



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL

NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED DE LA CIUDAD DE

AMBATO PERIODO 2016-2020

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUTORA:

DANIELA ALEXANDRA CAICEDO PINTO

Ambato – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL

NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED DE LA CIUDAD DE

AMBATO PERIODO 2016-2020

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUTORA: DANIELA ALEXANDRA CAICEDO PINTO

DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA

Ambato – Ecuador

2023

© 2023, Daniela Alexandra Caicedo Pinto

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, Daniela Alexandra Caicedo Pinto, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora 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.

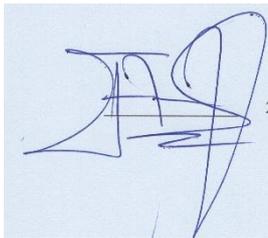
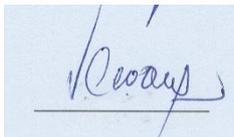
Ambato, 14 de marzo de 2023



Daniela Alexandra Caicedo Pinto
C.I. 1803600491

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED DE LA CIUDAD DE AMBATO. PERIODO 2021**, realizado por la señorita: **DANIELA ALEXANDRA CAICEDO PINTO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal 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. César Alfredo Villa Maura PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-03-14
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-03-14
Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-03-14

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico en primer lugar a Dios, quien me ha dado la sabiduría y fortaleza para salir adelante, luego a mi familia, en especial a mis Padres, que con su sacrificio y apoyo me han permitido crecer día a día y culminar mi carrera universitaria, igualmente a MIS HIJOS Domenica y Leonardo, que son los seres de los que he recibido apoyo incondicional en todo momento, y que su amor ha sido la base firme para alcanzar la meta de obtener mi título tan esperado. A mis hermanas y hermano ya que con sus palabras de aliento he podido salir adelante, a mi amiga y jefa incondicional Dra. Isabel Domínguez ya que con sus consejos y su apoyo incondicional he podido terminar mis estudios

Daniela

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, por abrirme las puertas del conocimiento, y formarme como una profesional. de manera especial a los Ingenieros Víctor Cevallos y Juan Carlos Pomaquero por su acertada dirección, quienes me proporcionaron en una forma desinteresada sus valiosos criterios en función a su destacada capacidad profesional. A mis padres, a mis hijos y amigos que de una u otra manera me dieron aliento para seguir adelante.

Daniela

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.1. <i>Formulación del problema</i>	5
1.1.2. <i>Sistematización del problema</i>	5
1.2. Justificación.....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	6
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	6
1.4. Antecedentes investigativos.....	6
1.5. Fundamentación teórica.....	8
1.5.1. <i>Planificación Estratégica</i>.....	8
1.5.2. <i>Proceso de planeación estratégica</i>.....	9
1.5.3. <i>Modelos de planificación estrategia</i>	10
1.5.3.1. <i>Modelo de Lumpkin y Dess</i>	10
1.5.3.2. <i>Modelo de Thompson, Peteraf, y Strickland</i>	11
1.5.3.3. <i>Modelo de Sainz</i>	11
1.5.3.4. <i>Modelos de David</i>	12
1.5.3.5. <i>Modelo de Hill y Jones</i>	12
1.5.3.6. <i>Modelo secuencial del proceso estratégico D’Alessio</i>	12
1.5.4. <i>Beneficios de la planificación estratégica</i>	13
1.5.5. <i>Errores de la planificación estratégica</i>	14
1.5.6. <i>Metodología de la planificación estratégica</i>	14
1.5.6.1. <i>Análisis Ambiental</i>	15
1.5.6.2. <i>Análisis Interno</i>	15
1.5.6.3. <i>Análisis Externo</i>	16

1.5.6.4.	<i>Misión</i>	16
1.5.6.5.	<i>Visión</i>	16
1.5.7.	<i>Clasificación de las estrategias</i>	17
1.5.7.1.	<i>Estrategia corporativa</i>	17
1.5.7.2.	<i>Estrategia de negocios</i>	17
1.5.7.3.	<i>Estrategia funcional</i>	17
1.5.7.4.	<i>Estrategias operativas</i>	18
1.5.8.	<i>Planificación estratégica corporativa</i>	18

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	19
2.1.	Enfoque de la investigación	19
2.2.	Población y muestra	19
2.2.1.	<i>Población</i>	19
2.2.2.	<i>Muestra</i>	20
2.3.	Técnicas e instrumentos	20
2.3.1.	<i>Entrevista semiestructurada</i>	20
2.3.2.	<i>Guía de entrevista</i>	20
2.3.3.	<i>La encuesta</i>	21
2.3.4.	<i>Cuestionario de la encuesta</i>	21

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	22
3.1.	Análisis e interpretación de resultados	22
3.2.	Análisis de la entrevista al director del Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced	32
3.3.	Propuesta	35
3.4.	Desarrollo de la Planificación Estratégica	35
3.4.1.	<i>Fase 1. Misión, visión y valores corporativos</i>	36
3.4.2.	<i>Fase 2. Análisis situacional externo (PESTAL) e interno (FODA)</i>	38
3.4.2.1.	<i>Análisis PESTAL</i>	38
3.4.2.2.	<i>Organigrama estructural</i>	41
3.4.3.	FASE III	51
3.4.3.1.	<i>Plan de acción</i>	51

3.4.3.2. <i>Plan Operativo Anual (POA)</i>	60
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Población de docentes	20
Tabla 2-2: Población de estudiantes.....	20
Tabla 1-3: Planificación Estratégica	22
Tabla 2-3: Disposición Planificación Estratégica	23
Tabla 3-3: Socialización de la visión	24
Tabla 4-3: Socialización de la misión	25
Tabla 5-3: Socialización de valores corporativos.....	26
Tabla 6-3: Situación actual	27
Tabla 7-3: Socialización de estrategias administrativas.....	28
Tabla 8-3: Socialización de estrategias financieras	29
Tabla 9-3: Satisfacción de la gestión.....	30
Tabla 10-3: Planificación como herramienta	31
Tabla 11-3: Entrevista al gerente	32
Tabla 12-3: Directorio Municipal	41
Tabla 13-3: Fortalezas.....	45
Tabla 14-3: Debilidades	45
Tabla 15-3: Oportunidades.....	46
Tabla 16-3: Amenazas	46
Tabla 17-3: Formulación de estrategias	47
Tabla 18-3: Objetivos Estratégicos	49
Tabla 19-3: Plan de acción.....	51
Tabla 20-3: POA.....	60
Tabla 21-3: Presupuesto del plan estratégico.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Fases de la planificación estratégica	35
Figura 2-3: Visión, misión, valores corporativos.....	36
Figura 3-3: Logo Institucional	43
Figura 4-3: Eslogan.....	43
Figura 5-3: FODA.....	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Planificación Estratégica.....	22
Gráfico 2-3:	Disposición Planificación Estratégica.....	23
Gráfico 3-3:	Socialización de la visión.....	24
Gráfico 4-3:	Socialización de la misión.....	25
Gráfico 5-3:	Socialización de valores corporativos.....	26
Gráfico 6-3:	Situación actual.....	27
Gráfico 7-3:	Socialización de estrategias administrativas.....	28
Gráfico 8-3:	Socialización de estrategias financieras.....	29
Gráfico 9-3:	Satisfacción de la gestión.....	30
Gráfico 10-3:	Planificación como herramienta.....	31

RESUMEN

El objetivo del trabajo de investigación fue Diseñar el plan estratégico 2022 – 2025 del Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, para de esta forma contribuir al funcionamiento ideal de todas las áreas sean técnicas y administrativas, contar con una herramienta administrativa que facilite enrumbar la institución en los próximos 5 años, con objetivos a mediano y largo plazo. La investigación tiene un enfoque mixto o cuali-cuantitativa. Se utilizó las modalidades de campo y la bibliográfica-documental. Las técnicas fueron la entrevista y la encuesta, con cuestionario dirigido al gerente y colaboradores de la institución. Los resultados que se pudieron obtener son que la mayoría de los encuestados desconocen sobre la existencia de una planificación estratégica del hospital, por consiguiente, no saben cuál es la visión, misión, valores corporativos, objetivos estratégicos, plan de acción, por lo que no existe el empoderamiento de las personas con la institución, de igual forma no existe una participación de los actores internos y externos, la anterior planificación no fue evaluada sistemáticamente, por lo que no se tiene una información cabal de si se cumplió o no con los que se planteó. Las conclusiones a las que se llega en el trabajo de investigación parte de fundamentar teórica-científicamente sobre la Planificación Estratégica sin ningún contratiempo, lo que permitió tener un juicio de valor y tomar o buscar la mejor alternativa de solución. La planificación debe ser monitoreada y evaluada anualmente para realizar ajustes que permitan cumplir con la misión y visión institucional. De otra parte, el POA debe alinearse con los objetivos estratégicos de la planificación.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <OBJETIVOS ESTRATÉGICOS>, <MISIÓN>, <VISIÓN>, <PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)>.



17-04-2023

0698-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The objective of the research work was to design the strategic plan 2022 - 2025 of Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, in order to contribute to the ideal functioning of all areas, both technical and administrative, and to have an administrative tool that facilitates the institution's direction in the next 5 years, with medium and long term objectives. The research has a mixed or quali-quantitative approach. Field and bibliographic-documentary modalities were used. The techniques were the interview and the survey, with a questionnaire addressed to the manager and collaborators of the institution. The results that could be obtained are that most of the respondents are unaware of the existence of a strategic planning of the hospital, therefore, they do not know what is the vision, mission, corporate values, strategic objectives, action plan, so there is no empowerment of people with the institution, similarly there is no participation of internal and external stakeholders, the previous planning was not systematically evaluated, so there is no full information on whether or not it was fulfilled with what was raised. The conclusions reached in the research work are based on a theoretical-scientific foundation on Strategic Planning without any setback, which allowed to have a value judgment and to take or seek the best alternative solution. The planning must be monitored and evaluated annually in order to make adjustments to comply with the institutional mission and vision. On the other hand, the AOP (Annual Operating Plan) must be aligned with the strategic objectives of the planning.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <STRATEGIC OBJECTIVES>, <MISSION>, <VISION>, <ANNUAL OPERATING PLAN (AOP)>.



Lic. Silvia Narcisa Cazar Costales
C.I: 0604082255

INTRODUCCIÓN

Las ciencias médicas en la actualidad tienen una creciente complejidad, esto exige que los médicos generales y los especialistas deben contar con servicios hospitalarios de calidad para que su ejercicio profesional sea eficiente y eficaz con los pacientes, por lo que, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta esencial, al considerar que promueve el rigor técnico-administrativo requerido para cuidar de la salud de los usuarios. A nivel mundial la administración de una casa de salud u hospital implica desafíos que influyen en el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que es necesario que los administradores diseñen la ruta de acción que le permita tomar decisiones fundamentadas para anticipar dificultades de una manera crítica para garantizar la supervivencia y sustentabilidad del hospital. El plan estratégico del Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced es el resultado de la participación proactiva que busca identificar el futuro que se desea para la institución, para lo cual se debe desarrollar guías de decisión que lo conducen hacia este. El propósito es alcanzar los objetivos establecidos eficientemente y eficazmente en el menor tiempo posible, además, se va a incrementar la productividad, la calidad de los servicios que oferta el hospital, mejorando los procesos, optimizando los recursos médicos.

En el presente trabajo de titulación, consta de cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el Capítulo I, El Problema, que incluye el Planteamiento del problema, la formulación del problema, sistematización, justificación y los objetivos tanto general como específicos.

En el Capítulo II, contiene el marco teórico, que incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas sobre el tema a investigar, con la contribución de varios autores, que en su momento investigaron estos temas de forma amplia.

En el Capítulo III, encontramos la metodología de la investigación, donde se establece el tipo y el nivel de investigación realizada y., las diferentes técnicas y herramientas de investigación usadas para el desarrollo de este presente trabajo.

Por su parte, el Capítulo IV, se ejecuta la propuesta del diseño de la planificación estratégica para el Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced de Ambato mediante la aplicación de los procesos que se encuentran dentro del plan estratégico.

Para Finalizar se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones conseguidas en el transcurso de este trabajo, que pueden llegar a convertirse en un instrumento importante de gestión para que los directivos de la organización puedan perfeccionar la toma de decisiones y logren alcanzar los objetivos planteados de manera eficiente y eficaz.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Planteamiento del problema

Las instituciones de la salud que no cuenten con una planificación estratégica que enrumbe sus actividades administrativas, financieras y de servicios, corren en peligro de fracasar, y en los peores de los casos desaparecer, se considera que un plan previene y corrige los sucesos que puedan ocurrir a mediano y largo plazo, al considerar que se identifican variables, que coadyuvan a la mejora continua de toda institución, se debe tener presente que la única finalidad de esta herramienta administrativa es hacer de la empresa más eficiente, eficaz y evidente frente a los actores internos y externos, con la consecución de las metas que se plantean.

El Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, está ubicado en la calles Isidro Viteri y Gertrudis Esparza del barrio Letamendi, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, su nivel de atención es de segundo en atención de salud, pertenece al GAD Municipio de Ambato, presta atención las 24 horas, abarca: Huchi Grande, Juan Benigno Vela; Montalvo; Picaihua; Pilahuin; Santa Rosa; Totoras; Celiano Monge; Huachi Chico; Huachi Loreto; Pishilata.

La casa de salud ofrece servicios de Emergencia y Hospitalización, servicio de farmacia, servicio de laboratorio, servicio de Rayos X, rehabilitación y fisioterapia, así como consulta externa en: Pediatría, anestesiología, cardiología, cirugía general, cirugía pediátrica, dermatología, gastroenterología, ginecología, medicina interna, medicina general, médico comunitario, nutrición, odontología, oftalmología, otorrinolaringología, psicología y traumatología.

Se tiene información del área de estadística, que anualmente existe un crecimiento en la demanda de los servicios que presta la institución, que para cubrirlo ha implementado acciones que permitan satisfacer las necesidades de los pacientes, pero que dichas acciones no están contempladas en planes de mejora que deben estar dentro de la planificación estratégica, que dicho sea de paso no cuenta, simplemente se trabaja con el POA de las diferentes unidades existentes, sin articular con los objetivos estratégicos, objetivos operativos, estrategias, proyectos, actividades y tareas que se deben realizar para cumplir con la visión y misión del hospital.

La institución en la actualidad cuenta con profesionales en las distintas área y especialidades que oferta, ya sean médicos, enfermeras, auxiliares y técnicos para las diferentes labores que

desempeñan, existe además, profesionales de la salud y empleados administrativos que por la falta de recursos económicos o presupuesto prestan sus servicios profesionales sin relación de dependencia, por lo que se requiere cubrir las demandas urgentes por el crecimiento, para de esta forma brindar una atención de calidad con eficiencia y eficacia en todos sus procesos y actividades diarias.

En este contexto, la crisis por la que atraviesa el área de la salud en el Ecuador se debe al exceso de gastos burocráticos, aporte del Estado, incumplimiento de ejecución de nuevos recursos, transición de recursos de la oferta y la demanda, ineficiente nivel del desarrollo administrativo, problemas de liquidez, crisis financiera de los municipios, entre otros. Todo esto se produce por la falta de una planificación estratégica que sea coherente y vinculante con las necesidades de los diferentes hospitales del país, específicamente en el Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced de la ciudad de Ambato.

Con lo citado, la calidad de los servicios que presta el hospital se ve influida por las habilidades conceptuales, técnicas y de gestión de quienes están al frente. Es necesario considerar, que el talento humano es importante en el sistema de atención hospitalaria, el rendimiento eficaz se ve influenciado por el bajo conocimiento, habilidades, pertinencia y motivación de estos actores que prestan servicio de salud a la comunidad ambateña y nacional.

Desde esta perspectiva, la investigadora sugiere que, la gerencia del Hospital debe llegar personas con competencias gerenciales, que cumplan con el perfil de verdaderos administradores, que cumplan con los requisitos de méritos y oposición, no sean cuotas políticas del alcalde, que al final despilfarran los pocos recursos económicos del presupuesto asignado anualmente por el Municipio, y los recursos de la autogestión institucional. Todo esto ocurre por la falta de una planificación estratégica que sea objetiva, coherente con sus elementos de direccionamiento como los es la visión, misión, objetivos, principios y valores.

Al considerar lo anterior, se establece que no se formula estrategias que consoliden una efectiva planificación estratégica, lo que debilita el funcionamiento profesional y administrativos en las diferentes unidades de salud, provocando un caos y un paulatino deterioro y desprestigio institucional por su mala calidad de atención a los usuarios, y lo peor por no existir una respuesta al desarrollo organizacional que vaya acorde y sea coherente con la filosofía de servicio social de la institución. Por todo esto, surge la necesidad de plantear la planificación estratégica como clave del desarrollo organizacional, con la finalidad de formular lineamientos estratégicos que vayan direccionados a optimizar los procesos que permitan alcanzar la calidad, eficiencia, eficacia y

efectividad, a través de una productividad organizacional.

1.1.1. *Formulación del problema*

¿Cómo incide el diseño del plan estratégico para el Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced de la ciudad de Ambato para mejorar los procesos de calidad de atención a los usuarios?

1.1.2. *Sistematización del problema*

¿Cómo caracterizar el Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced para establecer su evolución y comportamiento organizacional?

¿Cómo aplicar el FODA para diagnosticar la situación actual del hospital?

¿Por qué formular el direccionamiento estratégico para establecer misión, visión, objetivos y valores corporativos?

¿Cómo formular el plan de mejoras respectivos objetivos estratégicos, programas, proyectos, actividades y presupuesto?

¿Cómo definir las pautas para el seguimiento, monitoreo y evaluación con la aplicación de indicadores al plan estratégico?

1.2. *Justificación*

La importancia de la investigación es de tipo teórica-práctica, toda vez que se formula teorías de varios autores de los cuales se han extraído sus conclusiones más importantes sobre planificación estratégica, desarrollo organizacional, entre otros que permitirán a diferentes personas e instituciones tener una base bibliográfica cuando pretendan elaborar sus planeaciones estratégicas.

Otros elementos de interés son los lineamientos teóricos-estratégicos que deben orientarse las instituciones públicas del sector de la salud para aplicar una eficiente gerencia y administración organizacional a través de la planificación estratégica, saber cuál es el rumbo de la institución en cuatro años por medio de la formulación de la visión: plantear los mecanismos que fortalezcan todos los procesos de desarrollo aplicando la misión, garantizando posesionar al hospital en el mercado competitivo a nivel local y nacional.

En relación a lo social, la investigación pretende que el hospital cumpla con su filosofía de servicio social y comunitario, convirtiéndose en una institución modelo dentro de los demás

hospitales, mediante servicios de salud de calidad, satisfacción del cliente, con la formulación de lineamientos estratégicos que faciliten la gestión del gerente y todas las áreas de especialidades y administrativas, con la aplicación de los POA y los planes de mejora, a través de un seguimiento continuo de estas herramientas administrativas.

Los beneficiarios directos serán los clientes internos y externos del hospital al contar con una herramienta que direcciona sus actividades diarias para el cumplimiento de metas, objetivos, podrán desarrollar el sentido de pertinencia al conocer cuál es la visión y misión de la institución, y trabajar en equipo para conseguir los que se plantea en la Planificación estratégica.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo general*

Diseñar el plan estratégico 2022 – 2025 del Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Diagnosticar la situación actual del Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced
- Formular objetivos estratégicos, plan de acción dentro de la Planificación estratégica
- Ejecutar las fases de la planificación estratégica en el Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced

1.4. Antecedentes investigativos

La investigación científica española “Análisis de las diferencias en la atención a la salud mental del niño y adolescente en España a través de los Planes Estratégicos de Salud Mental Autonómicos” se plantea la meta de analizar el estado de los cuidados dedicados a niños y adolescentes españoles mediante un plan estratégico de salud mental autonómica. La metodología empleada es el análisis de las líneas estratégicas dentro de los 17 proyectos fundamentales de Salud Mental de las CCAA. Los resultados evidenciaron desigualdad entre la vigencia y actualización de los diferentes planes, de igual forma, en estructura y oferta de recursos de formación y asistenciales; de esta manera se concluye que el enfoque para con las personas que padecen algún trastorno psiquiátrico en cuanto tratamiento médico es distribuido desigualmente y esto depende de la CCAA en donde reside el individuo que lo padece (González López, Barrera Escudero, Cano Montes, & Díaz Pérez, 2019).

El informe científico “Influencia de la planeación estratégica en la gestión de la calidad de las pymes en Villaflores, Chiapas, México”, tiene la meta, determinar el grado de planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas en la comunidad ya referida. La metodología se basa en un diseño explicativo, de campo, un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y transversal, la población de estudio estuvo comprendida por colaboradores y administrativos de cerca de 80 pymes y los análisis de confiabilidad al instrumento, dio como resultado un Alpha de Cronbach de .998. Los resultados visibilizan que la variable independiente predice un 98,4% de variabilidad ante la variable dependiente, puesto que, R cuadrado es igual a .984. Se concluye que existe una relación lineal, positiva y significativa entre el nivel al implementar planeaciones estratégicas y los grados en cuanto a las gestiones cualitativas (Osorio Vazquez, 2018).

El informe investigativo proveniente de Perú tiene el objetivo de encontrar la relación de la planificación estratégica con la gestión administrativa según los colaboradores de una clínica particular en Chiclayo. La metodología para utilizar fue en base a investigación cuantitativa correlacional, diseño no experimental y transversal correlacional. Se aplicó prueba piloto a 31 asistentes de una población de estudio de 315 empleados y una muestra a 284 trabajadores; utilización de encuestas y cuestionario basado a escala Likert y programas estadísticos de análisis IBM SPSSV23.0, aplicación de tabla de contingencia Chi2. Los resultados dependen de las variables, es así que los niveles de planificación estratégica oscilan entre el 59% regular, 37% bajo y 4% alto a opinión de los funcionarios. Se concluye que ambos parámetros como son planificación estratégica y gestión administrativa se relacionan estrechamente dentro de la casa de salud del Pacífico S.A (Marcelo Torres, 2020).

La investigación científica realizada por Cruz Condezo G. (2019), tiene como objetivo el determinar la relación existente de la planificación estratégica con la gestión de proyectos dentro de la Municipalidad de Lucanas Pusquio, Lima-Perú, la metodología se basó en un enfoque cuantitativo de tipo correlacional con diseño no experimental de corte transversal; además aplicación de prueba no probabilística efectuada a 40 personas mediante cuestionario planificativo que consta de 18 ítems y utilización de encuestas. Según el análisis de resultados se pudo concluir el vínculo significativo entre planificación estratégica y gestión de proyectos en el cabildo referido, esto se determinó gracias al Rho de Spearman = 0.839, frente al grado de significancia < 0.05. por esta razón si el factor es eficiente, el otro de igual manera.

La investigación ecuatoriana de Rengifo Ramos C. (2016), tiene como propósito planificar estrategias en la gestión educativa en la Unidad Educativa Vicente León, se aplicó un modelo investigativo cuali-cuantitativo, estudio descriptivo, exploratorio, de campo y bibliográfico; además empleo de

paradigma crítico-propositivo, en un nivel exploratorio y descriptivo; en el trabajo de campo se utilizó herramientas como la encuesta y cuestionario con preguntas cerradas. Los resultados evidencian falencias en el momento de llegar a los objetivos previamente planificados. Se concluye que los docentes carecen del debido conocimiento acerca de parámetros a seguir en una correcta planificación estratégica dentro de una institución fiscal.

1.5. Fundamentación teórica

1.5.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica sirve como un instrumento de gestión el cual proporciona apoyo en el momento de tomar decisiones a las instituciones u organizaciones, tanto en la situación actual, así como para una proyección a futuro; la finalidad es permitir la adaptabilidad a los cambios y demandas del entorno y de esta forma llegar a la eficiencia, eficacia en bienes y servicios (Cruz Condezo, 2019).

Almeyda (2016) afirma que: la planificación estratégica es parte de nuestros procesos utilizados en donde elegimos metas y, por ende, la manera en que lo vamos a lograr; al ser la planeación parte integral de la gestión administrativa y en su eficaz proceso, lo más importante es considerarlo como un punto de importancia dentro de la planeación. A su vez Olarte (2015), sostiene que la planificación estratégica es la acumulación de actividades científicas que permitan el cumplimiento de objetivos previamente establecidos, mediante la eficaz formulación, incorporación y evaluación de decisiones.

En este mismo punto, Dávalos (Dávalos, 2016), asegura que la planificación estratégica es la aglomeración de diferentes actividades a cumplir con una debida planificación en pro de la realización de metas estratégicas; es decir establecer y jerarquizar las disyuntivas existentes, las cuales deben resolverse; instaurar responsabilidades y sus delegados, asignación de presupuestos para el eficaz proceso; de igual manera mediciones constantes de los avances de las etapas planteadas.

De igual manera para Gonzales (2015), la planificación estratégica consta de procesos ordenados, organizados, con dinamismo que ayudan a las organizaciones en la proyección de sus necesidades institucionales ,es decir, decidir a futuro sobre recursos y materiales físicos, humanos y de presupuesto, así como, prepararse para eventuales retos y adversidades, que suelen aparecer en el desarrollo de las actividades ya planificadas, de esta forma el logro de metas y objetivos empresariales se convierten en alcanzables.

La planificación estratégica según Larrañaga & Ortega (2018)., busca incansablemente los medios o estrategias para que la empresa pueda ampliarse en varios aspectos, los medios para alcanzar el éxito organizacional mediante la planificación se resumen en 3 puntos:

- **Formulación de un plan estratégico:** consiste en la misión, visión, FODA para el desarrollo de la estrategia.
- **Implementación:** se refiere a la aplicación de la estrategia seleccionada
- **Evaluación:** aquí se conoce si el plan estratégico funciona acorde con los objetivos trazados en un determinado tiempo, competente para la organización.

Antes de iniciar a aplicar cualquier proceso, primeramente, se debe establecer la misión, esto consiste, en definir las metas a alcanzar por parte de la organización, posteriormente, se efectúa un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), lo cual es un paso esencial para reducir al mínimo la aparición de problemas o si ocurren tener las herramientas suficientes para su correcta resolución. Se analizan factores externos como los sociales, normativas gubernamentales y tecnología (Ugalde, 2019).

1.5.2. *Proceso de planeación estratégica.*

Fred (2016), estableció un sistema de actividades para la elaboración de una correcta planificación estratégica:

- Definir el horizonte temporal: lapso de tiempo en donde se elabora la planificación estratégica.
- Establecer principios corporativos: contenidos de la cultura empresarial ubicadas de cada organización, dadas sus normas competitivas, características de su medio ambiente, la competencia y los anhelos de los clientes.
- Diagnostico Estratégico: es la definición de puntos clave de la institución, es la respuesta al análisis del entorno y el estado organizacional de la organización.
- Direccionamiento Estratégico: es una forma de dirección que procura identificar cambios en el entorno de una forma temprana, esto responde al dinamismo y complejidad que ocurre dentro de la organización, para que brinden una respuesta rápida y eficaz, con la finalidad que los cambios externos afecten mínimamente a la organización. Está compuesta de la visión, misión, objetivos y ejes estratégicos.
- Proyección Estratégica: ubica sectores estratégicos en donde desarrollar los planes

estratégicos, es decir, el cómo lograrlo.

- **Alineamiento Estratégico:** integran a las diversas áreas, unidades, departamentos y pasos dirigidos a la estrategia de la organización, de esta forma se asegura todos los aspectos relacionados con las funciones de los colaboradores de la organización, se encuentren direccionados hacia el beneficio de la institución.
- **Plan Operativo:** es un plan definido a cortos plazo que se desprende del plan a largo plazo, aquí se contienen los objetivos, estrategias, metas y acciones que hacen posible que se asignen los suficientes recursos humanos y materiales para el llegar a los objetivos predispuestos.
- **Monitoreo Estratégico:** son las actividades por medio de las cuales se realizan medidas con los indicadores de desempeño estratégico e inductores, estos dan la información suficiente sobre el avance de la organización, aquí se mide el grado de desempeño de la institución.

1.5.3. Modelos de planificación estrategia

1.5.3.1. Modelo de Lumpkin y Dess

Este modelo se destaca por enfatizar todo lo concerniente al análisis de metas y objetivos; así como a las partes internas y externas de la empresa.

Este modelo consta de 4 etapas:

- **Primera etapa:** se realiza un análisis estratégico, el cual lo conforman las metas, de igual forma análisis de los entornos internos y externos; además se otorga valor a los activos intangibles.
- **Segunda Etapa:** se formulan las estrategias que serán imprescindibles para poder lograr un nivel de competitividad, estrategias internas,
- **Tercera Etapa:** aprovechamiento de conectividad y difusión vía internet.
- **Cuarta Etapa:** aplicación de la estrategia, en donde se pone en acción todo lo planteado, control y diseño organizativo y estrategia de liderazgo (2013).

1.5.3.2. *Modelo de Thompson, Peteraf, y Strickland*

En el inicio de este modelo se determinan:

- **Primer Paso:** visión, misión y valores, aquí se crean las acciones gerenciales como ideas y conclusiones sobre el lugar donde quiere dirigirse la organización en un determinado tiempo, la visión debe ser concreta y única, de igual manera, la misión describe el negocio y los valores corresponden a los principios de gerencia.
- **Segundo Paso:** se establecen objetivos; lo cual debe reflejar los alcances en cuanto a objetivos organizacionales, estos deben ser medibles, cuantificables y sujetos a un determinado tiempo, los objetivos son: financieros y estratégicos; además se utiliza el instrumento Balanced Scorecard.
- **Tercer Paso:** desarrollo del diseño de estrategia, aquí se formula una estrategia con la finalidad del crecimiento de la organización, satisfacción de la clientela, sobresalir ante la competencia, adaptación a los diferentes mercados.
- **Cuarto Paso:** se arranca con lo ya planificado, todas las acciones tomadas y sus consecuencias recaen en la parte administrativa. El gerente siempre debe formular y contestar la siguiente pregunta: ¿mi gerencia, qué plan estratégico debe tomar y que debo hacer?
- **Quinto Paso:** supervisión de avances, evaluación del desempeño y ejecutar medidas correctivas de ser necesario (2015).

1.5.3.3. *Modelo de Sainz*

Consta de 5 partes las cuales son:

- **Primera parte:** se inician diagnósticos internos como debilidades y fortalezas, con el fin de evidenciar la eficiencia y eficacia; en el aspecto externo se realiza una investigación minuciosa del medio predominante, sectorización, mercado, clientela, competencias, proveedores, aquí se visibilizan las ventajas de competitividad.
- **Segunda parte:** diagnóstico del estado organizacional, se utiliza el análisis FODA, posteriormente se escoge la estrategia corporativa y por último la matriz de posición competitiva.
- **Tercera parte:** demostración de objetivos, mayor énfasis en la definición de la misión, visión y valores de la organización.
- **Cuarta parte:** se formula estrategias corporativas y de crecimiento.
- **Quinta parte:** decisiones corporativas, se definen los planes de cada estrategia a tomar, se

prioriza según la función e importancia (2015).

1.5.3.4. *Modelos de David*

Contiene 3 pasos los cuales son:

- **Primer Paso:** se formula las estrategias en base a 5 pasos que son: desarrollo de misión y visión, realización de auditorías internas y externas y se culmina con determinación de objetivos.
- **Segundo Paso:** aplicación de estrategias concernientes con la administración de la organización, la parte del marketing, la contabilidad y todos los elementos que conforman la planificación.
- **Tercer Paso:** se evalúan las estrategias que se utilizó desde la segunda etapa, a su vez se subdivide en 3 fases: análisis de los fundamentos estratégicos, se contraponen resultados tanto los anticipados con los reales, por último, tomar medidas correctivas, realizar retroalimentación e instrumentos a utilizar en el BalancedScorecard (2013).

1.5.3.5. *Modelo de Hill y Jones*

Consta de 5 etapas:

- **Primera Etapa:** elaboración de la misión y los objetivos organizacionales.
- **Segunda Etapa:** análisis de la parte interna
- **Tercera Etapa:** análisis externo exhaustivo de la organización por medio del FODA.
- **Cuarta Etapa:** elección de la estrategia acorde al análisis interno y externo.
- **Quinta Etapa:** implementación de una determinada estrategia (2009).

1.5.3.6. *Modelo secuencial del proceso estratégico D'Alessio*

Este modelo es una versión más actual y tiene el objetivo de ayudar a las organizaciones y sus proyecciones a futuro, se basan en los objetivos propuestos y una visión clara.

- **Primera Etapa:** desarrollo del planeamiento, aquí se determinan las estrategias en busca de lograr los objetivos propuestos. Diagnósticos de la situación interna y externa (FODA).
- **Segunda Etapa:** elaboración de la visión, misión, y códigos de ética, los cuales serán una guía por la cual la empresa va a guiarse.

- **Tercera Etapa:** consta de 5 matrices, FODA; MPEYEA Matriz de la posición Estratégica y Evaluación de la Acción; MBCG (Matriz de Boston Consulting Group); MIE (Matriz Interna - Externa) y la MGE (Matriz de la Gran Estrategia).
- **Cuarta Etapa:** poner en marcha la estrategia escogida, realizar actividades a la espera de resultados (2015).

1.5.4. *Beneficios de la planificación estratégica*

Los beneficios para González (2018), de entre los varios beneficios destaca su característica de proactividad, con esto los directivos empresariales deben estar en constante atención y capacitación relacionados con la evolución tecnológica y de mercado, entre muchos otros.

Para David (2017), la planificación estratégica permite a la empresa ser dueña de su futuro, esto se debe en gran medida a su carácter proactivo, puesto que la organización posee la facultad de crear y tener influencia sobre las actividades a ejecutar en lugar de ser un ente que solo se remite a responder. Los propietarios de pequeñas compañías, directores generales, presidentes y gerentes de varias empresas sin y con fines de lucro son los principales testigos de los beneficios que aporta la planificación estratégica.

Una de las metas de la planificación estratégica es la de encontrar el conocimiento y comprensión, a cerca, del entorno de la misma organización, el objetivo de la planificación es la de conocer, analizar y comprender el entorno de la institución, para que posteriormente, los aspectos negativos o los inconvenientes puedan ser contrarrestados, de igual manera, los aspectos positivos se pueden potenciar que se encuentran dentro del marco de la misión, visión y de los objetivos. Un plan estratégico eficiente da como resultado beneficios a la organización, siempre y cuando este sea correctamente elaborado.

Se destacan los siguientes beneficios:

- Concede un sentido definido para la dirección cuando existe un entorno variable, de esta manera los riesgos se reducen y las oportunidades son aprovechables.
- Capacidad de reacción ante situaciones adversas para la organización.
- El ambiente de trabajo cuenta con un positivismo, de esta manera se orienta de mejor manera a los colaboradores en el ámbito laboral, los enfoca a una dirección común, los motiva al trabajo en equipo, los hace parte en la toma decisiones e hincapié en la creación de nuevas ideas.
- Establece objetivos y estrategias de control y evaluación del desempeño en todas las

direcciones de la organización, de esta manera la utilización de recursos es eficiente, se coordina las actividades a implementar.

1.5.5. Errores de la planificación estratégica

Para David (2017), la planeación estratégica es un proceso lleno de complejidad que conduce a la incertidumbre a una empresa. Niega una prescripción en la búsqueda del éxito organizacional, en su lugar sumerge a la organización en un viaje en donde se pueden abarcar preguntas y resolución de alguna problemática. Para lograr el éxito es necesario conocer los problemas existentes, para poderlos corregir.

Se detalla una lista de errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

- Falta de comunicación de la organización para con sus empleados.
- Ejecutar la planificación con el único propósito de cumplir los requisitos que exigen los agentes reguladores.
- Manipular la planeación estratégica para controlar decisiones y recursos.
- Apresura los pasos en el proceso de establecer la misión hacia la formulación de la estrategia.
- Algunos gerentes actúan en base a su instinto, lo que ocasiona que exista conflicto con el plan formal.
- No utilizar los planes como normas de medición de rendimiento.
- No involucrar a los gerentes.
- No hacer parte de la planificación a los empleados clave.
- No crear espacios o ambientes que fomenten el cambio.
- Pensar que la planificación no es importante o necesaria.

1.5.6. Metodología de la planificación estratégica

Para que un plan estratégico se implemente y desarrolle, con el afán de cumplir los objetivos establecidos es necesario la gestión de varios recursos. Estas actividades son: acción, planes operativos y de inversión, cronogramas entre otros.

La metodología hace referencia a procesos debidamente estructurados en la realización de un plan estratégico. El origen de la planificación estratégica nace de la necesidad de resolver ciertas interrogantes, tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, la contestación de estas inquietudes conlleva a desarrollar una planificación y organización del proceso para descubrir una identidad propia para la organización.

En la búsqueda de una identidad organizacional se genera nuevas interrogantes en un orden específico y lógico, esto crea diferentes etapas las cuales se las identifica en la planificación estratégica.

¿Dónde estamos? – Análisis ambiental

¿Dónde queremos llegar? ¿Qué queremos hacer? – Formulación de la estrategia

¿Qué tenemos que hacer para lograrlo? – Implementación de la estrategia

¿Qué estamos haciendo? – Control estratégico (Barría Arriagada, 2018)

1.5.6.1. *Análisis Ambiental*

El objetivo del análisis es tener un conocimiento sólido sobre los cambios del entorno externo e interno y si estos afectan directa o indirectamente a la organización, ayuda a identificar estos factores que pueden ser: clientes, competencia, proveedores, instituciones del estado, entre otros.

Para Wheelen (2013), “El análisis ambiental hace referencia a observar detenidamente a la organización, evaluarla y compartir los datos recopilados sobre los ambientes internos y externos, para hacerlos llegar al personal clave dentro de la misma, el propósito clave es conocer los factores estratégicos que pueden corresponder al ambiente interno o externo que determinan el futuro de la institución”. El reconocimiento de las oportunidades externas e internas de la organización indican el punto de partida de la planificación, por esta razón, el análisis global de estos ambientes resulta ser imprescindible para encontrar factores de mejoría, encontrar puntos débiles y fuertes, establecer problemas prioritarios por resolver, saber que se desea obtener, entre otros.

1.5.6.2. *Análisis Interno*

Es la evaluación de la situación actual de la institución con el afán de conocer fortalezas o elementos que influyan positivamente a la gestión, de igual manera, dan a conocer las debilidades o factores negativos que truncan el libre desempeño de la organización.

Hill & Jones (2012), define al análisis interno como un proceso que se concentra en analizar los recursos, las capacidades y aptitudes de una organización, Wheelen (2013) menciona: los analistas en la necesidad de encontrar factores estratégicos internos, refiriéndose a fortalezas y debilidades, deben de buscar dentro de la misma empresa, ya que estos son factores determinantes para el aprovechamiento de oportunidades y de cautela sobre amenazas por parte de la institución.

1.5.6.3. *Análisis Externo*

Son factores que se ubican fuera de la organización e indirectamente influyen sobre el comportamiento y el desarrollo de actividades de esta. Su función consiste en relacionar a la institución con el medio ambiente que le rodea se conocen a los aspectos negativos como amenazas y a los positivos como oportunidades.

Para Hill & Jones (2012), el objetivo del análisis externo es dar a conocer e identificar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno operacional de la empresa que afectan la manera en que se desarrolla la misión. Por su parte David (2017), la auditoría externa revé las oportunidades y las amenazas importantes a las cuales la institución debe enfrentarse, con esto en mente, los gerentes pueden desarrollar estrategias en busca de aprovechar las oportunidades, además, reducir los efectos de las amenazas al mínimo.

1.5.6.4. *Misión*

Wheelen (2013), la misión de una institución es el motivo o razón de la existencia propia de ella. Una correcta y bien estructurada misión define el propósito exclusivo y fundamental que crea distinción de una empresa por sobre otras con sus mismas características, de igual manera, otorga constancia de los alcances de sus operaciones con respecto a los productos y servicios que ofrece a los mercados en los que opera.

En este campo David (2017), la misión se inmiscuye en la pregunta eterna de los estrategas las cual es: ¿cuál es nuestro negocio? Una misión precisa y concreta, describe el valor y las prioridades de una organización; la elaboración de su declaración estimula a los estrategas a tomar en cuenta la naturaleza y alcance de todas sus operaciones que realiza en la actualidad, evalúa los factores atrayentes que existen en un mercado potencial. Una declaración de la misión da a conocer de una manera global la dirección que una empresa a futuro.

1.5.6.5. *Visión*

Según los concedores del tema en planificación estratégica se deben seguir pasos precisos, dentro de los cuales lo primero es la creación de la visión, para posteriormente elaborar la misión, puesto que, esta ofrece un panorama sobre un futuro que se acople a los objetivos organizacionales y con un carácter ambicioso, que demuestre un cambio significativo desde sus inicios hasta el estado actual, son metas de largo alcance que se logran con constancia y esfuerzo

que al final de cuentas hará crecer a la empresa.

El autor David (2017), manifiesta a cerca la visión: gerentes y ejecutivos deben coincidir en una aceptación en cuanto a la visión empresarial ya que debe hacerse realidad a un determinado lapso de tiempo. Siempre se intenta resolver la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, esto se logra gracias a una correcta declaración de la visión que, a su vez al tener un carácter definido genera las bases suficientes para crear una declaración de la misión integral. Es importantes para las empresas el poseer las declaraciones tanto de la visión como de la misión. Sin embargo, la declaración de la visión se tiene que establecer en primer lugar.

1.5.7. Clasificación de las estrategias

1.5.7.1. Estrategia corporativa

Establece el rumbo general de una organización, se toma en cuenta la actitud amplia sobre el crecimiento y la administración de sus negocios y productos o servicios. La estrategia corporativa consta de 3 categorías: estabilidad, crecimiento y reducción: al referirse al alcance de la empresa se implican estrategias de diversificación, de integración vertical y de expansión geográfica.

1.5.7.2. Estrategia de negocios

Resalta los aspectos de mejoramiento de los productos o servicios en relación con la competencia dentro de un mercado ya establecido e inicia actividades que sean capaces de reafirmar su posición en el rubro. Las categorías en las que se agrupa las estrategias de negocios serían la competitiva y cooperativa.

1.5.7.3. Estrategia funcional

Desarrolla y fomenta una competitividad dentro de una organización la cual la hace distintiva dentro de un campo competitivo y le otorga una ventaja por sobre sus similares, la función principal es otorgar especificidad a la estrategia de negocios de la compañía. La investigación y desarrollo, la imitación o el liderazgo tecnológicos son parte de esta estrategia.

1.5.7.4. *Estrategias operativas*

Son las iniciativas y planteamientos que son relativamente estrechos como para que las manejen las unidades operativas clave como son las: plantas, centros de distribución y las unidades operativas específicas: control de calidad, compra de insumos, administración de ventas virtual o marcas.

1.5.8. *Planificación estratégica corporativa*

Actualmente, la permanencia y posicionamiento de una institución u organización dentro de un mercado competitivo depende de una eficiente toma de decisiones basadas en un planeamiento estratégico, base desde la cual se pueden otorgar valores económicos de oferta y por ende alcanzar niveles destacables de productividad y competitividad (Leyva, Cavazos, & Espejel, 2018), el fenómeno de la globalización ha ayudado para que existan cambios en este aspecto ya que aspectos sociales, culturales, políticos y económicos de los seres humanos se han visto transformados (Coppelli, 2018).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación posee un enfoque mixto o cuali-cuantitativa. Según Ruiz Medina (2013), el enfoque mixto permite utilizar la recolección, el análisis e interpretación de datos para responder las preguntas de la investigación, a través de la medición numérica, que establece patrones de comportamiento de una determinada población (p.24). El cualitativo identifica de situaciones problemáticas en la convivencia social y económica, a pesar de los vacíos teóricos para comprender la realidad, con una construcción creativa de sus actores (Abero, et al, 2015). En relación con, lo cuantitativo es la producción de datos numéricos, recopila y analiza numéricamente la entrevista y la encuesta por medio de cuestionarios dirigidos a los actores del problema, permite llegar a las conclusiones específicas (Cadena, et al, 2017).

De con lo anterior, se aplica el enfoque mixto, porque la investigadora desea saber el funcionamiento administrativo y financiero del hospital al elaborar y ejecutar un Plan Estratégico, dentro de esta ruta investigativa, se aplica las técnicas de la encuesta a los empleados y entrevista al gerente de la institución, se diseñó cuestionario estructurado para la primera y un cuestionario semiestructurado para el segundo. En relación con el diseño de la investigación cuali-cuantitativa es concurrente, es integrativo con un recorrido no lineal que busca la renovación (Correal, 2010).

La investigación se utilizó las modalidades de campo y la bibliográfica-documental. Para Baena (2017), la primera permite aplicar las técnicas e instrumentos de manera ordenada en el lugar del problema; la segunda, hace referencia a utilización de fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos, folletos, memorias sobre planificación estratégica. Se aplicó en las instalaciones del Hospital Básico Municipal Nuestra Señora de la Merced de la ciudad de Ambato.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

Población, según Hernández et al, (2014), es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones que tienen características comunes en particular” (p.174). La población que se consideró en la investigación lo constituye el gerente y 100 colaboradores del

Hospital Básico Municipal Nuestra Señora de la Merced de la ciudad de Ambato.

Tabla 1-2: Población de docentes

Personas	Frecuencia	Porcentaje
Director	1	100%
Total:	1	100%

Fuente: Secretaría del hospital, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Tabla 2-2: Población de estudiantes

Personas	Frecuencia	Porcentaje
Empleados del Hospital	100	100
Total:	100	100,00

Fuente: Secretaría del hospital, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

2.2.2. Muestra

Por ser la población pequeña y confiable, se trabajó con su totalidad sin ser necesario extraer muestra alguna.

2.3. Técnicas e instrumentos

2.3.1. Entrevista semiestructurada

Para la recolección de la información del gerente del Hospital Nuestra Señora de la Merced, se utilizó la entrevista semiestructurada, porque permite obtener la información con facilidad y flexibilidad, las preguntas del cuestionario se ajustan a las necesidades del entrevistado (Torres & Salazar, 2018).

2.3.2. Guía de entrevista

La estructuración de la guía para la entrevista semiestructurada consta de 10 preguntas que salen de las dimensiones e indicadores sobre planificación estratégica, que fue contestada de acuerdo con el conocimiento y experiencia del entrevistado.

2.3.3. *La encuesta*

La técnica aplicada a los colaboradores del Hospital fue la encuesta con un cuestionario estructurado. Esta, se hace a través de un interrogatorio a los sujetos, se obtiene una información sistemática sobre la variable que se plantea en la investigación (López & Fachelli, 2015).

2.3.4. *Cuestionario de la encuesta*

La estructura de la encuesta contiene 10 preguntas cerradas sobre planificación estratégica, de igual forma salieron de las dimensiones e indicadores, para lo que se empleó la escala de Likert de repetición o frecuencia para actividades a realizar en el futuro, como es el caso del diseño del Plan estratégico, con las siguientes alternativas de respuestas: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de resultados

Encuesta dirigida a los empleados del Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced.

1. ¿Se da a conocer la Planificación Estratégica en el Hospital Nuestra Señora de la Merced?

Tabla 1-3: Planificación Estratégica

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente		
Frecuentemente		
Ocasionalmente	10	10%
Raramente	20	20%
Nunca	70	70%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022

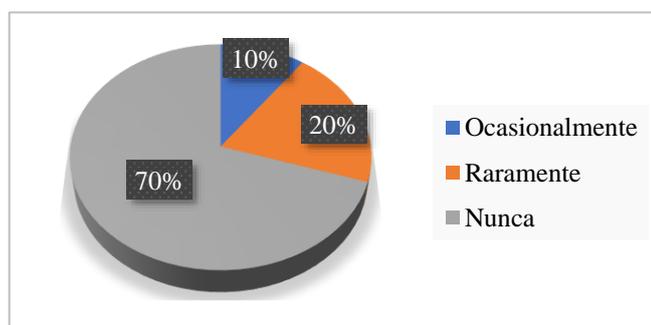


Gráfico 1-3: Planificación Estratégica

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Análisis e Interpretación. - La socialización de la planificación estratégica dentro del “Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced” se efectúa mediante los siguientes porcentajes: nunca se lo comunica en un 70% de las ocasiones, en un 20% se lo realiza raramente, ocasionalmente se lo difunde en un 10%.

La comunicación sobre la aplicación de planes estratégicos que benefician a la institución es de importancia, tanto para los directivos como para el personal del hospital, al ser un punto que presenta falencias a la postre esto puede generar defectos en el buen desarrollo del plan; lo cual indiscutiblemente afecta el futuro organizacional.

2. ¿El no disponer de una Planificación Estratégica afecta el desarrollo del hospital?

Tabla 2-3: Disposición Planificación Estratégica

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente		
Frecuentemente		
Ocasionalmente	80	80%
Raramente	10	10%
Nunca	10	10%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

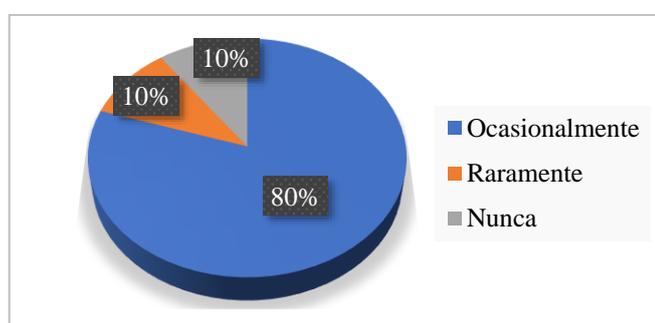


Gráfico 2-3: Disposición Planificación Estratégica

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Análisis e Interpretación

La inexistencia de un plan estratégico el cual beneficie al Hospital “Nuestra Señora de la Merced” se evidencia mediante las siguientes cifras: muy frecuentemente piensan que el desarrollo se ve afectado en un 80%, frecuente y ocasionalmente comparten el 10% que piensan que el desenvolvimiento de la organización se ve comprometido.

La creación y posterior ejecución de un correcto plan estratégico es un punto para considerar, debido a la importancia organizacional que este proceso otorga a una empresa y su carencia, por obvias razones, será un impedimento para que, en este caso del Hospital “Nuestra Señora de la Merced” pueda cumplir con sus objetivos.

3. ¿En el hospital se socializa la visión del hospital Nuestra Señora de la Merced?

Tabla 3-3: Socialización de la visión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente		
Frecuentemente		
Ocasionalmente	15	15%
Raramente	10	10%
Nunca	75	75%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

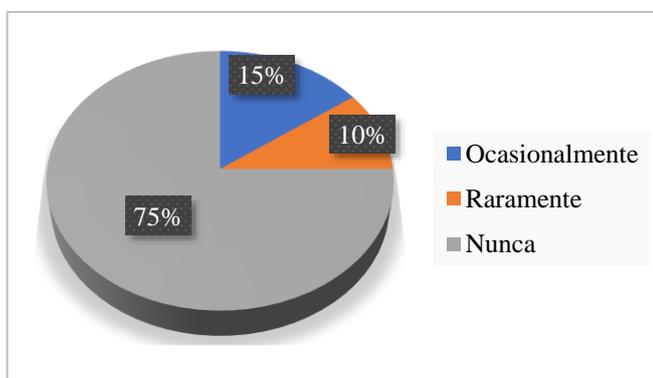


Gráfico 3-3: Socialización de la visión

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Análisis e Interpretación

Al igual que el punto N° 1 que trata sobre la comunicación y difusión, en este caso, sobre la visión del hospital, este aspecto se refleja así: el 75% piensa que nunca lo comunican, el 10% considera que lo hacen raramente y hay quienes piensan que solo ocasionalmente se socializa este aspecto en un 15%.

Es notable la falta de inserción que sufren los colaboradores de la institución en cuanto a temas de importancia, tal es el caso de la visión organizacional, la gran mayoría considera que existe nula socialización de este importante punto, por ende, los objetivos a cumplir se ven comprometidos por el desconocimiento del rumbo de la organización.

4. ¿En el hospital de socializa la misión del hospital Nuestra Señora de la Merced?

Tabla 4-3: Socialización de la misión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente		
Frecuentemente		
Ocasionalmente	12	12%
Raramente	12	12%
Nunca	76	76%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

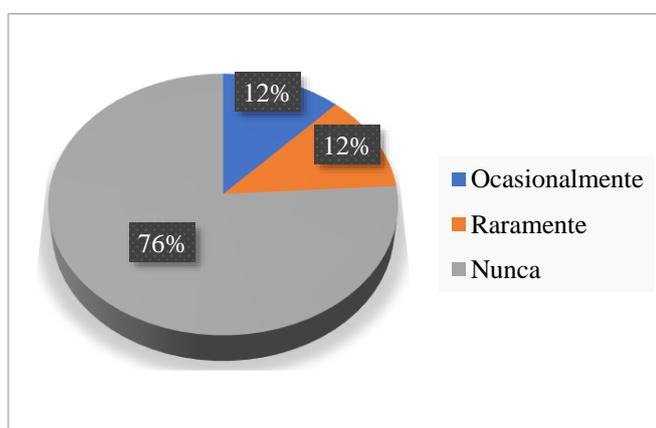


Gráfico 4-3: Socialización de la misión

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Análisis e Interpretación

La misión del hospital “Nuestra Señora de la Merced” y su respectiva socialización se refleja antes los ojos de los colaboradores por medio de estas cifras: nunca entra en un proceso de socialización para el 76%, el 12 % es una cifra que comparten entre los que rara y ocasionalmente consideran que lo hacen.

El patrón de incomunicación se sigue presentando según la óptica de la mayoría de los colaboradores del hospital, es un punto casi tan importante como el abordado por la pregunta anterior, el cual ayudaría a comprender de mejor manera el propósito de la organización y proporcionar mejor entendimiento a los colaboradores de cómo hacerlo.

5. ¿En el hospital se socializa los valores corporativos del hospital Nuestra Señora de la Merced?

Tabla 5-3: Socialización de valores corporativos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente		
Frecuentemente		
Ocasionalmente	10	10%
Raramente	10	10%
Nunca	80	80%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

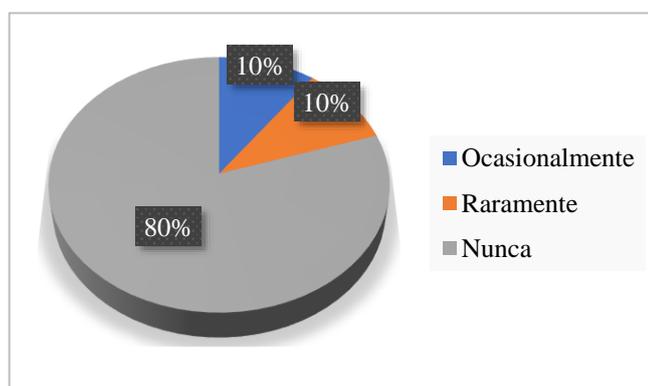


Gráfico 5-3: Socialización de valores corporativos

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Análisis e Interpretación

Lo que respecta con dar a conocer los valores corporativos en el hospital “Nuestra Señora de la Merced” los colaboradores y funcionarios de esta dependencia, así lo perciben: nunca se les informa en el 80% de las ocasiones, un 10% lo consideran que se les notifica ocasional y raramente.

Los valores corporativos de toda institución, y más aún de una organización de salud, deben de tener la característica de hacer partícipe a los integrantes de esta; en este caso no existe dicha socialización, por ende, se deduce la poca participación del personal existente en dicho proceso.

6. ¿Conoce la situación actual del hospital básico nuestra Señora de la Merced?

Tabla 6-3: Situación actual

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente		
Frecuentemente		
Ocasionalmente	5	5%
Raramente	5	5%
Nunca	90	90%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

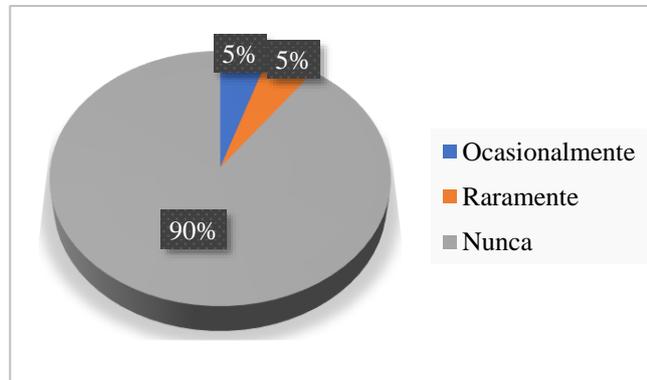


Gráfico 6-3: Situación actual

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Análisis e Interpretación

El conocimiento situacional, por parte de los partícipes y colaboradores del hospital ya mencionado es conocido mediante las siguientes estadísticas: los que nunca conocen la situación son un 90%, mientras que las personas que ocasional o raramente se enteran de la situación comparten el 5%.

El estatus y por ende el rumbo que está tomando hacia un futuro la organización no está debidamente difundida entre el personal laboral, lo que deja entrever el desinterés tanto de los directivos por difundir la situación actual, como de los colaboradores para averiguarlo.

7. ¿Se socializa las estrategias para el funcionamiento administrativos en el hospital?

Tabla 7-3: Socialización de estrategias administrativas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente		
Frecuentemente	6	6%
Ocasionalmente	10	10%
Raramente	12	12%
Nunca	72	72%
Total	100	94%

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

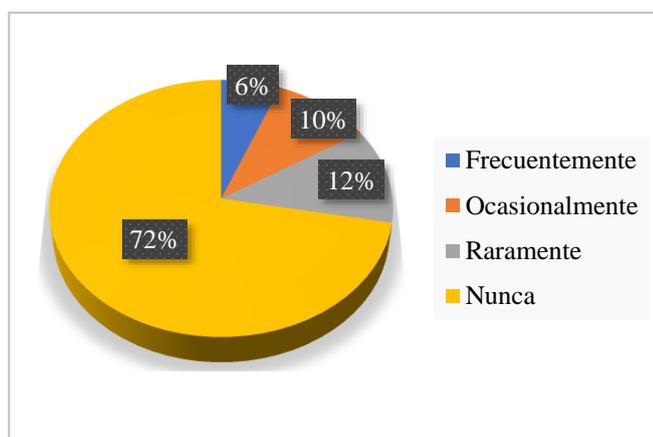


Gráfico 7-3: Socialización de estrategias administrativas

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Análisis e Interpretación

El funcionamiento administrativo a través de las estrategias y su debida socialización al personal laboral del hospital se visibiliza por medio del 72% que opina la inexistente difusión, raramente lo hacen el 12% de los casos, ocasionalmente se lo realiza en un 10% y finalmente para el 6% lo comunican frecuentemente.

Las decisiones tomadas como organización para su eficiente funcionamiento y posicionamiento son generalmente carentes de difusión entre el personal, queda claro la poca participación en cuanto a las decisiones con la colaboración de empleados clave.

8. ¿Se socializa las estrategias para el funcionamiento financiero en el hospital Nuestra Señora de la Merced?

Tabla 8-3: Socialización de estrategias financieras

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente		
Frecuentemente		
Ocasionalmente	12	12%
Raramente	15	15%
Nunca	73	73%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

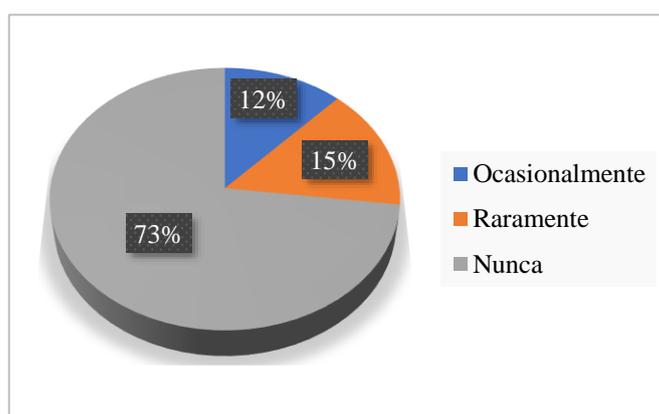


Gráfico 8-3: Socialización de estrategias financieras

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Análisis e Interpretación

Las estrategias en cuanto al manejo de las finanzas organizacionales y su consecuente comunicación se perciben mediante las siguientes cifras: el 73% del personal piensa que nunca lo socializan, el 15% deduce que raramente se lo difunde, por su parte ocasionalmente piensan que si lo realizan en un 12%.

Una vez más queda demostrado mediante el siguiente análisis que un problema recurrente para que una planeación estratégica sea implementada de manera eficaz tanto entre los altos mandos, como entre el personal de la organización, es la nula de socialización de temas importantes para la institución y su funcionamiento.

9. ¿Está sintiendo satisfacción de la gestión que realiza el hospital Nuestra Señora de la Merced?

Tabla 9-3: Satisfacción de la gestión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente		
Frecuentemente	4	4%
Ocasionalmente	24	24%
Raramente	12	12%
Nunca	60	60%
Total	100	96%

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

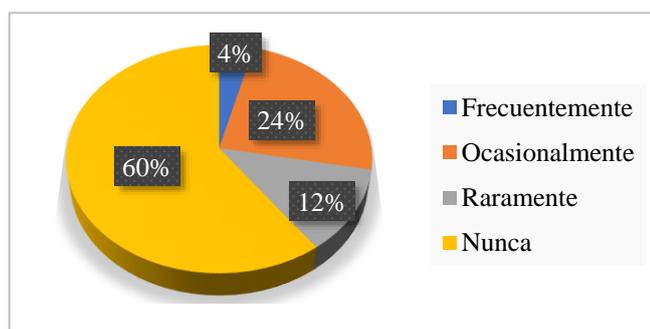


Gráfico 9-3: Satisfacción de la gestión

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Análisis e Interpretación

El hospital Nuestra Señora de la Merced a través de los porcentajes obtenidos, demuestra que la satisfacción hacia su gestión ante los ojos de sus colaboradores es la siguiente: nunca la encuentran satisfactoria en el 60%, raramente lo hacen en el 12%, ocasionalmente sienten satisfacción en el 24% de las ocasiones y frecuentemente se sienten satisfechos en el 4% de las veces.

A la luz de los datos recopilados, queda en evidencia el ambiente de insatisfacción predominante sobre la gestión que realiza el hospital Nuestra Señora de la Merced, el personal en general que labora en esta institución siente inconformidad en el actuar organizacional de la institución ya mencionada, se crea apatía lo cual dificulta el logro de los objetivos planteados.

10. ¿Considera que la Planificación Estratégica es la herramienta que enrumba la gestión del hospital?

Tabla 10-3: Planificación como herramienta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	85	85%
Frecuentemente	10	10%
Ocasionalmente	5	5%
Raramente		
Nunca		
Total	100	100%

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

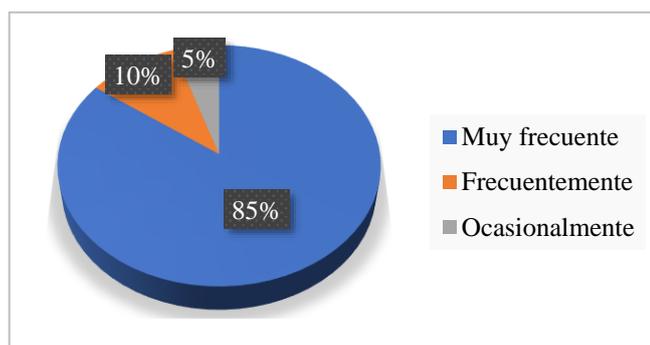


Gráfico 10-3: Planificación como herramienta

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Análisis e Interpretación

Los colaboradores de la organización sujeta a investigación que piensan que una correcta planificación estratégica es una eficaz herramienta muy frecuentemente son el 85%, frecuentemente se lo considera un instrumento eficaz en el 10% y solo ocasionalmente lo hace en el 5% de las ocasiones.

A pesar de la escasa participación de personal clave y personal en general de la institución sujeta a estudio, sobre temas inherentes a la planificación y gestión; mayoritariamente los colaboradores la consideran como una herramienta de gestión con beneficios organizacionales que en un largo o mediano plazo va a posicionar al hospital en un destino previamente planificado.

3.2. Análisis de la entrevista al director del Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced

Tabla 11-3: Entrevista al gerente

PREGUNTAS	RESPUESTA
1. ¿Es importante que el hospital cuente con un plan estratégico?	Considero que toda institución debe tener un plan estratégico. ¿Porqué? El plan estratégico es la herramienta que determina el oriente o el puerto de hacia dónde quiere llegar en sus objetivos que se plantea.
Interpretación: El gerente del hospital conoce la importancia que tiene un plan estratégico para el funcionamiento eficiente y la mejora continua del hospital, para mejorar todos sus servicios y actividades que se plantea acorto, mediano y largos plazo con la responsabilidad de satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos.	
2. ¿Conoce si el hospital cuenta con la planificación estratégica que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales?	Creo que sí, recién me estoy posesionando y tengo que analizar toda la documentación. ¿Porqué? El nombramiento fue hace pocos días, así que no he tenido tiempo de revisar la documentación.
Interpretación: por el poco tiempo de haber sido nombrado del Hospital, el gerente desconoce la existencia de in plan estratégico aprobado y vigente, solo tenía conocimiento que había uno elaborado en el año 2016.	
3. ¿Qué ventajas posee el hospital de contar con una Planificación Estratégica en las áreas administrativas – financieras?	Tiene muchas ventajas en la parte administrativa y financiera. ¿Qué ventajas? Una de las principales ventajas de contar con una planificación estratégica tiene que ver que todos los colaboradores cumplen roles establecidos y trabajan para cumplir los objetivos institucionales.

Interpretación: Es evidente que el gerente sabe que una institución, en el presente caso el hospital tiene muchísimas ventajas al tener un plan estratégico aprobado y vigente, que regule las principales áreas de la institución de una manera diferente, que cumplan con eficacia y eficiencia que permita mejorar la calidad de los servicios en relación con los presupuestos asignados por el municipio.	
4. ¿Conoce la situación actual del hospital básico nuestra Señora de la Merced?	De manera detallada no todavía por el poco tiempo de haber sido designado. ¿Cuál es? Se que muchas cosas marchan de acuerdo con lo planificado, pero sin embargos se tiene que cambiar algunos aspectos importantes, al considerar la situación económica que atraviesa el país y la ciudad.
Interpretación: Por ser reciente la denominación de Gerente del hospital, desconoce la situación técnica-administrativa en la que se encuentra, por lo que se debe trabajar de manera urgente sobre los puntos más importantes como la existencia o no de un plan estratégico que sea el norte de funcionamiento del hospital.	
5. ¿Cuál es la Visión Institucional?	¿Cuál es? Qué para el 20125 tener la calidad de hospital.
Interpretación: Es evidente que por el poco tiempo que tiene en el cargo, no tenga el real conocimiento de la Visión Institucional, mediante una certificación de calidad con estándares internacionales.	
6. ¿Cuál es la Misión institucional?	Prevenir y restituir la salud integral de los usuarios y pacientes, mediante la provisión de servicios de medicina general y especializada
Interpretación: Desconoce de forma integral la misión institucional, por lo que es necesario que tenga la información de lo necesita la institución para mejorar día a día y brindar servicio de calidad a la colectividad.	
7. ¿Conoce los valores corporativos que se enmarca la institución?	Algunos como la lealtad, respeto y solidaridad
Interpretación: Si bien conoce tres valores corporativos, es necesario que conozca y domine todos los valores que son la razón de la responsabilidad social del hospital.	
8. ¿Conoce las estrategias para el funcionamiento administrativo del hospital?	Bueno en realidad solo tengo referencias de capacitaciones y autogestión institucional

Interpretación: es evidente que, si no tiene conocimiento de la existencia de la planificación estratégica, poco o nada va a saber de la estructura.	
9. ¿Conoce las estrategias para el funcionamiento financiero del hospital?	De la misma manera que la pregunta anterior no se detalla de estrategias para el funcionamiento financiero.
Interpretación: De la misma forma que la pregunta anterior tiene un escaso conocimiento sobre la realidad administrativa y financiera del hospital por su reciente integración como director.	
10. ¿Considera que la atención al cliente es eficiente, eficaz en el hospital? ¿Porqué?	Bueno de los comentarios que he recibido, el hospital si brinda una buena calidad a los ciudadanos que acuden en busca de servicios de salud.
Interpretación: El gerente del HBNSM posee poca información sobre la realidad de la atención eficiente y eficaz que se brinda al público en general, es menester que lo ante posible se involucre en la realidad administrativa, financiera y técnica, para garantizar servicios de calidad.	

Fuente: Encuesta, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

3.3. Propuesta

Diseño del plan estratégico para el hospital nuestra señora de la Merced de la ciudad de Ambato. Año 2022 -2025.

3.4. Desarrollo de la Planificación Estratégica

La planeación estratégica ha sido construida con el aporte de todos los miembros del hospital como personal de salud, administrativos y empleados de una forma participativa y transparente, las fases son las siguientes:

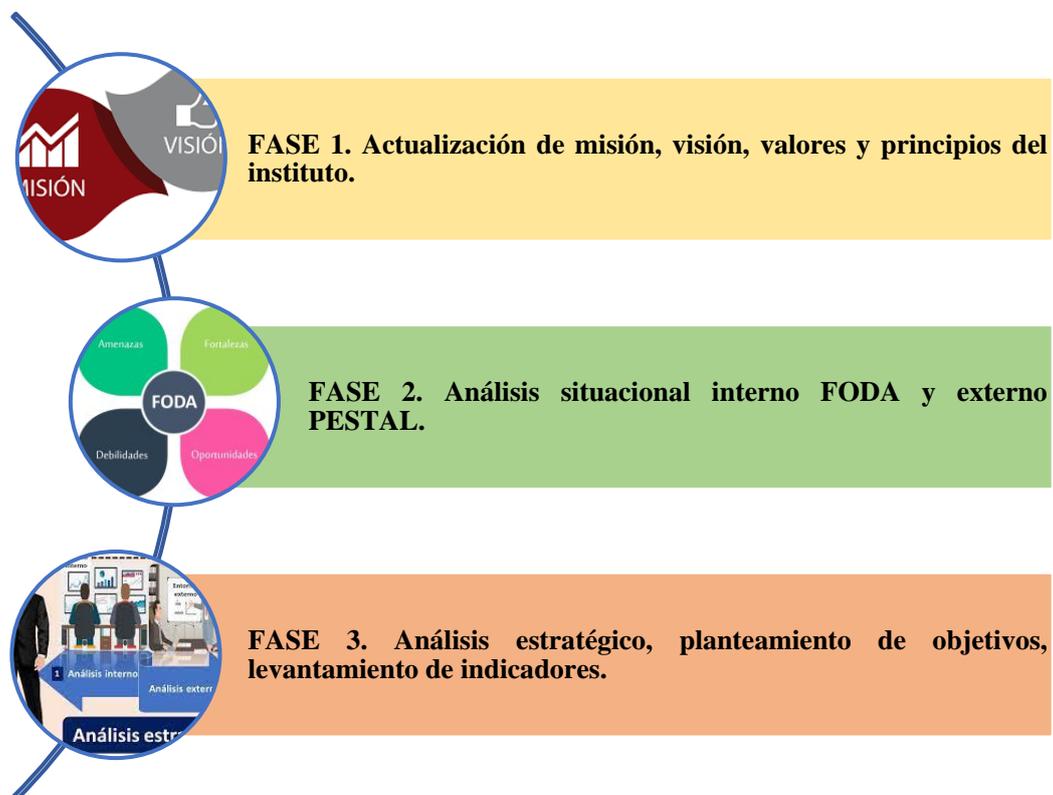


Figura 1-3: Fases de la planificación estratégica
Realizado por: Caicedo, D, 2022.

3.4.1. Fase 1. Misión, visión y valores corporativos

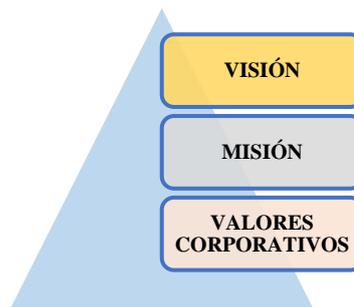


Figura 2-3: Visión, misión, valores corporativos

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

MISION

Prevenir y restituir la salud integral de los usuarios y pacientes, mediante la provisión de servicios de medicina general y especializada, directamente y a través de prestadores de salud asociados, en el área de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato.

VISION

En el año 2025, el Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced estará categorizado como Hospital General Docente.

Dispondrá de una alta capacidad resolutive a través de un modelo de atención por especialidades médicas.

Cumplirá los estándares de calidad establecidos para su categoría, por lo que la tasa de satisfacción de sus clientes será superior al 90%.

El Hospital habrá desarrollado un efectivo, eficiente y equitativo sistema de autogestión.

Llevará a cabo importantes proyectos de investigación en salud aplicados a la realidad local.

Contará con un sistema de gestión del Talento Humano que garantice oportunidades de crecimiento laboral ligadas al desempeño, por lo cual el personal se sentirá motivado, comprometido e identificado con su institución.

El Hospital habrá configurado una óptima cultura organizacional, construido una positiva imagen institucional y disfrutará del reconocimiento y respaldo de parte de sus autoridades, usuarios, clientes y ciudadanía en general.

Lealtad:

Es la consecuencia, en la expresión y en la acción, de todos y cada uno de los empleados, con la filosofía, objetivos y estrategias del Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced.

Honestidad y Transparencia:

Significa que todos los actos individuales de los profesionales, empleados y trabajadores del Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, estarán motivados y se justificarán única y exclusivamente por el interés superior del usuario o paciente, bajo el escrutinio de autoridades, compañeros, usuarios y pacientes.

Respeto:

Comportamiento con el que se trata a los demás; compañeros, usuarios y pacientes, en consideración de sus derechos o condiciones especiales o particulares, evitando causarles daño físico o psicológico o restringir un derecho, facultad o privilegio legítimos.

Solidaridad:

Se refiere a la percepción de la problemática de los pacientes y usuarios como si fuese propia y a la actuación concreta necesaria para resolver o contribuir a la resolución de tal problemática, dentro de los protocolos aprobados y el marco regulatorio vigente.

Compromiso:

Expresa un alto grado de involucramiento de los profesionales, empleados y trabajadores tanto en la gestión cotidiana de la organización, en los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos planeados como en las acciones de naturaleza extraordinaria solicitadas por el Hospital.

Responsabilidad:

Consiste en el cumplimiento motivado, adecuado y oportuno de las actividades ordinarias y extraordinarias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos establecidos.

3.4.2. Fase 2. Análisis situacional externo (PESTAL) e interno (FODA).

3.4.2.1. Análisis PESTAL

Político

En el país la delicada situación económica, social y de inseguridad ciudadana que atraviesa, en lo político se llegó a un estado crítico en el actual gobierno, no existe una hoja de ruta política de acuerdos con las diferentes bancadas de la Asamblea Nacional, y se ha optado por el autoritarismo como herramienta con quienes se opone no piensan diferente, por lo que, la imagen y credibilidad del gobierno en mínima, que ha causado tensión en las diferentes áreas del desarrollo, por la pugna entre las fuerzas políticas del país (Chiriboga, 2022).

Económico

El actual gobierno se fijó como meta atraer capital, que ha sido canalizado a través de la firma de 220 contratos de inversión, con lo cual se ha logrado que las empresas nacionales y extranjeras comprometan 5.000 millones de dólares. De la misma forma, se firmó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por 6.500 millones que serán destinados a las áreas sociales, educativas y de salud (PRIMICIAS, 2022).

Social

El Hospital Básico Nuestra Señora de la Merced, se articula o se encamina de acuerdo con el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, básicamente alineado con el eje social que basa en los principios de libertad, democracia, estado de derecho, igualdad de oportunidades, solidaridad, sustentabilidad y prosperidad, tratando de erradicar la pobreza, mejorando la calidad de vida y garantizar la inclusión de la sociedad al derecho a la salud sin discriminación de ningún tipo.

Tecnológico

El Ministerio de Telecomunicaciones, aprovechando el respaldo multisectorial, presentó la agenda de transformación digital 2022 – 2025 que busca la reactivación económica del país a partir de la utilización y apropiación de la tecnología de la información y comunicación. Se pretende que esta agenda se convierta en un marco estratégico que oriente la planificación y formulación de la política pública, para promover la transformación digital de manera transversal en todos los sectores productivos del país, la academia, salud y la sociedad en general (Contreras, 2022).

Ambiental

Según cifras del Ministerio del Ambiente, el país perdió 115.000 hectáreas de bosque nativo entre 2016 y 2018, convirtiéndose en un problema grave, al considerar que los árboles juegan un rol en la regulación de la temperatura ambiental y la eliminación del dióxido de carbono (CO₂), este ha aumentado en casi una tonelada métrica en el Ecuador. Con esto, se pretende mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, teniendo en cuenta que todos los países establecen principios, planes de acción, que busca el desarrollo sostenible a nivel económico, social y ambiental que sean de utilidad para las futuras generaciones.

El Hospital Básico Nuestra Señora de la Merced, se articula con el propósito para combatir el cambio climático a través del Objetivo de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas número 13: “Acción climática - El fortalecimiento de la resiliencia y la capacidad de adaptación de las regiones más vulnerables, como los países sin litoral y los Estados islas, debe ir de la mano con los esfuerzos destinados a despertar conciencia e integrar las medidas en las políticas y estrategias nacionales.”

Legal

Los diferentes gobiernos en las últimas décadas han empezado a poner atención en la salud y calidad de vida de los ciudadanos, con políticas públicas que van es su beneficio y del sector vulnerable en general como son los adultos mayores, se trata de brindar una atención integral, inclusión laboral, creando centros que garanticen su cuidado y protección de toda la población (Asamblea Constituyente, 2008).

Diagnóstico

El Hospital Municipal “Nuestra Señora de la Merced” es un ente contable público desconcentrado de la I. Municipalidad de Ambato, que cuenta con personería jurídica, patrimonio propio y suficiente autonomía de gestión administrativa, técnica y operativa, tanto para el manejo de sus recursos humanos, materiales y financieros; además cuenta con un gran espacio de decisión en el ámbito de la organización de los Servicios de Salud y con transferencias asignadas anualmente en el presupuesto de la I. Municipalidad de Ambato para cumplir a cabalidad con sus objetivos, metas, fines y misión.

Su razón social lo constituye en un Hospital Público de prestación de servicios de salud de segundo nivel de complejidad, con finalidad social y sin fines de lucro, que desde su creación ha

ido ganando prestigio y cuya característica fundamental es la de brindar atención médica especializada, preventiva, promocional, curativa, de recuperación y de rehabilitación, la investigación y docencia en todos los niveles de la institución; está en la capacidad de poder recibir pacientes y/o clientes de diversas partes de la región, para tratar diversas patologías de mediana y alta complejidad; cuenta con un staff de profesionales de primer nivel, reconocidos a nivel de la provincia, capacitados, especializados, suficientes, de un gran espíritu de vocación de servicio para llevar a los más necesitados una atención integral de salud; y proyectando sus acciones con activa participación de la comunidad en todas las etapas de su gestión.

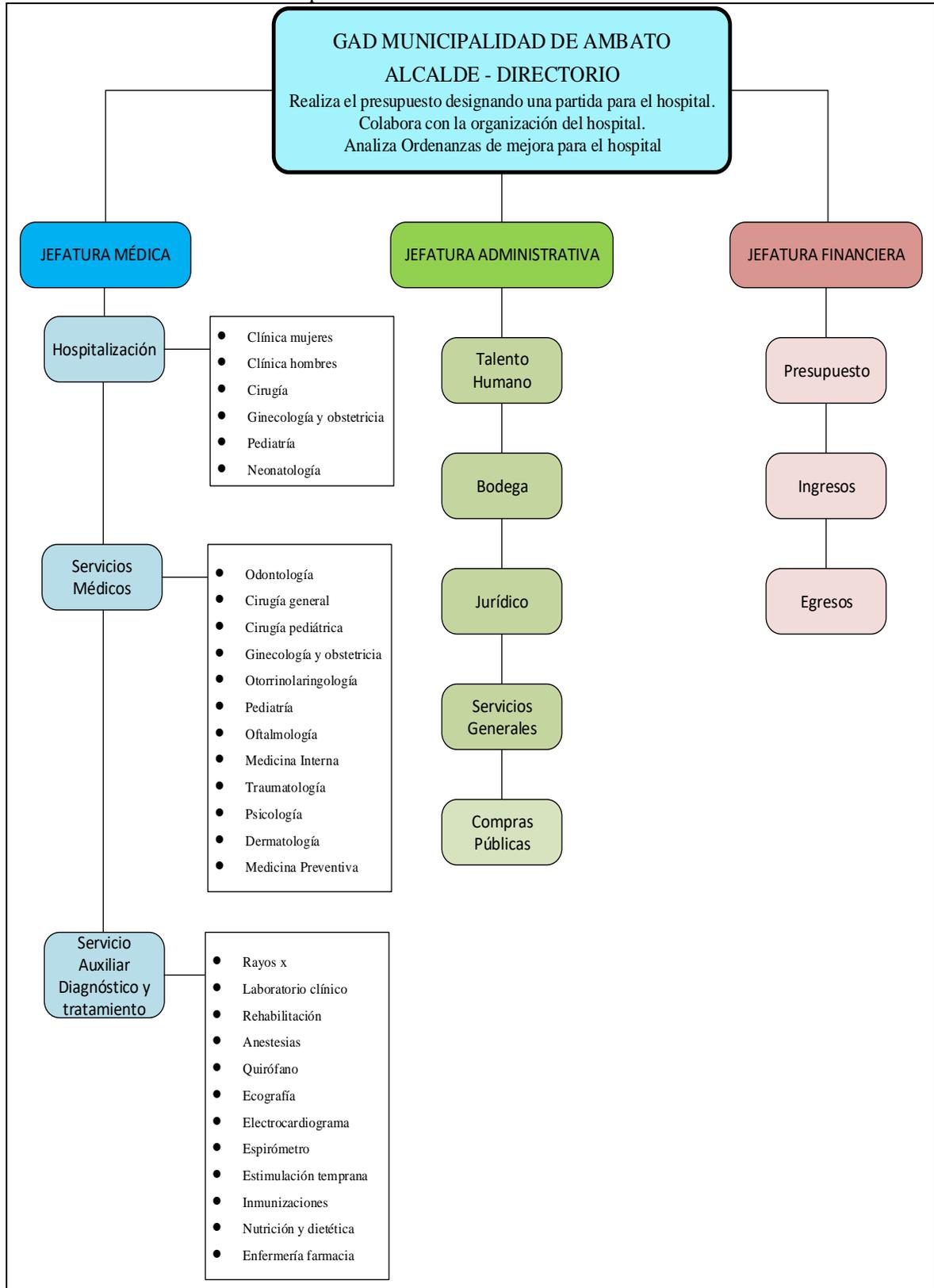
Además, es un Hospital planificado, construido, equipado y administrado según normas del Ministerio de Salud y cuya misión es la de atención integral, eficiente, oportuna, efectiva y de calidez humana; comprometido en defender y mejorar la calidad de vida de sus habitantes y su finalidad es satisfacer en sus necesidades de salud que demanda todos sus usuarios y/o clientes, con la más alta calidad y el empleo racional de los recursos en todas sus fases de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, recuperación y rehabilitación, proporcionando atención de salud de tipo ambulatorio, prestando servicios de salud comunitaria y durante las 24 horas del día en emergencia y hospitalización; de ahí la importancia de que todo esté direccionado con criterios de calidad y productividad para lograr la supervivencia, crecimiento y desarrollo en este medio de competencia y de altas demandas del usuario.

Su Directorio, Gerente, empleados y trabajadores a nivel administrativo, profesional médico y de enfermería y estudiantes, en el Hospital están comprometidos y tienen la obligación de cumplir y hacer cumplir la ética, los valores y legalidad que rige por las disposiciones dictadas por el Ministerio de Salud Pública y otros órganos del Estado.

El Hospital obedeciendo a su naturaleza de segundo nivel de atención y a su vocación por la enseñanza y el servicio, ha realizado convenios con entidades de educación superior, gracias a los cuales cuenta con el apoyo técnico, científico y administrativo de facultades dedicadas a la formación de profesionales en el área de la salud. En esta labor docente se han realizado trabajos científicos de alta calidad. El Hospital Básico Nuestra Señora de la Merced se perfila como una de las mejores Instituciones de la Provincia de Tungurahua, gracias a su enfoque gerencial basado en la humanidad, calidad, eficiencia, efectividad y la participación comunitaria.

3.4.2.2. Organigrama estructural

Tabla 12-3: Directorio Municipal



Fuente: Secretaria del HMNSM, 2022.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Servicios de salud que presta:

Hospitalización

- Clínica (Mujeres y Hombres)
- Cirugía
- Ginecología y Obstetricia
- Pediatría
- Neonatología
- Terapia Intensiva

Consulta externa

- Ginecología y Obstetricia
- Odontología
- Otorrinolaringología
- Pediatría
- Cirugía General
- Cirugía Pediátrica
- Cirugía Vascular
- Oftalmología
- Medicina Interna
- Traumatología
- Psicología
- Dermatología

Medicina Preventiva

- Salud Comunitaria
- Planificación Familiar
- Programa VIH Cantonal
- Programa Tuberculosis
- Programa Prevención Salud Mercados

Auxiliar de diagnóstico y tratamiento

- Rayos X
- Laboratorio Clínico
- Rehabilitación
- Anestesia
- Quirófano

- Ecografía
- Electrocardiografía
- Espirometría
- Estimulación Temprana
- Inmunizaciones (Vacunas)
- Nutrición y Dietética
- Enfermería
- Farmacia

Emergencia

- Medicina General
- Atención 24 horas

Logo institucional



Figura 3-3: Logo Institucional

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Eslogan

**“LA SALUD EN BENEFICIO DE LA
CIUDADANÍA”**

Figura 4-3: Eslogan

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Análisis situacional interno (FODA)

A continuación, se pone en consideración el análisis interno y externo a través de la aplicación de una metodología participativa de las diferentes unidades administrativas del hospital como son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a partir de los cual se planteará las estrategias, objetivos y metas que se pretenden alcanzar.



Figura 5-3: FODA
Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Tabla 13-3: Fortalezas

FORTALEZAS
F1: Liderazgo comprometido
F2: Liderazgo con resultados
F3: Cuerpo médico con especialidades
F4: Personal administrativo capacitado
F5: Procesos administrativos digitalizados
F6: Ubicación estratégica
F7: Atención 24/7
F8: Equipamiento adecuado de acuerdo con las especialidades
F9: Precios módicos de atención de los servicios hospitalarios
F10: Oferta servicios de salud sin distinción de origen

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Tabla 14-3: Debilidades

DEBILIDADES
D1: Ausencia de un sistema de comunicación interna y transmisión de conocimientos y resultados efectivos dentro del Hospital.
D2: Falta de coordinación entre procesos administrativos y de salud
D3: Infraestructura insuficiente e inadecuada
D4: Irrespeto de normas, horarios y los niveles de responsabilidad operativa
D5: La falta de recursos financieros limita el crecimiento de los laboratorios y el potencial productivo de los mismos.
D6: No existe trabajo en equipo
D8: Falta de insumos médicos

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Tabla 15-3: Oportunidades

OPORTUNIDADES
<p>O1: Apoyo económico del GAD Ambato</p> <p>O2: Autogestión</p> <p>O3: Incremento en la demanda de pacientes</p> <p>O4: Comités barriales organizados</p> <p>O5: Convenios con diferentes instituciones.</p>

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Tabla 16-3: Amenazas

AMENAZAS
<p>A1: Cambio de la normativa jurídica del GAD Ambato</p> <p>A2: Fenómenos naturales y epidemiológicos</p> <p>A3: Desinformación en la ciudadanía e instituciones afines</p> <p>A4: Recorte presupuestario del GAD Ambato</p>

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Formulación de estrategias

Tabla 17-3: Formulación de estrategias

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Liderazgo comprometido</p> <p>F2: Liderazgo con resultados</p> <p>F3: Cuerpo médico con especialidades</p> <p>F4: Personal administrativo completo</p> <p>F5: Procesos administrativos digitalizados</p> <p>F6: Ubicación estratégica</p> <p>F7: Atención 24/7</p> <p>F8: Equipamiento adecuado de acuerdo con las especialidades</p> <p>F9: Precios módicos de atención de los servicios hospitalarios</p> <p>F10: Oferta servicios de salud sin distinción de origen</p>	<p>D1: Ausencia de un sistema de comunicación interna y transmisión de conocimientos y resultados efectivos dentro del Hospital.</p> <p>D2: Falta de coordinación entre procesos administrativos y de salud</p> <p>D3: Infraestructura insuficiente e inadecuada</p> <p>D4: Irrespeto de normas, horarios y los niveles de responsabilidad operativa</p> <p>D5: La falta de recursos financieros limita el crecimiento de los laboratorios y el potencial productivo de los mismos.</p> <p>D7: No existe trabajo en equipo</p> <p>D8: Falta de insumos médicos</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1: Apoyo económico del GAD Ambato</p> <p>O2: Autogestión</p> <p>O3: Incremento en la demanda de pacientes</p> <p>O4: Comités barriales organizados</p> <p>O5: Política pública en salud</p>	<p>Aprovechar el apoyo del GAD Ambato para capacitar y formar líderes corporativos.</p> <p>Consolidar la autogestión para contratar médicos especialistas para una mejor atención al público.</p> <p>Promover la organización de los comités barriales para fortalecer la salud de los ciudadanos.</p> <p>Utilizar los recursos asignados por el GAD Ambato para adecuar y equipar las instalaciones.</p>	<p>Mediante la autogestión o convenios con la academia realizar taller de empoderamiento a los empleados del hospital</p> <p>Implementar capacitaciones sobre el mejoramiento de la comunicación asertiva a través de convenios institucionales</p> <p>Proponer sistemas de capacitación a los socios relacionados a derechos, beneficios y obligaciones para fortalecer el sistema cooperativo.</p>

	Aprovechar la responsabilidad social en la captación de socios potenciales. Aprovechar las políticas públicas de salud para ofertar la atención hospitalaria a precios módicos	Formular planes de capacitación para mejorar la atención al cliente Firmar convenios de capacitación sobre el trabajo en equipo y corporativo.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Cambio de la normativa jurídica del GAD Ambato A2: Fenómenos naturales y epidemiológicos A3: Desinformación en la ciudadanía e instituciones afines A4: Recorte presupuestario del GAD Ambato	Aprovechar los precios módicos a los clientes para evitar la desinformación ciudadana Aprovechar el equipo de médicos con especialidades para combatir fenómenos epidemiológicos	Mejorar el sistema de comunicación interna y transmisión de conocimientos y resultados efectivos dentro del Hospital. Optimizar los recursos financieros que le da el GAD Ambato para mejorar los laboratorios y el potencial productivo de los mismos.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Objetivos estratégicos

Objetivo 1: Mejorar la calidad en las prestaciones de salud a la población en el hospital.

Objetivo 2: Garantizar eficiencia y eficacia operacional en el hospital básico.

Objetivo 3: Incrementar el desarrollo y productividad del talento humano en el hospital Básico Nuestra Señora de la Merced

Objetivo4: Utilizar eficientemente el presupuesto asignado por el GAD Ambato en el hospital.

Objetivos estratégicos del hospital básico Nuestra Señora de la Merced

Para periodo 2022 al 2025, se plantea alcanzar Objetivos Estratégicos en respuesta a las necesidades de intervención identificadas, considerando las alternativas del análisis FODA.

Tabla 18-3: Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos generales	Objetivos específicos	Estrategias
1. Mejorar la calidad en las prestaciones de salud a la población en el hospital.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el sistema de mejora continua de la calidad y calidez de atención hospitalaria, • Garantizar la satisfacción de las necesidades de los usuarios con eficiencia, eficacia y efectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el plan de calidad acorde a las necesidades actuales. • Promover el desarrollo integral del recurso humano médico, técnico y administrativo • Mejorar las instalaciones hospitalarias con condiciones óptimas en su funcionamiento. • Mantener en condiciones adecuadas el funcionamiento de los equipos existentes

	<p>2. Garantizar eficiencia y eficacia operacional en el hospital básico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos • Garantizar las actividades de la atención hospitalaria con indicadores de calidad, producción y productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los tiempos de espera de los pacientes • Elaboración y aplicación de los planes de mejora continua que busque la calidad. los planes de mejora continua. • Incrementar los turnos y consultas
	<p>3. Incrementar el desarrollo y productividad del talento humano en el hospital.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al talento humano en las áreas de producción y productividad • Disminuir los riesgos y daños en la salud física y mental de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del plan de mantenimiento de las condiciones óptimas de trabajo. • Capacitación en el manejo de equipos mediante la práctica constante. • Capacitaciones continuas al personal en temas de salud, ambiente laboral y cultura general.
	<p>4. Utilizar eficientemente el presupuesto asignado por el GAD Ambato al hospital.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar el presupuesto anual de acuerdo con las necesidades básicas de cada área del hospital • Ejecutar el presupuesto asignado anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento técnico-administrativo según las prioridades de cada área • Elaboración del plan anual de capacitación para los colaboradores del hospital

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

3.4.3. FASE III

3.4.3.1. Plan de acción

Luego de realizado el FODA institucional, en el cual se determinó estrategias, objetivos estratégicos y actividades se pone en consideración el plan de acción hasta el año 2025.

Tabla 19-3: Plan de acción

AREA DE RESULTADOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECÍFICOS AL 2025	LINEAS DE ACCION
Infraestructura e instalaciones	Edificio hospitalario, según especificaciones técnicas y funcionales correspondientes a la categoría Hospital General Docente, construido y operando.	Estudiar el crecimiento anual de la demanda de servicios de salud. Proyectar la demanda para el año 2025. Determinar las necesidades de infraestructura, instalaciones y equipamiento para atender la demanda proyectada.
	Instalaciones hospitalarias, según especificaciones técnicas y funcionales correspondientes a la categoría Hospital General Docente, operando dentro de los rangos establecidos.	Elaborar especificaciones técnicas y funcionales para un Hospital General Docente. Contratar la construcción/remodelación de un edificio hospitalario que cumpla las exigencias de un Hospital General Docente y permita cubrir la demanda proyectada.
	Equipamiento hospitalario, para todos los servicios, adquirido, instalado y operando dentro de rango.	Establecer, según la demanda proyectada, los requerimientos de equipamiento hospitalario. Elaborar las especificaciones técnicas del equipamiento hospitalario requerido. Comprar el equipamiento hospitalario establecido.

		Contratar la instalación y puesta en funcionamiento del equipamiento hospitalario requerido.
	- Mobiliario, menaje, instrumentos, aparatos, etc. Según especificaciones técnicas y funcionales, adquiridos, instalados y operando dentro de rango.	- Establecer, según la demanda proyectada, los requerimientos de mobiliario, menaje, instrumentos, aparatos y otros. - Elaborar las especificaciones técnicas de mobiliario, menaje, instrumentos, aparatos y otros. requeridos. - Comprar mobiliario, menaje, instrumentos,
	- Resolución de la Autoridad Nacional de Salud, categorizando al Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, como Hospital General Docente, emitida, registrada y recibida.	- aparatos y otros, establecidos. - Verificar las exigencias establecidas por la Autoridad Nacional de Salud, para la categoría de Hospital General Docente. - Verificar el cumplimiento de cada una de las condiciones de requeridas por la categoría de Hospital General Docente. - Solicitar la recategorización del Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, como Hospital General Docente.
Insumos y medicinas	- Sistema de compra, transporte, almacenamiento, registro, despacho y facturación de insumos hospitalarios; elaborado, instalado y operando dentro de parámetros establecidos.	- Identificar los procesos actuales de compra, transporte, almacenamiento, registro, despacho y facturación de insumos hospitalarios. - Identificar las actividades agregadores de valor vs. aquellas que no lo hacen. - Rediseñar los procesos de compra, transporte, almacenamiento, registro, despacho y facturación de insumos hospitalarios. - Implantar los nuevos procesos.
	- Sistema de compra, transporte, almacenamiento, registro,	- Identificar los procesos actuales de compra, transporte,

	despacho y facturación de medicinas; elaborado, instalado y operando dentro de parámetros establecidos.	<p>almacenamiento, registro, despacho y facturación de medicinas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar las actividades agregadores de valor vs. aquellas que no agregan valor a los procesos. - Rediseñar los procesos de compra, transporte, almacenamiento, registro, despacho y facturación de medicinas. - Implantar los nuevos procesos.
Gestión de salud	Plantilla óptima de personal médico, paramédico, administrativo y de servicios, seleccionado, contratado y trabajando, con una calificación del desempeño entre muy buena y excelente.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la plantilla de personal necesaria para la operación de los diferentes procesos identificados para la operación adecuada del Hospital. - Evaluar las competencias del personal actual vs. El perfil de competencias de los diferentes cargos. - Determinar la brecha de competencias personales vs. Las competencias laborales definidas en el perfil de los cargos. - Crear y/o desarrollar las competencias faltantes. - Contratar el personal adicional necesario que cumpla el perfil de competencias de los cargos. - Ajustar el personal actual que no cumpla las competencias de los cargos o cuya calificación del desempeño sea inferior a Muy Buena.
	Protocolos de atención a los pacientes y usuarios, para todos los servicios hospitalarios; elaborados, probados, aprobados y aplicándose al 100%.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los procesos hospitalarios actuales cuya operación requiera de la elaboración previa de protocolos. - Elaborar los protocolos de atención hospitalaria. - Probar los protocolos. - Realizar ajustes.

		<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar los protocolos. - Implantar los protocolos.
	<ul style="list-style-type: none"> - Especialización de cirugía bariátrica implantada y atendiendo al 100% de los requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los requerimientos de infraestructura, instalaciones y equipamiento. - Habilitar infraestructura y adquirir equipamiento e instrumental. - Promover servicio - Ejecutar cirugías.
	<ul style="list-style-type: none"> - Especialización de medicina ocupacional, implantada y atendiendo al 100% de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventariar potenciales clientes (estudio de mercado) - Promover servicio - Establecer convenios interinstitucionales - Prestar servicio.
	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de “médico a domicilio” implantado y atendiendo al 100% de los usuarios y pacientes demandantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover servicio - Constituir equipo de salud - Prestar servicio.
	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios de colaboración interinstitucional, elaborados, suscrito y aplicándose. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventariar la demanda insatisfecha por carencia de equipos e instrumentos. - Identificar prestadores de servicios de salud en condiciones de cubrir tal demanda - Contactar y negociar términos de asociación - Elaborar convenios - Suscribir convenios - Aplicar convenios
	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema informático de agendamiento de citas, 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los procesos hospitalarios que requieren de un programa

	hospitalización, manejo de la historia clínica, prescripciones médicas, despacho de insumos y medicinas, facturación y otros de naturaleza similar y complementaria; elaborado, instalado y operando dentro de especificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - informático. - Elaborar las especificaciones correspondientes. - Contratar elaboración. - Probar programas elaborados - Realizar ajustes. - Implantar programas informáticos de gestión de los diferentes procesos hospitalarios
	- Sistema de transporte de pacientes, hacia y desde el hospital, organizado y operando dentro de parámetros establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Medir la demanda de transporte de pacientes hacia y desde el Hospital. - Identificar alternativas de transporte; propio, tercerizado, mixto, otros. - Calcular costos de cada alternativa. - Escoger alternativa más eficiente. - Implantar opción elegida.
	- Cultura de Salud, diseñada, implantada y practicada por más del 90% de servidores y trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar estrategia de modificación de la cultura hacia una cultura de salud. - Implantar cambios - Medir cambios logrados - Retroalimentar, realizar ajustes
Gestión administrativa	• Estructura Orgánica por Procesos, elaborada, aprobada e implantada.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar elaboración de la Estructura Orgánica por Procesos del Hospital. - Implantar nueva estructura orgánica por procesos.
	- Manual de Cargos por procesos, elaborado, aprobado e implantado.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar elaboración del Manual de cargos del Hospital. - Implantar nuevo Manual de Cargos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento de Trabajo elaborado, aprobado por la autoridad del Trabajo e implantado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar elaboración del Reglamento de Trabajo del Hospital. - Implantar nuevo Reglamento de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación de Calidad de los Servicios, (ISO 9.000) expedido, registrado y recibido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventariar los registros de calidad de los servicios de salud, necesarios para obtener la Certificación de Calidad. - Realizar cambios necesarios. - Contratar evaluación de calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Gestión para Resultados, (GPR) diseñado, implantado y operando. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar elaboración de un sistema de Gestión para Resultados (GPR). - Implantar sistema GPR.
	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva estructura tarifaria basada en costos reales, elaborada e implantada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la estructura de costos reales de todos y cada uno de los servicios que presta el Hospital. - Elaborar una nueva tabla de tarifas por los servicios de que presta el Hospital, basada en los costos reales de cada uno. - Elaborar una estrategia de implantación progresiva de la nueva tabla de tarifas. - Ejecutar la estrategia - Medir resultados - Realizar ajustes.
	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de obtención, registro, administración y reporte de ingresos propios, por la venta de servicios de salud a usuarios y pacientes; elaborado, implantado y operando dentro de los parámetros establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar reglamento vigente de asistencia económica. - Replantear criterios y procedimientos que aseguren objetividad, imparcialidad y equidad en la prestación de asistencia económica a los usuarios más vulnerables. - Elaborar propuesta de reglamento y presentarla para la aprobación

Autogestión		<p>respectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implantar los nuevos criterios y procedimientos de asistencia económica a la población vulnerable.
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano por Competencias, diseñado, elaborado, instalado y operando dentro de especificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar la elaboración de un Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano. - Probar subsistemas, instrumentos, formularios y demás herramientas. - Realizar ajustes. - Implantar nuevos sistemas de Gestión del Talento Humano.
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva Cultura Organizacional diseñada, socializada y compartida por, al menos, el 90% de servidores y trabajadores del Hospital, dentro de los principios y valores declarados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar la elaboración e implantación de una estrategia de modificación de la cultura organizacional. - Aplicar estrategias, métodos y procedimientos. - Probar resultados parciales. Realizar ajustes. - Implantar acciones complementarias. Medir resultados.
	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo ejerciendo un claro estilo de liderazgo participativo, aprobado por al menos un 90% de servidores y trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el “equipo directivo” del Hospital. Realizar un curso de sensibilización sobre el “liderazgo”, sus características y su impacto en la gestión de equipos de trabajo. - Diagnosticar el estilo personal de liderazgo. Identificar la “brecha individual” con el estilo definido por la organización como

	<ul style="list-style-type: none"> - “adecuado” - Establecer una estrategia individual de mejoramiento del estilo de liderazgo. - Aplicar la estrategia - Medir los cambios operados - Realizar ajustes.
<ul style="list-style-type: none"> - Óptimo clima organizacional, aprobado por al menos el 90% de servidores y trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el clima organizacional actual - Identificar aspectos críticos - Establecer una estrategia de mejoramiento - Aplicar recomendaciones - Medir cambios operados Realizar ajustes.
<ul style="list-style-type: none"> - Alta cohesión de los grupos de trabajo, evaluada por el 90% cuando menos, entre las categorías de “Muy Buena” y “Excelente”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el grado de cohesión del equipo directivo. - Calcular la brecha con el coeficiente de cohesión definido por la organización como “adecuado”. - Elaborar estrategias de mejoramiento. - Aplicar estrategias. - Medir resultados. - Realizar Ajustes.
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los objetivos estratégicos superior al 95%, en promedio, en las condiciones y términos acordados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar Plan Estratégico. - Descomponer el Plan Estratégico en Planes Operativos Anuales. - Medir periódicamente el cumplimiento de resultados planeados.

		<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar cumplimiento - Retroalimentar. - Realizar ajustes.
	<p>Satisfacción laboral de por lo menos el 90% de servidores entre las categorías de “Satisfecho” “Muy satisfecho” y “Totalmente satisfecho”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar variables clave a evaluar - Elaborar instrumento de medición. - Aplicar instrumento. - Analizar resultados. - Retroalimentar. - Realizar ajustes.
Imagen institucional	<p>Imagen institucional, evaluada por al menos el 90% de usuarios y clientes, como “Muy Buena” y “Excelente”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar variables clave a evaluar - Elaborar instrumento de medición. - Aplicar instrumento. - Analizar resultados - Retroalimentar. - Realizar ajustes.
Satisfacción de los clientes	<p>Satisfacción de los usuarios y clientes, con los servicios recibidos, superior al 90%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar variables clave a evaluar. - Elaborar instrumento de medición. - Aplicar instrumento. - Analizar resultados - Retroalimentar. - Realizar ajustes.

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

3.4.3.2. Plan Operativo Anual (POA)

HOSPITAL MUNICIPAL NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED

Período Enero a diciembre de 2022

POA

Tabla 20-3: POA

OEI	Objetivos	Proyectos	Actividades	Metas	Indicador	Programación Cuatrimestral (%)			Financiamiento	Responsables	Obs.
						I	II	III			
OE1	Mejorar la calidad en las prestaciones de salud a la población del Hospital.	Jornadas medicas	Contratación personal médico, enfermeras y auxiliares de enfermería	Pacientes atendidos	Numero de jornadas realizadas	30%	30%	40%	\$95.076	Coordinación de Enfermería	-
		Adquisición de un tomógrafo	Compra e instalación del tomógrafo	Generación de ingresos	Número de pacientes atendidos	30%	30%	40%	\$654.000	Jefatura Medica	-
		Mantenimientos preventivos	contratación empresas de mantenimientos	Instalaciones con óptimas condiciones.	Nivel de cumplimiento de mantenimiento	30%	30%	40%	\$8.600	Servicios Generales	-
	Garantizar	Fortalecimiento e innovación de las especialidades del	Innovar los servicios ofertados por el Hospital Municipal	100% de servicios innovados	Porcentaje de cumplimiento de innovación	30%	30%	40%	\$80.000	Jefatura Administrativa	-

OE2	eficiencia y eficacia operacional en el Hospital Municipal.	Hospital Municipal Creación página Web	Campañas informativas para la toma de turnos	Pacientes Satisfechos	Número de pacientes satisfechos	-	-	100	\$3.000	Jefatura Administrativa -Call Center	-
OE3	Incrementar el desarrollo y productividad del talento Humano en el Hospital	Compra de un Sofward para la evaluación del personal	Evaluaciones periódicas de desempeño del personal	Cumplimiento de actividades	Numero de evaluaciones realizadas	30%	30%	40%	\$13.000	Jefaturas administrativas, Financiera y Medica	-
		Capacitaciones al personal	Talleres constantes a todo el personal del Hospital	Personal Capacitado	Número del personal Capacitado Total, del personal capacitado	30%	30%	40%	\$20.000	Jefatura Administrativa	-
OE4	Utilizar eficientemente el presupuesto asignado por el el Gadma al Hospital	Ampliación de Varias áreas del Hospital Municipal	Construcción y remodelación de consultorios	Empleados satisfechos	Porcentaje de cumplimiento de ampliación	30%	30%	40%	\$30.000	Jefatura Administrativa- Jefatura Medica- Jefatura financiera	-
		Convenios institucionales-Mercados	Atenciones médicas y más servicios	Suscribir Contratos con instituciones	Número de convenios realizados	-	-	100	\$37.000	Jefatura Administrativa- Jefatura Financiera	-

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

Tabla 21-3: Presupuesto del plan estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTO	ACTIVIDADES	MONTO
OE1.- Mejorar la calidad en las prestaciones de salud a la población del Hospital.	Jornadas Medicas	contratación Personal	\$95,076
	Adquisición de un Tomógrafo	Compra Tomógrafo	\$654,000
	Mantenimiento Preventivo	contratación empresa	\$8600
OE2.- Garantizar eficiencia y eficacia operacional en el Hospital Municipal.	Fortalecimiento e innovación de las especialidades del Hospital Municipal	Innovar los servicios ofertados	\$80.000
	Creación página Web	Campañas informativas para la toma de turnos	\$3.000
OE3.- Incrementar el desarrollo y productividad del talento Humano en el Hospital	Compra de un Sofward para la evaluación del personal	Evaluaciones periódicas de desempeño del personal	\$13.000
	Capacitaciones al personal	Talleres constantes a todo el personal del Hospital	\$20.000
OE4.- Utilizar eficientemente el presupuesto asignado por el GADMA al Hospital	Ampliación de Varias áreas del Hospital Municipal	Construcción y remodelación de consultorios	\$30.000
	Convenios institucionales- Mercados	Suscribir Contratos con instituciones	\$37.000
TOTAL			\$940,676

Realizado por: Caicedo, D, 2022.

CONCLUSIONES

- Se diagnosticó que la situación actual del hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, en relación con la Planificación Estratégica, no se cuenta con una actualización de aquella que estaba prevista del 2016 al 2021, no se posee los informes de seguimiento y evaluación de los diferentes años, ni tampoco se han realizado modificaciones o alcances, motivo por el cual existe debilidades que no han sido corregidas, al contrario se han ido agudizando muchos procesos y actividades técnicas – administrativas, sin cumplir con los objetivos estratégicos planteados en el documento.
- Se realizó la matriz de cruce entre los factores internos y externos como: FO, DO, FA, DA, para luego, formular los objetivos estratégicos, con sus respectivas estrategias, así como el plan de acción dentro de la Planificación estratégica del hospital, se plantearon 4 objetivos estratégicos a los cuales se les fue desglosando las líneas de acción en cada una de las áreas técnicas-administrativas. Se debe indicar que cada área mencionada debe elaborar anualmente sus POAs correspondientes, los cuales deben ser monitoreados sistemáticamente para determinar si se está cumpliendo el plan de acción o si es necesario realizar rectificaciones en el proceso de ejecución.
- Diseñado el plan estratégico del hospital las autoridades socializaron con los colaboradores todas las fases, es decir la visión, misión, valores corporativos, al mismo tiempo detallando las estrategias y de cada una de ellas actividades y tareas que se deben cumplir a corto y mediano plazo. De esta socialización se depende que cada unidad debe elaborar sus respectivos POAs, para articular con los objetivos estratégicos.

RECOMENDACIONES

- Para realizar el diseño de la Planificación estratégica es necesario que se parta de una base teórica de diferentes autores sean clásicos o modernos que debatan, discutan sus puntos de vista desde la óptica filosófica y política de cada uno de ellos, se analice las diferentes teorías y modelos sobre esta herramienta administrativa de las empresas que necesitan tener un rumbo bien planificado estratégicamente.
- La planificación estratégica del hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, debe ser revisado anualmente para determinar, reflexionar sobre su cumplimiento y hacer los reajustes necesarios, con la finalidad mejorar los procesos técnicos-administrativos y llegar a cumplir los objetivos estratégicos, estrategias y actividades que se colocaron en la Planificación. De la misma forma debe existir una articulación con los planes operativos anuales de cada área o unidad.
- En la aplicación del FODA deben intervenir todos los actores internos y externos, con la finalidad de tener un panorama claro de la situación real del hospital, a partir de lo cual se formularán los objetivos estratégicos, plan de acción y actividades que se deben cumplir dentro de la planificación para que sea efectivo, eficiente y eficaz su diseño y ejecución.
- La ejecución de las fases de la planificación estratégica debe ser realizada con todo el personal que colabora en el hospital con la finalidad de que se tenga pertinencia a la institución en sus diferentes actividades que deben cumplir y el rol que se juegan para cumplir con los objetivos estratégicos cumpliendo la misión y visión institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Abero, et al. (2015). *Investigación educativa*. Recuperado de: <https://hal.science/hal-02528588/>.
- Almeyda, D. (2016). *Planificación estratégica*. Lima: Mantaro.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Patria.
- Barría, R. (2018). *Diseño de una planificación estratégica y su implantación a través de un cuadro de mando integral para la empresa de asesoría y servicio eléctrico-forestal RB Transmisión*". (Tesis de grado, Universidad Austral de Chile). Recuperado de: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117536/Garrido%20Gonzalez%20Michel.pdf?sequence=1>
- Cadena, et al. (2017). Métodos cuantitativos, o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas, s/p*.
- Chiriboga, A. (2022). *Balance político*. Recuperado de: <https://www.celag.org/ecuador-balance-politico-a-un-ano-de-gobierno-de-lasso/>
- Contreras, V. (2022). *Los 7 ejes de la nueva agenda*. Recuperado de: <https://dplnews.com/los-7-ejes-de-la-nueva-agenda-de-transformacion-digital-de-ecuador/>
- Coppelli, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Estudios Internacionales*, 50(191), pp. 57-80. doi:<https://dx.doi.org/10.5354/0719-3769.2019.52048>
- Correal, G. (2010). *Un recorrido por el proyecto arquitectónico*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Cruz, G. (2019). *Planificación estratégica y gestión de proyectos en la Municipalidad Provincial de Lucanas Puquio*. Recuperado de: https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_d10e011d02d35dab558a99d771380825.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima - Perú: Pearson.
- Dávalos, C. (2016). *Procesos de organización y planificación a nivel organizacional*. Lima: San Marcos.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica* (14ª ed). México D.F.: Cengage Learning.
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Fred, R. (2016). *Administración Estratégica*. Mexico. Pearson Education.
- Gonzales, R. (2015). *Planificación estratégica y los medios de competitividad*. Lima: San Marcos.
- González, C., Barrera, M., Cano, I., & Díaz, I. (2019). Análisis de las diferencias en la atención a la salud mental del niño y adolescente en España a través de los Planes Estratégicos de Salud Mental Autonómicos. *Revista De Psiquiatría Infanto-Juvenil*, 36(1), 20-30. doi:<https://doi.org/10.31766/revpsij.v36n1a2>
- Gonzalez, N. (2018). *Los 7 pasos básicos en el proceso de planificación*. Recuperado de: <https://magentaig.com/proceso-de-planificacion/>

- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2012). *Administración estratégica un enfoque integral*. México: Editorial Cengage learning editores S. A México. p. 929.
- Larrañaga, M., & Ortega, M. (2018). *La planeacion estrategica de la micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca*. Recuperado de: http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculat%C3%A9gica_2/42%20LARRA+%C3%A6AGA_ORTEGA.pdf
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), pp. 1-21. doi:<https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cualitativa*. Barcelona: UAB.
- Lumpkin, & Dess. (2013). *Dirección Estratégica: creando ventajas competitivas*. España: Mc Graw Hill.
- Marcelo, R. (2020). *Planificación estratégica y la gestión administrativa según los colaboradores*. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42986>.
- Olarte, H. (2015). *Planificación estratégica y el desarrollo las habilidades profesionales*. Lima: Horizonte.
- Osorio, L. (2018). *Influencia de la planeación estratégica en la gestión de la Calidad de las pymes en Villaflores*, Chiapas: Universidad de Montemorelos.
- Rengifo, C. (2016). *Planificación estratégica en la gestión educativa de la unidad educativa "Vicente León", de la parroquia la Matriz, del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi*. (Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Ambato) Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25220?mode=full>
- Sainz, J. (2015). *El Plan estratégico en la práctica* (4^a ed). México: Esic Editorial.
- Thompson, A., Peteraf, M., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Torres, M., & Salazar, F. (2018). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Guatemala: URL.
- Wheelen, T. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson.



ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA AL GERENTE DEL HOSPITAL BÁSICO NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Objetivo. Recopilar información sobre la Planificación Estratégica de la institución.

Nombre:

Fecha:

Cuestionario

1. ¿Es importante que el hospital cuente con un plan estratégico?

.....

¿Porqué?

.....

.....

2. ¿Conoce si el hospital cuenta con la planificación estratégica que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales?

.....

¿Porqué?

.....

.....

3. ¿Qué ventajas posee el hospital de contar con una Planificación Estratégica en las áreas administrativas – financieras?

.....

.....

¿Qué ventajas?

.....

.....

4. ¿Conoce la situación actual del hospital básico nuestra Señora de la Merced?

.....

¿Cuál es?

5. ¿Cuál es la Visión Institucional?

.....

.....

6. ¿Cuál es la Misión institucional?

.....

.....

7. ¿Conoce los valores corporativos que se enmarca la institución?

.....

.....

8. ¿Conoce las estrategias para el funcionamiento administrativo del hospital?

.....

.....

9. ¿Conoce las estrategias para el funcionamiento financiero del hospital?

.....

.....

10. ¿Considera que la atención al cliente es eficiente, eficaz en el hospital?

.....

.....

¿Porqué?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DEL HOSPITAL BÁSICO
NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Objetivo. Recopilar información sobre la Planificación Estratégica de la institución.

Fecha:

Indicaciones.

Marque con una X dentro del paréntesis en la respuesta que considere la correcta.

Conteste con toda libertad, al considerar que es anónima.

Cuestionario

1. ¿Se da a conocer la Planificación Estratégica en el Hospital Nuestra Señora de la Merced?

- | | | |
|----------------|-----|----|
| Muy frecuente | () | |
| Frecuentemente | () | |
| Ocasionalmente | () | 10 |
| Raramente | () | 20 |
| Nunca | () | 70 |

2. ¿El no disponer de una Planificación Estratégica afecta el desarrollo del hospital Básico Nuestra Señora de la Merced?

- | | | |
|----------------|-----|----|
| Muy frecuente | () | 80 |
| Frecuentemente | () | 10 |
| Ocasionalmente | () | 10 |
| Raramente | () | |
| Nunca | () | |

3. ¿En el hospital se socializa la visión del hospital Nuestra Señora de la Merced?

- | | |
|----------------|-----|
| Muy frecuente | () |
| Frecuentemente | () |

Ocasionalmente	()	15
Raramente	()	10
Nunca	()	75

4. ¿En el hospital de socializa la misión del hospital Nuestra Señora de la Merced?

Muy frecuente	()	
Frecuentemente	()	
Ocasionalmente	()	12
Raramente	()	12
Nunca	()	76

5. ¿En el hospital de socializa los valores corporativos del hospital Nuestra Señora de la Merced?

Muy frecuente	()	
Frecuentemente	()	
Ocasionalmente	()	10
Raramente	()	10
Nunca	()	80

6. ¿Conoce la situación actual del hospital básico nuestra Señora de la Merced?

Muy frecuente	()	
Frecuentemente	()	
Ocasionalmente	()	5
Raramente	()	5
Nunca	()	90

7. ¿Se socializa las estrategias para el funcionamiento administrativos en el hospital?

Muy frecuente	()	
Frecuentemente	()	6
Ocasionalmente	()	10
Raramente	()	12
Nunca	()	72

8. ¿Se socializa las estrategias para el funcionamiento financiero en el hospital?

Muy frecuente	()	
Frecuentemente	()	
Ocasionalmente	()	12
Raramente	()	15

Nunca () 73

9. ¿Está sientiendo satisfacción de la gestión que realiza el hospital?

Muy frecuente ()

Frecuentemente () 4

Ocasionalmente () 24

Raramente () 12

Nunca () 60

10. ¿Considera que la Planificación Estratégica es la herramienta que enrumba la gestión del hospital?

Muy frecuente () 85

Frecuentemente () 10

Ocasionalmente () 5

Raramente ()

Nunca ()

Gracias por su colaboración

ANEXO C: FOTOGRAFIAS









epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 17 / 04 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: DANIELA ALEXANDRA CAICEDO PINTO

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

Título a optar: LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



0698-DBRA-UPT-2023