) 5. Documentación y reestructuración de los procesos del servicio(F7-07, O8,O9) 6. Enfocarse en mejora continua de cada área de trabajo (F1, F9-09) 7. Adquirir equipo médico para tratamiento de enfermedades crónicas(F6-07,O9) 8. Suscribir contrato de compra de equipo médico con el representante de marcas exclusivas reconocidas. (F10-010) | <p style="text-align: center;">F.A.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecucion de los servicios de manteniminto para las diferentes areas (F1-A1, A2) 2. Personal de mantenimeinto estable en sus puestos de trabajo (F3-A2, A5) 3. Elaborar procedimeintos de mantenimeinto para garantizar los servicios (F3-A2) 4. Establecer paramentros de calidad de servicio, para reducir tiempos de paro y reduccion de costos de mantenimiento(F4,F5-A5) 5. Adquisición de recursos tecnológicos para mejorar la capacidad tecnológica en las Salas de Hospitalización (F1, F7-A6,A7) 6. Brindar servicios de calidad que excedan las necesidades del paciente (F8, F9-A7, A9) 7. Realizar estudio de mercado para incrementar participación en el mercado (F10-A9, A10) |

Continúa

| DEBILIDADES | D.O. | D.A. |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia de liderazgo en áreas y departamentos por la carencia de un organigrama estructural. 2. Falta de conocimiento metodológico en investigación por parte del personal del Hospital. 3. Falta de procesos ágiles para la adquisición de equipos de alta tecnología para el desarrollo de investigación. 4. Poca difusión de la Cartera de Servicios que oferta la institución. 5. Poca participación del área médica en el desarrollo de nuevas tecnologías. 6. Falta de compromiso y la seriedad de médicos en brindar sus servicios de consulta en los horarios establecidos. 7. Falta de comunicación interna, entre áreas y departamentos. 8. Escaso personal preparado para el manejo de equipos especializados 9. Poca capacitación en procesos de calidad en investigación. 10. No contar con médicos especialistas suficientes para ofrecer atención rápida y expedita esto a causa del gran número de pacientes que deben de ser atendidos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer un plan estrategico que permita mejorar los procesos internos de al organizacion (D1-O1,O2) 2. Diseñar metas colectivas que permitan la consecucion de un mismo objetivo(D1,D2-O2,O3) 3. Implementar un flujo de informacion que regule la problemaica del servicios hospitalarios(D3.D4-O3, O4) 4. Eliminación de tareas repetitivas en los procesos realizados en los distintos departamentos (D3, D5-O4,O5) 5. Formación y capacitación del talento humano. (D5,D6-O4,O5,O6) 6. Sistema de retroalimentación al paciente en las Salas de Hospitalización (D5.D6.D7-O6,O8) 7. Crear un plan de comunicación orientado a la participación de los empleados de todas las áreas. (D7,D8-O8) 8. con la acción social comunitaria, a través del desarrollo e implementación de programas. (D9,D10-O9,O10) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar sistemas hospitalarios para consolidar el posecionamiento del servicio(D1-A2) 2. Elaborar una planificacion a corto y largo plazo(D2-A1,A2) 3. Establecer planes operativos de desarrollo para los proximos 4 años(D2, D3,D4-A3) 4. Instalación de un sistema informático Sigcenter en las Salas de Hospitalización, donde se genera la Historia Clínica. (D4.D5.D6-A2,A3,A4) 5. Informar mensualmente a los colaboradores sobre resultados buenos y malos que ha obtenido (D5, D6, D7-A5, A6,A7) 6. Demostrar la comunicación interna, entre áreas y departamentos con la sociedad (DD8, D9 ,D10-A8, A9, 10) |

Fuente : Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, E. 2020

3.1.6 Análisis de la situación actual

Direccionamiento Estratégico

El Hospital cuenta con una propuesta de direccionamiento estratégico planteado por su alta dirección, por lo que no ha trascendido a todas las áreas quedándose en apenas un enunciado sin que pueda ser una herramienta para la gestión y crecimiento del Hospital.

De manera general el direccionamiento estratégico es el siguiente:

3.1.6.1 Objetivos del Hospital

1. Ofrecer un servicio de saneamiento y prevención de enfermedades a la población:
2. Proveer a la población de un servicio alternativo de salud accesible en lo geográfico, económico y cultural.
3. Mejorar las condiciones de vida.

3.1.6.2 Misión

Ofrecer atención integral de Servicios de salud, teniendo al cliente como nuestro principal objetivo. Y como valores la honestidad, el compromiso y la creatividad para servir a la familia tanto en prevención como curación de enfermedades a precios muy razonables y permanentes

| | |
|------------------------------------|--|
| Negocio | Prestación de Servicios Comunitarios de Salud |
| Principios Organizacionales | El cliente es lo primero. Trabajo en equipo. Coordinación. |
| Valores | Honestidad. Compromiso. Creatividad. |
| Clientes a quien sirve | Individuo, la familia y la comunidad en general. |
| Razón de ser | Prevención, Curación de la enfermedad y rehabilitación del paciente Brindar Salud de segundo nivel, sin fines de lucro. |
| Ventajas competitivas | Localización Atención permanente. Promoción de estilos de vida saludables. |
| Ámbito de Acción | Riobamba |

Fuente : Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, E. 2020

3.1.6.3 *Visión (2019 – 2023)*

En los próximos 4 años, ser el referente en brindar servicios de Salud comunitaria de calidad técnica y humana para la comunidad de Riobamba.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Negocio | Prestación de Servicios Comunitarios de Salud |
| Horizonte de tiempo | 4 años |
| Posicionamiento en el mercado | Referente |
| Ámbito de acción | Riobamba |
| Valores | Honestidad. Compromiso. Creatividad. |
| Principios organizacionales | El cliente es lo primero. Trabajo en equipo. Coordinación. |

Fuente : Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, E. 2020

3.1.6.4 *Políticas*

1. Ofrecer servicios de salud que satisfagan las necesidades de salud de la comunidad a precios razonables, que el servicio considere la particularidad socio cultural de la población usuaria
2. Procurar la participación activa de la comunidad en la identificación, análisis, y definición de estrategias para el manejo de las necesidades sentidas por la población usuaria
3. Promover formas de vida saludable y el desarrollo de actividades preventivas que disminuyan los riesgos de la enfermedad. Atender en forma personalizada visualizando al hombre como una unidad dentro de su medio. Educar e investigar sobre aspectos clínicos, epidemiológicos, psicosociales y administrativos que engloben las actividades de salud.
4. Trabajar con los proveedores de salud del área para evitar la duplicación de esfuerzos y generar mecanismos de referencia y contra referencia.

3.1.6.5 *Valores*

1. Honestidad:
2. Actuar basados en principios morales y éticos que lleven a solucionar problemas de los clientes.
3. Compromiso:
4. Entregar toda nuestra capacidad científica en beneficio del cliente.
5. Creatividad:

6. Creación y ejecución de iniciativas que conlleven a mejorar el estado de salud de la comunidad

3.1.7 Caracterización estructural y funcional del hospital “ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO”

Estructura Orgánica. El hospital “Andino Alternativo de Chimborazo “está organizado en cuatro niveles:

1. Nivel Ejecutivo

- ✓ Consejo Ejecutivo
- ✓ Presidente
- ✓ Gerencia
- ✓ Secretaria de Gerencia
- ✓ Trabajo Social
- ✓ Área Alopática - Dirección Médica
- ✓ Área Andina
- ✓ Área Alternativa

2. Nivel Administrativo

- ✓ Contabilidad (caja y seguros externos)
- ✓ Talento Humano
- ✓ Estadística
- ✓ Atención al usuario (Admisiones IEES y recepción información)
- ✓ Adquisiciones
- ✓ Marketing
- ✓ Sistemas
- ✓ Servicios generales

3. Nivel Operativo

- ✓ Hospitalización
- ✓ Emergencia
- ✓ Consulta externa
- ✓ Fisioterapia

- ✓ Laboratorio
- ✓ Farmacia
- ✓ Imagenología
- ✓ Quirófano
- ✓ Esterilización
- ✓ Docencia e Investigación
- ✓ Medicina Homeopática
- ✓ Terapias Físicas
- ✓ Terapias Psicológicas
- ✓ Terapias Energéticas
- ✓ Limpias
- ✓ Sobadores
- ✓ Parteras
- ✓ Limpieza
- ✓ Lavandería
- ✓ Mantenimiento

3.1.7.1 Organigrama Estructural

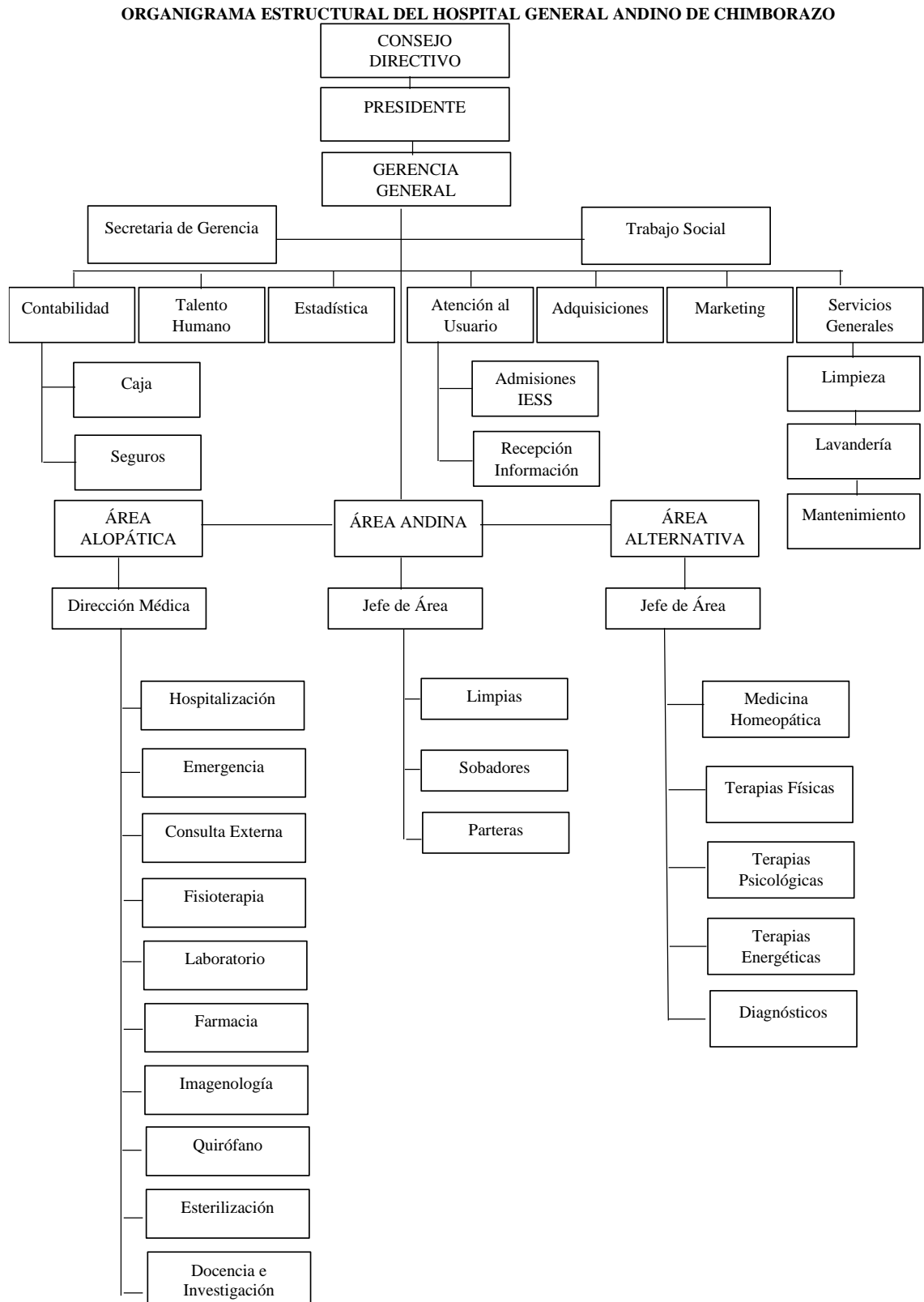


Gráfico 18-3. Organigrama Estructural

Fuente : Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, E. 2020

3.1.8 *Portafolio de Servicios*

Presta atención de salud integral de tipo ambulatorio, emergencia e internamiento a la población de su área de influencia. Su capacidad es de 54 camas de dotación normal y atiende las 24 horas del día.

Es un hospital de general porque el tiempo de permanencia de las pacientes sobrepasa el promedio de treinta días, cuenta con servicios de diagnóstico y provee atención de salud ambulatoria y hospitalización en las siguientes áreas:

Segundo Nivel de atención

- Consulta Externa
- Medicina General
- Emergencia
- Ambulatorio
- Cirugía General
- Cirugía Plástica
- Medicina Interna
- Medicina Familiar
- Medicina Andina
- Gastroenterología
- Ginecología
- Pediatría
- Cardiología
- Coloproctología
- Dermatología
- Oftalmología
- Otorrinolaringología
- Psicología
- Traumatología
- Urología
- Neurocirugía
- Cirugía Vascular
- Reumatología
- Odontología

- Acupuntura
- Anestesiología
- Enfermería
- Estimulación Temprana
- Terapia Física
- Terapia Láser
- Imagenología
- Endoscopía
- Laboratorio
- Farmacia

3.1.8.1 Clientes

Personas que viven y/o trabajan en la zona norte del Ciudad de Riobamba; incluye mujeres embarazadas, niños sanos y adultos mayores. La población del Hospital Riobamba según el censo de población y vivienda 2010 es de 193.315 habitantes y la zona de influencia se encuentra en los sectores de la avenida 10 de agosto en su región occidental hasta la avenida 24 de mayo

Se atiende a personas de nivel económico medios y medios bajos, los clientes tienen una diversidad de hospital a escoger, debido a esto el mercado no es muy atractivo, es muy competitivo ya que la atención no es muy diferenciada, pero si es competitiva por el bajo costo que manejan. La exigencia de los compradores (pacientes) nos lleva cada vez más a la reducción de precios, mayor calidad en los servicios y por consiguiente tenemos una disminución en los márgenes de utilidad.

3.1.8.2 Proveedores

En cuanto a los proveedores que existen en la actualidad se tienen los siguientes:

- Difatex
- Farmaenlace

3.1.8.3 Mapa Estratégico.

En el caso de los procesos que funcionan en la actualidad dentro del hospital se podría plantear el siguiente modelo de gestión para toda la unidad de Salud.

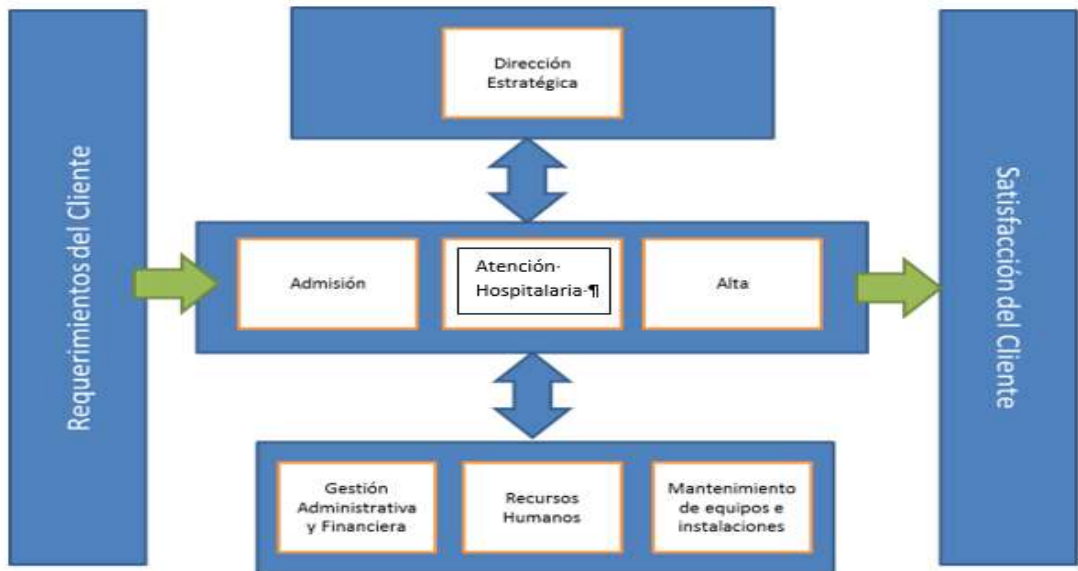


Gráfico 19-3. Mapa Estratégico

Fuente : Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, E. 2020

3.1.8.4 Áreas estratégicas 2019 - 2023

Como resultado de la evaluación de todos los factores tanto internos como externos, y del análisis del desarrollo del sistema de servicios de salud en la ciudad de Riobamba.

Dentro de la Hospital, se identificaron y definieron las siguientes áreas estratégicas cuya discusión y eventual instrumentación se espera dinamicen la apertura y funcionamiento adecuado y deseado de la unidad de Salud: Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Calidad, Sostenibilidad Financiera, Mercadeo y Comunicación, y, Equipo y Tecnología.



Gráfico 20-3. Áreas Estratégicas

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.9 *Desarrollo Organizacional*

Implica la organización de las acciones del hospital hacia su consolidación en todo su personal de una cultura de orientación al paciente/cliente con objeto de satisfacer sus necesidades sanitarias y sus expectativas, proporcionándole un servicio integral, personalizado, accesible y a tiempo, con una información adecuada y en un entorno agradable.

3.1.9.1 *Objetivo Estratégico*

“Desarrollar al Hospital Andino Alternativo de Chimborazo con un nuevo Modelo de Gestión, centrado en los requerimientos del paciente como eje de la atención hospitalaria; que contemple la autogestión y rentabilidad y que le permita alcanzar sus objetivos propuestos dentro de un proceso de toma de decisiones participativo con la utilización de la información apropiada y la participación de su personal”

3.1.9.2 Resultado Esperado

Contar con estructuras y procesos que vayan de acorde al modelo de gestión propuesto, con el fin de lograr la eficiencia en la utilización de los recursos y la eficacia con excelencia y calidad en el alcance de los objetivos asistenciales definidos.

3.1.10 Gestión del Talento Humano

Implica el contar con un personal competente y comprometido con el crecimiento de la Hospital y con herramientas que permitan su administración eficaz y desarrollo

3.1.10.1 Objetivo Estratégico

Desarrollar la capacidad de gestión y desarrollo del talento humano a fin contar con el personal profesional y técnico altamente calificado, comprometido con la misión, visión y valores del hospital.

3.1.10.2 Objetivos Estratégicos Específicos del Área de Recursos Humanos

- Definir la política, objetivos, estrategias de RRHH enfocada hacia la calidad y que garantice el logro de la misión, visión y valores de la hospital y gestión del talento humano
- Definir e implementar un modelo de reclutamiento y selección que garantice que el personal que se incorpore al hospital sea profesional, ético y socialmente solvente.
- Diseñar el sistema de evaluación del desempeño el mismo que tenga incentivos para el personal vinculado a indicadores de producción, desempeño y calidad.

3.1.11 Equipo y tecnología

En la presente propuesta estratégica, se hará énfasis en el mantenimiento de todos los equipos y la infraestructura como un componente importante y reconocido de la calidad de los servicios al paciente. Particularmente el desarrollo de un sistema de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo de los equipos e infraestructura según un programa establecido para evitar su pronto deterioro.

Por otro lado, a través de la implementación de las estrategias y actividades de este componente, se espera, lograr la funcionalidad adecuada de las instalaciones y el equipamiento del hospital;

previniendo paros por fallas operativas, evitando pérdidas por siniestros y contribuyendo a la continuidad en la prestación de los servicios médico-hospitalarios.

3.1.11.1 Resultado Esperado

Contar con equipos médicos nuevos que estén de acuerdo a los mejores estándares de calidad y que sea el apropiado para la resolución de los problemas de salud a atender, así mismo implementar un sistema de información y comunicación que garantice una gestión administrativa-financiera y clínico hospitalaria eficiente, moderna, oportuna y de calidad.

Contar con un sistema de información y comunicación que garantice una gestión administrativa financiera y clínico-hospitalaria eficiente, moderna, oportuna y de calidad de acorde con la estructura organizativa y funcional del centro, constituido por un conjunto de herramientas y aplicaciones, que den soporte al sistema de operaciones y a la toma de decisiones en la gestión de la Hospital.

3.1.11.2 Objetivos Estratégicos Específicos del Área Tecnológica

- Adquirir e instalar equipamiento médico hospitalario de alta calidad que garantice la correcta prestación de servicios médico en el hospital de acuerdo a su política de calidad y su cartera de servicios.
- Implementar un programa integrado computacional para todas las áreas del hospital

3.1.12 Prestación de servicios

3.1.12.1 Objetivo Estratégico

Brindar una cartera de servicios asistenciales médico Especializados y desarrollar un modelo de atención de alto nivel, de calidad y humano que llene las expectativas de crecimiento de la organización y la implantación de una cultura de calidad, con el nivel tecnológico requerido.

3.1.12.2 Resultado Esperado

Prestación de los Servicios Médico especializados organizados e implementados según la estructura de la Hospital, mediante el desarrollo de un modelo de atención de acuerdo a la

demanda de la ciudad y que garantice la calidad, equidad y la accesibilidad de los servicios a la población.

3.1.12.3 Objetivos Estratégicos Específicos del Área de Servicios

- Implementar una oferta de servicios alternativos que mejore la atención médica especializada de acuerdo a la demanda actual y futura
- Elaborar e implementar un sistema de atención al paciente personalizado; vía telefónica manejando agenda de Doctores y atención en Emergencias

3.1.13 Gestión de Calidad

3.1.13.1 Objetivo Estratégico

Implementar un sistema de gestión de calidad que implique procesos, productos, servicios, con un enfoque en la gestión administrativa, hospitalaria y que incorpore un programa de mejora continua y de monitoreo permanente diseñado e implementado, en línea con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del hospital, Integrado con todos los sistemas gerenciales y que a la vez se ejecuten políticas y procesos de calidad para unidad de Salud.

3.1.13.2 Resultado Esperado

Contar con una unidad de salud cuya gestión tenga inicio y fin en la satisfacción del paciente y sus procesos cuenten con un enfoque hacia el mejoramiento continuo.

3.1.13.3 Objetivos Estratégicos Específicos del Área de Gestión de Calidad

- Elaborar estándares, normas y requerimientos mínimos de calidad completamente aplicados en todas las Unidades de Gestión Hospital y servicios.
- Elaboración del proceso para el manejo de errores/ incidentes y generación de acciones correctivas y preventivas
- Conformar comités de ética y calidad hospitalario que apoyen en la conducción, monitoreo, medición y mejora del Sistema de Calidad Implementado
- Diseño e implementación de un programa de satisfacción y certeza de diagnósticos de los pacientes atendidos en el hospital, así como sus familiares y aquellas instituciones y personas que de una u otra manera se relacionan con la unidad de salud

3.1.14 Sostenibilidad Financiera

3.1.14.1 Objetivo Estratégico

Desarrollar un modelo de financiación que tome en consideración la prestación del servicio y su rentabilidad, donde las características de continuidad y regularidad son vitales para la preservación de la salud de la población involucrada, para ello se plantea tener un manejo financiero que asegure la regularidad de flujos de efectivo suficientes y oportunos a fin de garantizar el funcionamiento del hospital y la prestación de sus servicios a la población riobambeña.

3.1.14.2 Resultado Esperado

Presupuesto de la UNACH que garanticen los recursos suficientes para cumplir con los compromisos y demandas financieras de la hospital identificada y gestionada.

Contar con un sistema eficiente de gestión financiera diseñado e implementado. En el hospital ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO, la función de gerencia financiera tendrá sistemas y elementos característicos de una empresa moderna en el desempeño de sus responsabilidades. El objetivo es preparar la institución para el manejo de su propio presupuesto, su plantilla de recursos y nómina, una vez que se han implementado las normas, políticas, sistemas y controles

Se implementará un sistema contable moderno (MILENIUM) con la capacidad de producir informes gerenciales contables, detalles mensuales de ingresos, costos, volúmenes de producción, activos, pasivos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, etc., al nivel total del hospital tanto como al nivel de Unidades Gestión Hospital y Operativas y “centro de costos.”

Se adoptará un sistema de presupuesto con la capacidad de vincular el plan estratégico y el plan operativo de las Unidades Gestión Hospital y Operativas, con las metas, programas y actividades anuales de la institución y determinar su impacto en el presupuesto anual.

3.1.14.3 Objetivos Estratégicos Específicos del Área Financiera

Implementar una estrategia de sostenibilidad basado en instrumentos financieros que garantice el flujo económico y la prestación de servicios constante para la operatividad anual de la Hospital.

3.1.15 Mercadeo

3.1.15.1 Objetivo Estratégico

Dentro de esta área estratégica se pretenderá generar estrategias comunicacionales con el fin de posicionar a la Hospital Andino Alternativo de Chimborazo dentro del sector centro norte de la ciudad de Riobamba como un eficiente prestador de servicios médicos a un precio justo.

3.1.15.2 Resultado Esperado

Imagen corporativa, así como el modelo de gestión, proceso de apertura, servicios médicos de excelencia y calidad y proyectos de investigación posicionados en los mercados metas establecidos.

3.1.15.3 Objetivos Estratégicos Específicos del Área de Mercado

- Lograr un posicionamiento afectivo y comprometido dentro de la ciudadanía del sector como un aliado estratégico para la prestación de servicios médicos y aseguradoras.
- Diseñar e Implementar Políticas Comunicacionales dentro de las áreas de la Hospital ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO

Conociendo ya el planteamiento estratégico para los próximos cuatro años de operación de la Hospital ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO, en la siguiente propuesta se presentan los planes operativos que permitirán que la institución alcance los objetivos propuestos.

3.1.16 Propuestas de plan operativo

En los puntos anteriores del presente trabajo de investigación, se han desarrollado las perspectivas de crecimiento que se han planteado para los próximos cuatro años de funcionamiento de la Hospital Andino Alternativo de Chimborazo y se cuenta con parámetros de medición de su desempeño, sin embargo, este proyecto no estaría completo si no se lo ejecuta de manera efectiva y para ello se requiere de una estructuración clara para su ejecución.

Es ahí donde existe la necesidad de plantear planes de operación en el corto, mediano y largo plazo que permitan observar el crecimiento del centro y asegurar el cumplimiento de su visión.

Por ello, a continuación, se presentan las matrices de operación principales que complementan el planteamiento de la estrategia realizado en el capítulo anterior y se lo aterriza a través de indicadores en la perspectiva de Cuadro de Mando Integral.

Los componentes de estas matrices de operación son:

1. Proyecto Estratégico
2. Acción Estratégica
3. Indicadores
4. Responsable
5. Presupuesto
6. Periodo de ejecución

Con este marco, a continuación, se plantean las siguientes acciones estratégicas:

3.1.16.1 Programa de Análisis y Mejoramiento de Recursos Humanos

Tabla 18-3: Programa de Análisis y Mejoramiento de Recursos Humanos

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | INDICADORES | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | EJECUCIÓN | | | | |
|--|--------------------------------------|---------------|----------------|-----------|------|------|------|------|
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Realizar un programa estratégico de análisis de acuerdo a las áreas | | US\$ 1.469.44 | | | X | | X | |
| a. Realizar un análisis funcional de los puestos de trabajo e identificar las competencias necesarias para su desempeño óptimo | Tasa de plan de capacitación | | Talento Humano | | X | | X | |
| b. Realizar un diagnóstico de las competencias existentes en la en los diferentes puestos de trabajo. | Tasa de reprobación de conocimientos | | Talento Humano | | X | | X | |
| c. Ejecutar un plan de capacitación al personal de la empresa. | Tasa de capacitación brindada | | | | X | X | X | X |
| 2. Impulsar la transferencia de información al puesto de trabajo | | US\$ 179.87 | | | X | | X | |
| a. Analizar perfil deseado para el puesto | Tasa de vacantes cubiertas | | Talento Humano | | X | | X | |
| b. Contratación de personal profesional capaz de ejecutar el cargo | | | Talento Humano | | X | | X | |
| 3 Evaluación del desempeño | | | | | | | | |
| a Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados | Satisfacción laboral | | | | | | | |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Tasa del Cumplimiento del Plan de Capacitación

Tabla 19-3: Indicador: Tasa del Cumplimiento del Plan de Capacitación

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|--|---|--------------------|
| Tasa del Cumplimiento del Plan de Capacitación | $TCPC = \frac{H. \text{ de Cap. Plan. }}{H. \text{ de Cap. Ejec.}}$ | Ascendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| Porcentaje de cumplimiento | 30 profesionales se capacitarán 10 horas semanales durante un mes en Uso de Equipos y Procedimiento de Cirugías | Mensual |
| DESCRIPCIÓN | | |
| <p>Mide las horas de capacitación que se hayan realizado al mes con respecto a las horas establecidas en la planificación pertinente. Es importante recordar que el plan de capacitación contiene un calendario de instrucción en lo que respecta a uso de equipamiento, aprendizaje relacionado con las labores correspondientes y adiestramiento de los médicos en cultura de gestión.</p> <p>Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Guamán, M. 2020</p> | | |

- Indicador: Tasa de reprobación de conocimientos

Tabla 20-3: Indicador: Tasa de reprobación de conocimientos

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|---|---|--------------------|
| Tasa de reprobación de conocimientos | $TRC = \frac{\# \text{ Trab. reprobados }}{\# \text{ Trab. conocimientos}}$ | Descendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| Porcentaje de Personal reprobado | 20% de los trabajadores ha reprobado las pruebas de diagnóstico | Mensual |
| DESCRIPCIÓN | | |
| <p>Mide el porcentaje de personal que ha reprobado en las pruebas de diagnóstico, ya que será necesario la capacitación para un mejoramiento profesional.</p> <p>Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Guamán, M. 2020</p> | | |

- Indicador: Tasa de reprobación de la capacitación brindada

Tabla 21-3: Indicador: Tasa de reprobación de la capacitación brindada

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|---|---|--------------------|
| Tasa de reprobación de la capacitación brindada | TRCB $= \frac{\# \text{Trab. reprobados}}{\# \text{Trab. conocimientos}}$ | Descendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| Porcentaje de Personal reprobado | 0% del personal ha reprobado las capacitaciones brindadas de acuerdo al periodo de análisis | Mensual |

DESCRIPCIÓN

Mide el porcentaje de personal que ha reprobado su curso de capacitación brindado dentro o fuera de la Clínica, es necesario apuntar que si el personal ha reprobado su formación está en la obligación de reintegrar al Centro el valor total invertido por el hospital Andino Alternativo de Chimborazo.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Tasa de evaluación del desempeño

Tabla 22-3: Tasa de evaluación del desempeño

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|---|---|--------------------|
| Tasa del Cumplimiento de evaluación de desempeño 360 Grados | $\text{eficacia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{acciones realizadas}}$ $\text{eficiencia} = \frac{\text{acciones realizadas}}{\text{recursos empleados}}$ | Ascendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| Porcentaje de cumplimiento | 150 profesionales 100% cumplimiento | Anual |

DESCRIPCIÓN

Mide la evaluación del desempeño laboral de los empleados siendo así parte fundamental para cualquier empresa que desee comprobar el nivel de productividad obtenida, especialmente útil para analizar si los objetivos de la empresa se están cumpliendo a su cabalidad y mediante la cual tomar decisiones en beneficio de la empresa.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZORIOBAMBA-ECUADOR
 Av. Pastaza y Manabí

Tabla 23-3: Proforma

| PROFORMA | | | | | |
|-----------------|-------------------------------|-------------|----------------|--------------|--------------------|
| Cantidad | Concepto | Días | # Horas | Valor | Valor Total |
| 1 | Profesional para Capacitación | 5 | 10 | 40.00 | 800.00 |
| 100 | Copias | | | 0.02 | 2.00 |
| 1 | Persona Administrativa | | | | 300.00 |
| 1 | Aula | 22 | | | 150.00 |
| 30 | Refrigerios | 22 | | 2.00 | 60.00 |
| | | | | | |
| | | | Subtotal | | 1,354.00 |
| | | | 54% IVA | | 157.44 |
| | | | Total | | 1,469.44 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.16.2 Plan de Mantenimiento y Adquisición del Equipamiento

Tabla 24-3: Plan de Mantenimiento y Adquisición del Equipamiento

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | INDICADORES | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | JECUCIÓN | | | | |
|--|---|-------------|------------------|----------|------|------|------|------|
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Establecer un plan de mantenimiento integral del equipamiento | | | | | | | | |
| a. Realizar un análisis total de la infraestructura y maquinaria existente | | US\$ 154 | Mantenimiento | X | X | X | X | X |
| b. Estructurar un plan de mantenimiento basado en la priorización y estado de los equipos quirúrgicos. | Tasa de cumplimiento de mantenimientos al equipo médico | US\$ 2.240 | Mantenimiento | X | X | X | X | X |
| 2. Establecer un sistema de adquisición de equipo en función de efectividad, seguridad y eficiencia | | | | | | | | |
| a. Generación de grupos de trabajo de evaluación de equipamiento | | | | | X | X | X | X |
| b. Establecer de un plan de compra de equipo en función de los requerimientos | Tasa de renovación de equipo | US\$ 67.200 | Dirección Médica | | | X | | |
| c. Ejecución del plan de compras | | | | | | | X | X |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Tasa de cumplimiento de mantenimiento de los equipos médicos

Tabla 25-3: Indicador: Tasa de cumplimiento de mantenimiento de los equipos médicos

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|--|--|--------------------|
| Tasa de cumplimiento de mantenimiento de los equipos médicos | $TCM = \frac{\# \text{ Mant. Ejec}}{\# \text{ Mant. Prog.}}$ | Ascendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| % de cumplimiento | Cumplir con el 100% del Mantenimiento Programado | Semestral |

DESCRIPCIÓN

Indica el cumplimiento de la ejecución del mantenimiento para todos los equipos médicos de diagnóstico de manera que entreguen información válida y eficiente.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Tasa de renovación de equipo anual

Tabla 26-3: Indicador: Tasa de renovación de equipo

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|------------------------------|---|--------------------|
| Tasa de renovación de equipo | $TRE = \frac{\# \text{ Eq. nuevo}}{\text{Total eq. existente}}$ | Ascendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| % de cumplimiento | Tener al menos un 50% del equipo médico de vanguardia | Semestral |

DESCRIPCIÓN

Indica la rapidez con la que el hospital realiza su renovación de equipo con el fin de que el mismo se mantenga en una media de 5 años de operación.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO RIOBAMBA-ECUADOR

Av. Pastaza y Manabí

Tabla 27-3: Proforma

| PROFORMA | | | | |
|-----------------|--------------------------------------|-------------|--------------|--------------------|
| Cantidad | Concepto | Días | Valor | Valor Total |
| 4 | Técnicos para análisis de maquinaria | 3 | | 100.00 |
| 1 | Mantenimiento | 5 | | 2,000.00 |
| | Equipamiento Médico | 1 | | 60,000.00 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | Subtotal | 62,100.00 |
| | | | 54% IVA | 7,452.00 |
| | | | Total | 69,552.00 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.16.3 Análisis para Implementación de Programa Informático

Tabla 28-3: Análisis para Implementación de Programa Informático

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | INDICADORES | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | EJECUCIÓN | | | | |
|--|-----------------------------------|-------------|------------------|-----------|------|------|------|------|
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Implementar un programa integrado computacional de todas las áreas de la Hospital | | | | | | | | |
| a. Realizar un análisis del sistema de cada área | | US\$ 154 | Mantenimiento | | | X | | X |
| b. Estructurar un plan de actualización de software | Tasa de actualización de software | US\$ 2.240 | Mantenimiento | | | X | | X |
| 3. Establecer la adquisición de software actual | | | | | | | | |
| a. Reunión con cada área para analizar las necesidades | | | Dirección Médica | | X | X | | X |
| b. Diseñar el modelo de software requerido | | | Dirección Médica | | X | X | | X |
| c. Ejecución de compra de software | | US\$ 5.600 | Dirección Médica | | | | X | X |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Tasa de cumplimiento de actualización de software

Tabla 29-3: Indicador: Tasa de cumplimiento de actualización de software

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|---|--|--------------------|
| Tasa de cumplimiento de actualización de software | $TAS = \frac{\# Act. Ejec}{\# Act. Prog.}$ | Ascendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| % de cumplimiento | Cumplir al menos el 95% de las actualizaciones programadas | Semestral |
| DESCRIPCIÓN | | |

Indica el cumplimiento de la ejecución de actualizaciones para todas las áreas del hospital de manera que su nivel de servicios esté de acuerdo a la demanda existente.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO RIOBAMBA-ECUADOR

Av. Pastaza y Manabí

Tabla 30-3: Proforma

| PROFORMA | | | | |
|----------|-------------------------------------|----------|-------|-----------------|
| Cantidad | Concepto | Días | Valor | Valor Total |
| 1 | Analista de Sistemas | 1 | | 100.00 |
| | Actualización de Software Integrado | 5 | | 2,000.00 |
| | Compra de Software | 3 | | 5,000.00 |
| | | | | |
| | | Subtotal | | 7,100.00 |
| | | 54% IVA | | 852.00 |
| | | Total | | 7,952.00 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.16.4 Optimización de los Procesos de Atención Médica

Tabla 31-3: Optimización de los Procesos de Atención Médica

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | INDICADORES | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | EJECUCIÓN | | | | |
|---|--|----------------------------------|---|-----------|------|------|------|------|
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Adaptación de procesos de consulta a los requerimientos de los usuarios | | Valor incluido en costo software | | | | | | |
| a. Implementar un sistema de cita automática para las consultas que puedan ser realizadas desde la Atención Primaria | Tasa de cumplimiento en la atención Médica | | Dirección médica – Dirección Administrativa | | X | | | |
| b. Regularizar los horarios de atención de consultas y manejo de agendas de Doctores | # de consultas en espera | | Dirección médica – Dirección Administrativa | X | X | X | X | X |
| 2. Programa de medición de tiempos y movimientos en consulta | | | | | | | | |
| a. Evaluación de procesos existentes dentro de la atención médica | Reportes estadísticos | | Dirección Médica | | X | X | X | X |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Tasa de cumplimiento en la atención médica

Tabla 32-3: Indicador: Tasa de cumplimiento en la atención médica

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|--|--|--------------------|
| Tasa de cumplimiento de atención médica. | $TCAM = \frac{\# \text{ de Citas otorgadas}}{\text{Citas atendidas oportuna}}$ | Ascendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| % de cumplimiento de consultas | Atender el 100% de consultas agendadas | Mensual |
| DESCRIPCIÓN | | |
| Mide la capacidad del cuerpo Médico en infraestructura de cumplir con el tiempo establecido para las actividades de atención médica. | | |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

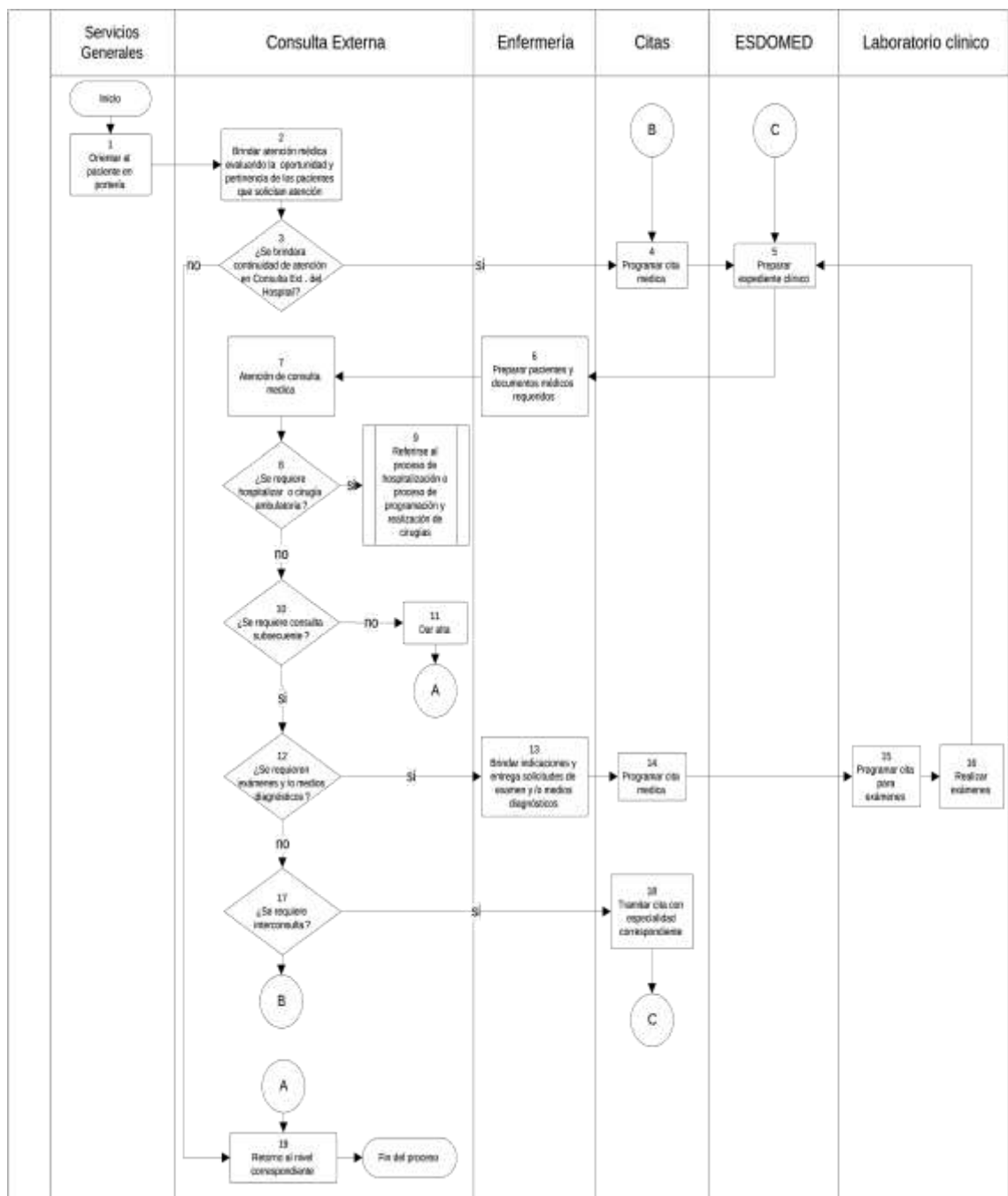


Figura 2-3. Cumplimiento en la atención médica
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.16.5 Incrementar la calidad y seguridad de intervenciones quirúrgicas

Tabla 33-3: Incrementar la calidad y seguridad de intervenciones quirúrgicas

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | INDICADORES | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | 2019 |
|--|---------------------------------|-------------|------------------|------|
| | | | | |
| 1. Evaluación integral de la efectividad en las intervenciones quirúrgicas | | US\$ 7,616 | | |
| a. Consolidación de los expedientes | | | Dirección Médica | X |
| b. Análisis de diagnósticos obtenidos, evaluación trimestral | | | Dirección Médica | X |
| 2. Estructuración de un plan de mejora en la calidad de intervenciones | | | | |
| a. Redefinición de especialidades quirúrgicas | | | Dirección Médica | |
| b. Plan de colaboración con centros hospitalarios para el uso de instalaciones y ejecución de cirugías | | | Dirección Médica | |
| c. Contratación de personal experto en las cirugías de mayor complejidad | Tasa de intervenciones exitosas | | | X |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Tasa de intervenciones exitosas.

Tabla 34-3: Indicador: Tasa de intervenciones exitosas

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|----------------------------------|--|--------------------|
| Tasa de Intervenciones exitosas. | | Ascendente |
| | $TIE = \frac{\# \text{ int. exitosas}}{\text{Total int.}}$ | |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| % de cumplimiento | Tener un 100 % de intervenciones exitosas. | Mensual |

DESCRIPCIÓN

Es una media ponderada del éxito de las intervenciones quirúrgicas. El éxito particular de una intervención quirúrgica surge de comparar el resultado de una operación (ex-post) del informe médico pertinente, con el resultado esperado de dicha operación (ex-ante), en caso de que una operación no sea exitosa como consecuencia de un mal diagnóstico, este se notifica en el informe y se anula de la contabilización del total de intervenciones

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

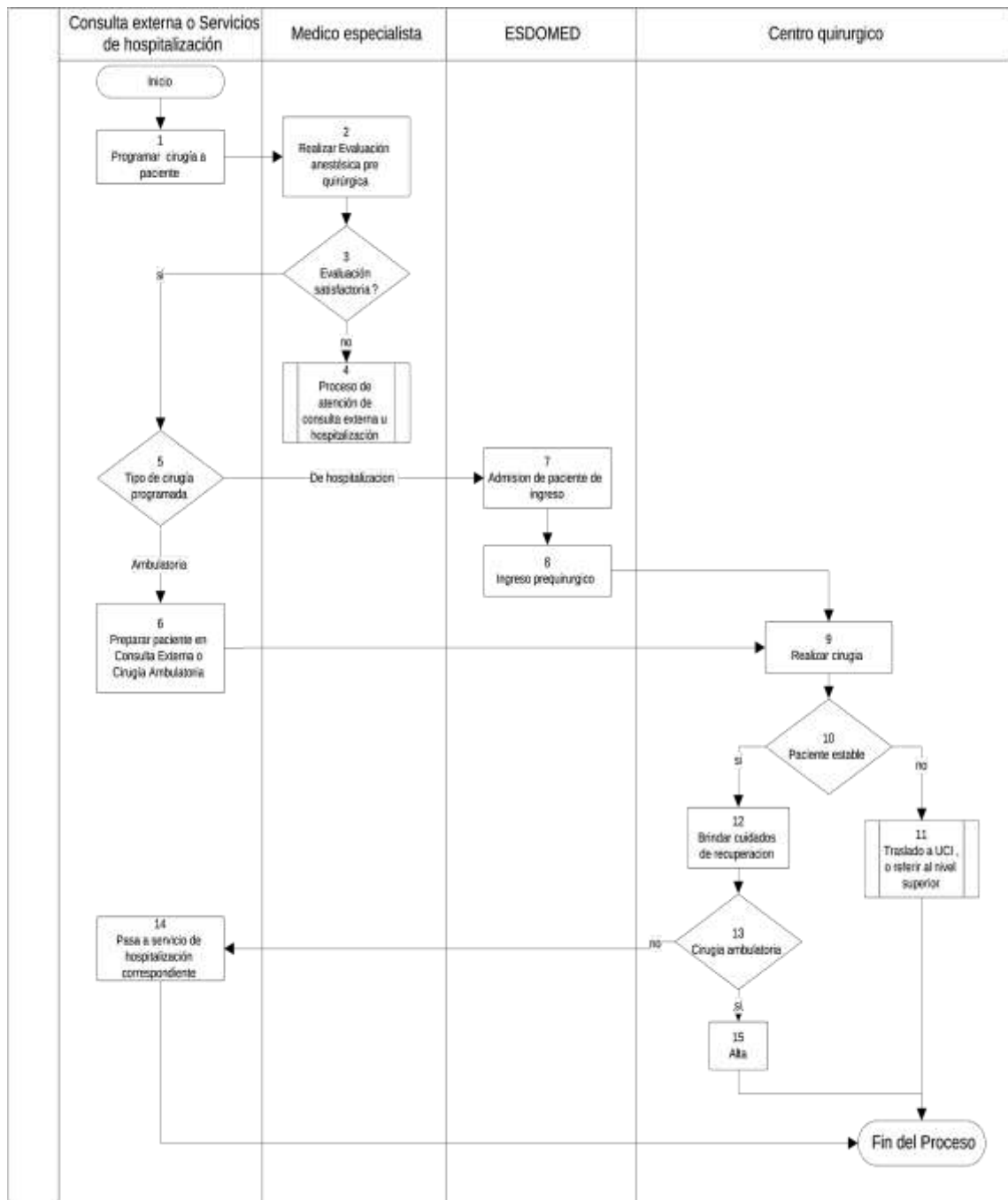


Figura 3-3. Incrementar la calidad y seguridad de intervenciones quirúrgicas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, M. 2020

HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZORIOBAMBA-ECUADOR

Av. Pastaza y Manabí

Tabla 35-3: Proforma

| PROFORMA | | | | |
|-----------------|--|--|--------------|--------------------|
| Cantidad | Concepto | | Valor | Valor Total |
| 2 | Capacitación, Evaluación, Entrenamiento | | 1,000.00 | 2,000.00 |
| 2 | Personal Médico para cirugías | | 2,000.00 | 4,000.00 |
| | Otros Centros Hospitalarios | | | 800.00 |
| | | | | |
| | | | Subtotal | 6,800.00 |
| | | | 54% IVA | 816.00 |
| | | | Total | 7,616.00 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.16.6 Minimizar la tasa de deficiencias y negligencias médicas

Tabla 36-3: Minimizar la tasa de deficiencias y negligencias médicas

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | INDICADORES | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | EJECUCIÓN | | | | |
|---|--------------------------------|-------------|------------------|-----------|------|------|------|------|
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Evaluación integral de la efectividad en las intervenciones quirúrgicas | | | | | | | | |
| a. Consolidación de los expedientes | | | Dirección Médica | X | X | X | X | X |
| b. Análisis de diagnósticos obtenidos, evaluación trimestral | | | Dirección Médica | X | X | X | X | X |
| 2. Estructuración de un plan de mejora en la calidad de intervenciones | Número de Negligencias médicas | | | | | | | |
| a. Redefinición de especialidades quirúrgicas | | | Dirección Médica | | X | | | X |
| b. Plan de colaboración con centros hospitalarios para el uso de instalaciones y ejecución de cirugías | | | Dirección Médica | | X | X | X | X |
| c. Contratación de personal experto en las cirugías de mayor complejidad | | | | X | X | X | X | X |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Número de negligencias médicas.

Tabla 37-3: Indicador: Número de negligencias médicas.

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|--|---|--------------------|
| Número de negligencias médicas. | Contabilización de casos de negligencia existentes y reportados | Descendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| # de casos reportados | Tener 0% de casos de negligencia médica de manera anual. | Trimensual |
| DESCRIPCIÓN | | |
| Mide las negligencias notificadas en los informes médicos de diagnósticos e intervenciones quirúrgicas. Este informe debe ser manejado por la alta directiva en forma confidencial | | |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.16.7 Aumentar la productividad y confiabilidad del personal médico

Tabla 38-3: Aumentar la productividad y confiabilidad del personal médico

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | INDICADORES | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | EJECUCIÓN | | | | |
|---|---|-------------|------------------|-----------|------|------|------|------|
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Estructuración de procedimientos distintas especialidades | Productividad del personal médico | US\$ 616 | | | | | | |
| a. Identificar y Analizar los principales procesos de referencia actuales del Centro y proponer nuevos | | | Dirección Médica | X | X | | X | |
| b. Impulsar la firma de convenios de cooperación con otras casas asistenciales | # de convenios firmados con especialistas | | Dirección Médica | X | X | X | X | X |
| 2. Racionalización de la demanda interna de servicios | | | | | | | | |
| a. Establecer un sistema de elaboración, seguimiento y evaluación de los criterios de atención en los Servicios | | | Dirección Médica | | X | | | X |
| b. Identificar los procesos en los que las peticiones de pruebas puedan estar definidas. | | | Dirección Médica | X | X | | | |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Productividad del personal médico

Tabla 39-3: Indicador: Productividad del personal médico

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|---|--|--------------------|
| Productividad del personal medico | $PPM = \frac{\text{Pac. Atendidos}}{\text{Hora}}$ | Ascendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| # de pacientes atendidos por cada hora de operación | Tener un promedio de 15 minutos por paciente atendido. | Mensual |
| DESCRIPCIÓN | | |
| Mide el total de pacientes atendidos eficientemente por hora. Cada área debe definir su estándar para compararlo con los resultados de este indicador particular. | | |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Número de convenios firmados con otras instituciones.

Tabla 40-3: Indicador: Número de convenios firmados con otras instituciones.

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|--|---|--------------------|
| Convenios firmados con especialistas. | $CFE = \frac{\text{\# de médicos de la institución}}{\text{\# convenios firmados}}$ | Ascendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| # de especialistas que brindan sus servicios médicos | 5% de médicos de instituciones de convenio. | Mensual |
| DESCRIPCIÓN | | |
| Mide la eficiencia de los médicos del hospital mediante los convenios establecidos. En este caso el indicador refleja cuantos médicos brindan su servicio al hospital. | | |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO RIOBAMBA-ECUADOR

Av. Pastaza y Manabí

Tabla 41-3: Proforma

| PROFORMA | | | | |
|-----------------|-------------------------|--|--------------|--------------------|
| Cantidad | Concepto | | Valor | Valor Total |
| | Evaluación del personal | | | 550.00 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | Subtotal | 550.00 |
| | | | 54% IVA | 66.00 |
| | | | Total | 616.00 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.16.8 Cumplir con la ejecución de los presupuestos de renovación de equipamiento médico

Tabla 42-3: Cumplir con la ejecución de los presupuestos de renovación de equipamiento médico

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | INDICADORES | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | EJECUCIÓN | | | | |
|---|--|-------------|--|-----------|------|------|------|------|
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Estructuración de un programa de renovación de equipo | | | | | | | | |
| a. Diagnóstico integral de la maquinaria | | | Dirección Administrativa / Mantenimiento | X | X | X | X | X |
| b. Plan de renovación de maquinaria | | | Dirección Administrativa / Mantenimiento | | X | | | X |
| c. Estructuración del plan de inversión | | US\$ 78.400 | Dirección médica – Dirección Administrativa | X | X | | | |
| d. Ejecución del plan de compra de maquinaria | Desviaciones totales en el presupuesto de inversión en equipamiento médico | | Dirección médica – Dirección Administrativa | | | X | | |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Desviaciones totales en el presupuesto de inversión en equipamiento médico

Tabla 43-3: Indicador: Desviaciones totales en el presupuesto de inversión en equipamiento médico

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|--|---|--------------------|
| Número de convenios firmados con otras instituciones | Total presupuesto / Total de compra de equipos medicos. | Ascendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| % de compra de equipos medicos | Adquirir un 25% de equipos. | Anual |

DESCRIPCIÓN

Mide la cantidad de empresas o instituciones que han decidido firmar un convenio de servicio médico para su personal.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO RIOBAMBA-ECUADOR

Av. Pastaza y Manabí

Tabla 44-3: Proforma

| PROFORMA | | | | |
|----------|-------------------------|----------|-------|-------------|
| Cantidad | Concepto | # Horas | Valor | Valor Total |
| 1 | Máquina para Rayos X | 2 | | 15,000.00 |
| 1 | Máquina para Endoscopía | 2 | | 25,000.00 |
| 1 | Máquina para Cirugías | 2 | | 30,000.00 |
| | | | | |
| | | Subtotal | | 70,000.00 |
| | | 54% IVA | | 8,400.00 |
| | | Total | | 78,400.00 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.16.9 Minimizar los costos operacionales totales

Tabla 45-3: Minimizar los costos operacionales totales

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | INDICADORES | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | EJECUCIÓN | | | | |
|--|--|-------------|---|-----------|------|------|------|------|
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Diseñar un modelo de estructura de costos por servicios | % de implementación del sistema de costos | US\$ 850 | | | | | | |
| a. Parametrización de los costos de operación | | | Contabilidad | X | X | | | |
| b. Estructuración de líneas de servicio | | | Dirección médica - contabilidad | | X | X | | |
| 2. Programa de ejecución presupuestaria en base a centros de costos | Desviaciones totales en el presupuesto de costos operacionales | | | | | | | |
| a. Definición de presupuesto por centros de costo | | | Dirección Administrativa / Dirección médica | | | X | X | X |
| b. Ejecución de las actividades programadas | | | Todas las áreas | | | X | X | X |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Desviaciones totales en el presupuesto de costos operacionales.

Tabla 46-3: Indicador: Desviaciones totales en el presupuesto de costos operacionales.

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|--|---|--------------------|
| Desviaciones totales en el presupuesto de costos de operación. | Presupuesto de costos planificado/costos reales | Descendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| Dólares | 10% de presupuesto ante lo planificado. | Mensual |
| DESCRIPCIÓN | | |
| Mide la eficiencia en la ejecución presupuestaria de los costos operacionales. Se refleja como un valor absoluto para indicar el eventual monto disponible al final del período o lo excesos de costos que provocaran desajustes en otras actividades. | | |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

HOSPITAL ANDINO ALTERNATIVO DE CHIMBORAZO RIOBAMBA-ECUADOR

Av. Pastaza y Manabí

Tabla 47-3: Proforma

| PROFORMA | | | | |
|----------|-------------------|--|----------|---------------|
| Cantidad | Concepto | | Valor | Valor Total |
| | Sistema de Costos | | | 850.00 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | Subtotal | 850.00 |
| | | | 54% IVA | 102.00 |
| | | | Total | 952.00 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.16.10 Mantener tarifas preferenciales y competitivos para pacientes

Tabla 48-3: Mantener tarifas preferenciales y competitivos para pacientes

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | INDICADORES | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | EJECUCIÓN | | | | |
|---|--|--------------------------------|---------------------------------|-----------|------|------|------|------|
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Adecuar la relación con el paciente a su realidad socioeconómica | Incumplimiento de tarifas preferenciales | Incluido en software integrado | | | | | | |
| a. Establecer un sistema de detección y respuesta a necesidades concretas planteadas por los pacientes, como pueden ser aquellas relacionadas con cuestiones de sexo (transexualidad), religión (testigos de Jehová,...) o cultura (chinos, musulmanes,...) | | | Dirección médica - contabilidad | | | X | X | |
| b. Incorporar en el programa de formación un curso de comunicación e información con el paciente | | | Dirección médica – contabilidad | X | X | X | X | X |
| c. Estructuración de tabla tarifaria diferenciada | | | Contabilidad | X | | X | | X |
| d. Búsqueda de entidades de auspicio y soporte al trabajo del Centro de Salud. | | | Dirección médica | X | X | X | X | X |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: Incumplimiento de tarifas preferenciales

Tabla 49-3: Indicador: Incumplimiento de tarifas preferenciales

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|---|--|--------------------|
| Incumplimiento de tarifas preferenciales. | Tarifas de prestación de servicios médicos del centro \leq tarifas de servicio promedio del sector | Ascendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| Dólares | Tener un precio por prestación de servicios al menos 10% inferior al precio de mercado | Mensual |
| DESCRIPCIÓN | | |
| Mide la cantidad de tarifas que no cumplen la condición de ser preferenciales para los pacientes beneficiarios de aseguradoras. | | |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.16.11 Posicionamiento de calidad del servicio

Tabla 50-3: Posicionamiento de calidad del servicio

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | INDICADORES | RESPONSABLE | EJECUCIÓN | | | | |
|---|-------------------------------|-------------|-----------|------|------|------|------|
| | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 4. Realizar un plan de posicionamiento | % de cumplimiento de alianzas | | | | | | |
| c. Análisis de las estrategias de la competencia | | Marketing | X | X | X | X | X |
| d. Alianza estratégica de prestación de servicios | | Marketing | X | X | X | X | X |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Guamán, M. 2020

- Indicador: % de cumplimiento de alianzas

Tabla 51-3: Indicador: % de cumplimiento de alianzas

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA | TENDENCIA DESEABLE |
|--------------------------------|---|--------------------|
| % de cumplimiento de alianzas. | $CA = \frac{\# \text{ de Act. Ejec.}}{\# \text{ de Act. Prog}}$ | Ascendente |
| UNIDAD DE MEDIDA | META | SEGUIMIENTO |
| Porcentaje | Mantener el cumplimiento de las actividades partiendo del 25%. | Anual |

DESCRIPCIÓN

Mide el avance en el cumplimiento de las actividades del Plan de Marketing planteado para el Centro de Salud.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Guamán, M. 2020

3.1.17 *Perspectiva del Cliente*

En el caso de esta perspectiva se plantea que se midan cual es el resultado de todo lo anterior en función de la aceptación que llegue a tener el paciente del servicio médico que brinda el Hospital.

3.1.18 *Control del desempeño de la estrategia*

Una vez realizado el plan estratégico en función de la visión del Hospital, es menester el desarrollar una metodología que permita realizar un seguimiento constante del cumplimiento de objetivos acorde al planteamiento de la estrategia, es por ello que se hace necesario el implementar un proceso propio de seguimiento de las actividades e indicadores planteados en el presente documento.

Para esto, se propone la realización periódica de las siguientes actividades para controlar el desarrollo de la visión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, con ello se busca tener una retroalimentación constante y compromiso de todos los niveles de decisión y operación.

1. Desarrollo de reuniones periódicas de seguimiento de indicadores, en esta reunión se plantea que la Dirección del Hospital pueda evaluar el cumplimiento de cada indicador en función de la evolución esperada del mismo.
2. En el caso de que el indicador no esté evolucionando de la manera en la que se espera, es necesario en que en estas reuniones se planteen un análisis de causa-efecto que permita determinar la raíz del inconveniente en el desarrollo del indicador.
3. Se prioriza la realización de acciones correctivas que conlleven al enrutamiento del indicador de acuerdo a la estrategia que se ha planteado para este periodo de tiempo de gestión y desarrollo.
4. Se ejecutan las acciones planteadas y se presenta el informe de evaluación del indicador a partir de dos meses de implementación de la solución propuesta.
5. Se repiten estas reuniones de avance cada cierto tiempo hasta el cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia.

Planteado ello, es necesario que la empresa decida la periodicidad de estas actividades siempre y cuando se las realice de manera oportuna con el fin de no pasar del análisis a la parálisis y tener una dinámica de trabajo efectiva dentro de la gestión del centro

CONCLUSIONES

- En la revisión de literatura especializada se detectó que en las propuestas desarrolladas se definen seis etapas comunes: análisis de la situación, diagnóstico de la situación, declaración de objetivos estratégicos, estrategias corporativas, planes de acción, seguimiento y evaluación. Que se utilizará para el diseño del plan estratégico de articulación para optimizar los servicios de emergencia médica.
- En las propuestas analizadas existe orientación hacia la perspectiva de la eficacia y eficiencia, en calidad de atención al paciente con calidez sin embargo existe limitaciones en su integración con los procesos como el tiempo y la integración de las áreas de emergencias y urgencias médicas no se potencia el análisis de las causas raíces, la propuesta constituye una herramienta importante que permite indicar las deficiencias, formular problemas y proponer las vías de solución, involucrando la caracterización del entorno; el diagnóstico del cumplimiento de las políticas de los diferentes subsistemas en emergencias médicas basadas en competencias con la propuesta de un conjunto de indicadores y factores claves a evaluar en cada caso y realizar la planeación estratégica.
- El procedimiento diseñado en el desarrollo de la investigación, constituye un instrumento que permite dar solución desde la perspectiva teóricometodológica al problema científico formulado, por lo que queda demostrada su factibilidad, al permitir a los miembros de las áreas de emergencia y organizaciones la evaluación de su desempeño, se recolectó información de fuentes primarias además de la utilización de los métodos empíricos con involucrados de emergencias y urgencias médicas internas y externas de Hospital Básico Andino médicas que aportaron información para el diseño del plan y formulación de estrategias.

RECOMENDACIONES

- Se precisa continuar con la implementación del procedimiento para optimizar los servicios de emergencia basadas en competencias en las clínicas y hospitales ya sea públicas como privadas, para mejorar los niveles de desempeño organizacional individual como colectivo, fomentar las evaluaciones de desempeño de acuerdo a los perfiles de competencia, analizando indicadores de medición y control de una manera estratégica, progresiva, racional y constante.
- Generar, a partir de próximas investigaciones, la automatización y perfeccionamiento de planes estratégicos de articulación para optimizar los servicios de emergencia con la utilización de indicadores de medición adecuados para hacer más factible la aplicación de este procedimiento, creando compatibilidad entre los sistemas existentes.
- Proponer este plan estratégico de articulación para optimizar los servicios de emergencia y así homologar todos los procesos de manera integral, contribuyendo a generar mayor valor corporativo, compromiso y satisfacción a los pacientes internos y externos. Además de ser un referente para otro tipo de instituciones de cualquier ámbito, realizando las adecuaciones pertinentes.

GLOSARIO

Estrategia. Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas. (Alejandro Lerma & Sergio Bárcera, 2012)

Estructura organizativa. Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos. (Chiavenato, 2011)

Indicadores de desempeño. Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas. Los indicadores permiten, a los tomadores de decisiones, evaluar la posición estratégica de la institución y realizar análisis comparativos posteriores. (Doucette, 2004)

Planeación. En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. (Alejandro Lerma & Sergio Bárcera, 2012)

Procesos. Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados. (Doucette, 2004)

Seguimiento. Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados. (Chiavenato, 2011)

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C. (Mayo de 2016). *Cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>
- Alfredos, M. (2014). *El proceso de planificación*. España: MacGregor.
- Arao, C. &. (2010). *Planificación estratégica, fundamento y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Armijo, M. (2009). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/35060/Definicion_de_MetasMAR
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México .McGraw-Hill.
- Consultores., A. (2006). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Obtenido de: http://www.altairconsultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN_%20ESTRATEGICO.pdf
- Domínguez, I. (2017). *Economía de empresas de marca*. Obtenido de: <https://encolombia.com/economia/empresas/marcas/quesunproducto/>
- Doucette, C. (2004). *Factores internos y externos que afectan a una organización*. Obtenido de: <https://pyme.lavoztx.com/factores-internos-y-externos-que-afectan-una-organizacin-5518.html>
- Emprendedor. (2018). *Macroentorno Análisis Pestel Blogspot*. Obtenido de: <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html>
- Espinoza, V. (2013). *Plan estratégico para la empresa Quito mercantil automotriz*. Obtenido de: http://infoagro.net/programas/agronegocios/pages/cursosGestion/Modulo_II/Modu02_pdf/Modulo_02.pdf.
- Fuentes, E. (2008). *I+D+I: una perspectiva documental*. Obtenido de: <https://www.bbva.com/es/que-es-la-inversion/>
- Galindo, L. (2005). *Planeación Estratégica el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Gomez, P. (2012). *Planificación Estratégica en las organizaciones no lucrativas*. Bogotá: Narcea.
- Herrera, R. (1997). *Estrategia Competitiva*. Obtenido de: <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>
- Lara, J. (2013). *El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de: http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Lerma, A., & Bárcera, S., (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega.

- Macias, M. (2015). *Cómo analizar el entorno y los factores externos que influyen en tu modelo de negocio*. Obtenido de: <http://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>
- Mintzberg, H. (1999). *El Proceso Estratégico*. México: Pearsón Educación.
- Muñoz, R. (2012). *Importación Productos Equinos: VetFarm Ecuador. (Teis de grado, Univercidad San Francisco de Quito)*. Obtenido de: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2185/1/106073.pdf>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Obtenido de: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Sánchez, Á. (2014). *El plan de negocio: análisis del macroentorno*. Obtenido de: <https://emprenderconalvaro.wordpress.com/category/el-plan-de-viabilidad-o-plan-de-negocio/el-plan-de-negocio-analisis-del-macroentorno/>
- Scholes. (2006). *El entorno del Marketing Macroentorno*. Obtenido de: <https://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-el-macroentorno/>
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia: Legis.
- Sidastudi, T. (2005). *Guía para elaborar un plan estratégico*. Obtenido de: <http://www.sidastudi.org/resources/doc/100304-1-a-guia-para-elaborar-un-plan-estrategico-6903299279715671604.pdf>
- Tenerife, S. (2012). *Cámara Creación Empresas*. Obtenido de: <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/investigacion-desarrollo-e-innovacion>
- Tomasini, A. (1990). *Planeación estratégica y control total de calidad*. México: Grijalbo.
- Torres, J. (2014). *La Economía Local Milenio*. Obtenido de: http://www.milenio.com/firmas/juan_f-_torres_alanis/economia-local_18_261153956.html
- Vicente, E. (2013). *Epoch. Plan estratégico para la empresa Quito mercantil automotriz “Merquiauto S.A.” sucursal Riobamba periodo 2013. (Teis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo)*. Obtenido de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/8105/1/12T00938.pdf>