



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TÍTULO:**

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA “CLÍNICA AZOGUES”.  
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL”**

Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en  
Administración de Negocios

**Autor:** Ing. Francisco Zea Zamora

**Tutor:** Dr. Eduardo Lara

Noviembre 2011

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por el señor ingeniero Francisco Zea Zamora, para optar por el grado de Magister en Administración de Negocios, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública o privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 12 Octubre de 2011

.....

**Dr. Eduardo Lara**  
**C.I.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

### **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA “CLÍNICA AZOGUES”. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL”**

**Por: Ingeniero Francisco Zea Zamora**

Trabajo de Grado de Maestría en Administración de Negocios, aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los 26 días del mes de Noviembre del 2011

\_\_\_\_\_  
C.I

\_\_\_\_\_  
C.I

\_\_\_\_\_  
C.I

## DEDICATORIA

A mi esposa,  
Hijas y nietos,  
Personas a las que más amo en la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Han transcurrido dos años y medio para llegar al final del programa de estudios de la Maestría en Administración de Negocios, tiempo durante el cual ha existido un permanente esfuerzo, dedicación y sacrificio; así como una importante relación con compañeros de aula, docentes y autoridades universitarias.

Mi agradecimiento a todas las personas que contribuyeron con sus conocimientos en el desarrollo de esta maestría, en especial al Dr. Mario Montenegro, Director del Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica del Norte; a los docentes que se convirtieron en un factor importante durante los estudios; y, al Dr. Eduardo Lara, Director de Tesis, por su importante apoyo en el desarrollo del trabajo de investigación.

Ing. Francisco Zea Zamora

## INDICE GENERAL

|   |     |
|---|-----|
| Portada   | i   |
| Aprobación del Tutor                                  | ii  |
| Aprobación del Tribunal                               | iii |
| Dedicatoria   | iv  |
| Agradecimiento  | v   |
| Índice General  | vi  |
| Lista de cuadros                                      | ix  |
| Lista de gráficos                                     | xi  |
| Resumen   | xii |
| Abstract  | xiv |
|   |     |
| CAPÍTULO I  |     |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN                             | 1   |
| 1.1. Contextualización del problema.                  | 1   |
| 1.2. Determinación de causas y efectos.               | 2   |
| 1.3. Definición de criterios de inclusión y exclusión | 3   |
| 1.4. Formulación del problema                         | 5   |
| 1.5. Objetivos  | 6   |
| 1.6. Preguntas de investigación                       | 7   |
| 1.7. Justificación                                    | 8   |
| 1.8. Viabilidad                                       | 9   |
|   |     |
| CAPÍTULO II   |     |
| MARCO TEÓRICO   | 11  |
| 2.1. La administración                                | 11  |
| 2.2. Importancia de la administración                 | 11  |
|   |     |
| 2.3. Tipos de administración                          | 12  |
| 2.4. Funciones administrativas                        | 14  |
| 2.5. Habilidades administrativas                      | 15  |
| 2.6. Toma de decisiones                               | 16  |
| 2.7. El proceso administrativo                        | 20  |

|  |    |
|--|----|
| 2.8. Los servicios   | 22 |
| 2.9. El servicio al usuario  | 22 |
| 2.10. Estrategias de servicio al usuario   | 23 |
| 2.11. El personal a cargo de la organización gremial                                   | 23 |
| 2.12. Planeación estratégica   | 25 |
| 2.13. Definiciones de planificación estratégica  | 25 |
| 2.14. Tipos de planificación   | 26 |
| 2.15. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales.                  | 27 |
| 2.16. Modelos de planificación.  | 28 |
| 2.17 Posicionamiento teórico-modelo de planificación estratégica                       | 32 |
| 2.18 Formulación vs. Implementación de la estrategia                                   | 35 |
| 2.19 Fases de la Planificación Estratégica   | 37 |
| 2.20 Elaboración del Plan Estratégico  | 39 |
| 2.21 Normas Técnicas de control interno  | 48 |
| 2.22 Normas Técnicas de contabilidad   | 48 |
| 2.23 Normas Técnicas de auditoría  | 49 |
| 2.24 Sistema de servicios de salud   | 49 |
| CAPÍTULO III   |    |
| METODOLOGÍA  |    |
| 3.1. Tipo de investigación.  | 52 |
| 3.2. Diseño de investigación.  | 52 |
| 3.3. Variables.  | 52 |
| 3.4. Variables de la investigación y su Operacionalización.                            | 54 |
| 3.5. Población y muestra.  | 56 |
| 3.6. Métodos de investigación.   | 57 |
| 3.7. Procedimiento de investigación.   | 59 |
| 3.8. Procedimiento para construir la solución.   | 59 |
| 3.9. Valor práctico del estudio.   | 59 |
| 3.10. Trascendencia científica del estudio.  | 60 |
| CAPÍTULO IV  |    |
| PROCESAMIENTO, ANALISIS, INTERPRETACION Y DISCUSION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION. |    |
|  | 61 |
| 4.1. Procesamiento de la información.  | 61 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.2. Análisis de preguntas   | 62  |
| 4.3. Discusión de resultados.  | 84  |
| 4.4. Contrastación de los resultados con las preguntas de investigación. | 86  |
| 4.5. Conclusiones y recomendaciones.                                     | 87  |
| CAPÍTULO V   |     |
| SOLUCIÓN PERTINENTE Y VIABLE   | 90  |
| 5.1. Antecedentes.   | 90  |
| 5.2. Justificación.  | 91  |
| 5.3. Beneficiarios.  | 92  |
| 5.4. Base teórica.   | 93  |
| 5.5. Objetivos de la propuesta   | 94  |
| 5.6. Propuesta de intervención.  | 95  |
| 5.7. Descripción de la propuesta   | 96  |
| 5.8. Orgánico funcional  | 120 |
| 5.9. Componentes del control interno                                     | 135 |
| 5.10. Aspectos legales que fundamentan la tesis                          | 137 |
| 5.11. Estudio financiero   | 137 |
| 5.12. Contrastación de la preguntas de investigación con los resultados  | 146 |
| BIBLIOGRAFIA   | 148 |
| ANEXOS.  | 150 |

## LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

### CUADROS:

|     |                                      |     |
|-----|--------------------------------------|-----|
| 1.  | Matriz- FODA                         | 35  |
| 2.  | Encuestas a nivel directivo.         | 62  |
| 3.  | Encuestas a nivel directivo.         | 63  |
| 4.  | Encuestas a nivel directivo.         | 64  |
| 5.  | Encuestas a nivel directivo.         | 65  |
| 6.  | Encuestas a nivel directivo.         | 66  |
| 7.  | Encuestas a nivel directivo.         | 67  |
| 8.  | Encuestas a nivel directivo.         | 68  |
| 9.  | Encuestas a nivel directivo.         | 69  |
| 10. | Encuestas a nivel directivo.         | 70  |
| 11. | Encuestas a nivel de accionistas.    | 71  |
| 12. | Encuestas a nivel de accionistas.    | 72  |
| 13. | Encuestas a nivel de accionistas.    | 73  |
| 14. | Encuestas a nivel de accionistas.    | 74  |
| 15. | Encuestas a nivel de accionistas.    | 75  |
| 16. | Encuestas a nivel de accionistas.    | 76  |
| 17. | Encuestas a nivel de accionistas.    | 77  |
| 18. | Encuestas a nivel de accionistas.    | 78  |
| 19. | Encuestas a nivel de usuarios.       | 79  |
| 20. | Encuestas a nivel de usuarios.       | 80  |
| 21. | Encuestas a nivel de usuarios.       | 81  |
| 22. | Encuestas a nivel de usuarios.       | 82  |
| 23. | Encuestas a nivel de usuarios.       | 83  |
| 24. | Matriz – FODA de la Clínica Azogues  | 97  |
| 25. | Matriz de Plan operativo Anual (POA) | 106 |
| 26. | Plan Operativo Anual por Objetivos   | 107 |
| 27. | Plan Operativo Anual por Objetivos   | 108 |
| 28. | Plan Operativo Anual por Objetivos   | 109 |
| 29. | Plan Operativo Anual por Objetivos   | 110 |
| 30. | Plan Operativo Anual por Objetivos   | 111 |
| 31. | Plan Operativo Anual por Objetivos   | 112 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 32. | Plan Operativo Anual por Objetivos            | 113 |
| 33. | Plan Operativo Anual por Objetivos            | 114 |
| 34. | Plan Operativo Anual por Objetivos            | 115 |
| 35. | Plan Operativo Anual por Objetivos            | 116 |
| 36. | Balance General Inicial de la Clínica Azogues | 139 |
| 37. | Flujo de Caja                                 | 140 |
| 38. | Egresos por suministros de gastos             | 141 |
| 39. | Ingresos y gastos de farmacia                 | 142 |
| 40. | Egresos por servicios básicos                 | 143 |
| 41. | Gastos de personal                            | 144 |
| 42. | Ingresos por hospitalización                  | 145 |
| 43. | Ingresos por servicios de quirófano           | 146 |

### **GRÁFICOS:**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | Gráfico Croquis geográfico de la provincia de Cañar.                   | 2  |
| 2.  | Gráfico Etapas de la planeación  | 29 |
| 3.  | Gráfico Fases de modelo planeación prospectiva                         | 30 |
| 4.  | Gráfico Etapas de la planeación prospectiva participativa              | 31 |
| 5.  | Gráfico Planificación interactiva                                      | 31 |
| 6.  | Gráfico Modelo de planificación estratégica                            | 32 |
| 7.  | Gráfico Modelo de las actividades de la planificación estratégica      | 34 |
| 8.  | Gráfico El proceso de planeación estratégica y los niveles gerenciales | 34 |
| 9.  | Gráfico Formulación de la estrategia                                   | 35 |
| 10. | Gráfico Implementación de la estrategia                                | 36 |
| 11. | Gráfico Componentes de una visión                                      | 41 |
| 12. | Gráfico a nivel de Directivos.   | 62 |
| 13. | Gráfico a nivel de Directivos  | 63 |
| 14. | Gráfico a nivel de Directivos.   | 64 |
| 15. | Gráfico a nivel de Directivos.   | 65 |
| 16. | Gráfico a nivel de Directivos.   | 66 |
| 17. | Gráfico a nivel de Directivos.   | 67 |
| 18. | Gráfico a nivel de Directivos.   | 68 |
| 19. | Gráfico a nivel de Directivos.   | 69 |
| 20. | Gráfico a nivel de Directivos.   | 70 |
| 21. | Gráfico a nivel de Accionistas.  | 71 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 22. | Gráfico a nivel de Accionistas.                     | 72  |
| 23. | Gráfico a nivel de Accionistas.                     | 73  |
| 24. | Gráfico a nivel de Accionistas.                     | 74  |
| 25. | Gráfico a nivel de Accionistas.                     | 75  |
| 26. | Gráfico a nivel de Accionistas.                     | 76  |
| 27. | Gráfico a nivel de Accionistas.                     | 77  |
| 28. | Gráfico a nivel de Accionistas.                     | 78  |
| 29. | Gráficos a nivel de Usuarios                        | 79  |
| 30. | Gráficos a nivel de Usuarios                        | 80  |
| 31. | Gráficos a nivel de Usuarios                        | 81  |
| 32. | Gráficos a nivel de Usuarios                        | 82  |
| 33. | Gráficos a nivel de Usuarios                        | 83  |
| 34. | Gráficos Mapa Estratégico                           | 96  |
| 35. | Gráficos Propuestas de Metas a cumplir              | 101 |
| 36. | Gráficos Cronograma                                 | 118 |
| 37. | Gráficos Propuesta de estructura Orgánica funcional | 119 |

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSGRADO**

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA “CLÍNICA AZOGUES”.  
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL”**

**Autor:** Ing. Francisco Zea Zamora  
**Tutor:** Dr. Eduardo Lara  
**Año:** 2011

**RESUMEN**

La Planificación Estratégica es una herramienta dentro de la administración de empresas moderna, que permite desarrollar procesos claros y eficientes que mejoran el accionar del talento humano ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicios. El presente trabajo, se compone de dos partes esenciales, la primera la investigación sobre el objeto de estudio: Gestión administrativa y financiera de la “Clínica Azogues”. Propuesta Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Se ha seleccionado éste tema de estudio debido a la importancia del mejoramiento permanente de los servicios de salud, de su impacto en la comunidad, y de la necesidad de que instituciones tan importantes como son las clínicas puedan contar con herramientas de administración moderna que logren potencializar los beneficios sociales prestados, y su crecimiento permanente. En el caso particular de Clínica Azogues, se ha determinado que la misma disponía de un departamento administrativo y financiero, que realizaba las actividades de acuerdo a las necesidades y sobre la base del conocimiento y buena voluntad de lo que normalmente se venía realizando, sin existir planes estratégicos o proyectos que le permitieran realizar una gestión adecuada. La inexistencia de las herramientas mencionadas, acompañada de la deficiente gestión administrativa y financiera llevó a que los accionistas de “Clínica Azogues” tomen la decisión de la suspensión temporal de la prestación de servicios hasta que se disponga de las herramientas necesarias para ofertar un servicio de calidad. Se ha determinado también que es una necesidad imperiosa de la colectividad azogueña la oferta de servicios médicos a nivel de especialidades; sin existir en nuestra ciudad, obliga a la ciudadanía trasladarse a otras ciudades especialmente a la ciudad de Cuenca. En función del análisis realizado, se plantea la propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, el mismo que permitirá desarrollar un proceso de reingeniería administrativa y financiera de la Clínica, ya que propone un replanteo de su Misión, Visión, objetivos, estrategias, metas y acciones a seguir en la propuesta de planes operativos anuales. El objetivo final de la propuesta es la reapertura de la Clínica con nuevas especialidades, con personal médico de elevado nivel profesional y de experiencia profesional, con equipos y tecnología de punta, para consolidar la construcción de la torre médica y la remodelación total del área de hospitalización, para así brindar a la colectividad un servicio eficiente y de calidad.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSGRADO**

**“ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT OF THE "AZOGUES CLINIC." PROPOSAL OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT STRATEGIC PLAN”**

**Author:** Ing. Francisco Zea Zamora  
**Tutor:** Dr. Eduardo Lara  
**Year:** 2011

**ABSTRACT**

Strategic planning is a tool within the administration of modern businesses which allows developing clear and efficient processes that improve the workings of the human talent, whether in the production of goods or in the rendering of services. This work consists of two essential parts; the first one is the research on the object of study: Administrative and financial management of the "Azogues Clinic." Proposal of Institutional Development Strategic Plan. This topic of study has been selected because of the importance of continuous improvement of health services, its impact in the community, and the need that important institutions such as clinics may have modern administration tools to achieve potentiate social benefits provided, and its continued growth. In the particular case of Azogues Clinic, has determined that it had a financial and administrative department, which carried out activities according to needs and based on the knowledge of what it normally had been doing and goodwill, without strategic plans or projects exist that would allow adequate management. The absence of these tools, together with the administrative and financial deficient management brought to the shareholders of "Clinic Azogues" take the decision of the temporary suspension of services until it has the necessary tools to offer a service of quality. It has been determined that it is also an imperious need of the community azogueña the supply of medical services at specialty level, almost nonexistent in our city, which forces the citizens to move to other cities especially the city of Cuenca. Based on the analysis accomplished the Proposal of Institutional Development Strategic Plan is raised, which will develop a process of administrative and financial re-engineering of the Clinic, since it proposes a rethinking of its mission, vision, goals, strategies, goals and actions to follow in the proposal of annual operating plans. The final objective of the proposal is to reopen the clinic with new specialties, medical staff of high professional standards and professional expertise, with updated equipment and technology to consolidate the construction of the medical tower and the total remodeling of the hospitalization area in order to provide the community an efficient and quality service.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Antecedentes: Azogues está situada a 2.518 metros sobre el nivel del mar y su clima es templado, cuya temperatura ambiental promedio fluctúan entre 12 ° a 15° centígrados.

Azogues, ciudad de belleza urbana, por la cual se ha hecho merecedora de la categoría de “Ciudad Patrimonio Urbano del Ecuador”, se sitúa en la parte Centro-Sur del Ecuador, aproximadamente a 460 Km. de la Ciudad de Quito Capital de la República, tiene una extensión de 680 km<sup>2</sup>, y una población de 68.000 habitantes.

Por su conformación topográfica es una ciudad bien asoleada desde el punto Este culminante en la iglesia y templo del Santuario Franciscano, desciende con grandes inclinaciones hasta el cajón del río Burgay; pero en el sentido Sur-Norte se conforman breves planicies que permitieron el asentamiento y desarrollo del trazo urbano con las respectivas variantes y adaptaciones lo que hace que la ciudad tenga una fisonomía de gran calidad, que durante las horas de asoleamiento, produce fuertes contrastes que acentúan los valores de su distribución urbano-arquitectónica.

El cantón Azogues es capital de la provincia del Cañar, ubicada al Sur Este de la provincia y al Austro del Ecuador, en América del Sur.

Está limitada al norte por el cantón Biblián, al sur con la provincia del Azuay, al este con la provincia de Morona Santiago y al oeste por el cantón Déleg.

Azogues consta de parroquias urbanas y rurales. Entre las parroquias urbanas se encuentran: Azogues, San Francisco, Bayas y Borrero y entre las rurales: Guapán, Javier Loyola, Luis Cordero, San Miguel de Porotos, Taday, Pindilig, Cojitambo y Rivera.

La ciudad consta de diferentes lugares turísticos como el cerro Abuga que se encuentra al oriente de la ciudad de Azogues y el majestuoso Cojitambo que está situado al occidente de la misma. La población del cantón Azogues, representa alrededor del 36% de la provincia del Cañar, de un total de 189.347 habitantes.

## Gráfico N° 1



### Croquis geográfico de la Provincia del Cañar

La ciudad de Azogues en la actualidad cuenta con un hospital público (Hospital Homero Castanier Crespo) y cinco clínicas particulares (Clínica Azogues, Clínica de Especialidades Médicas, Clínica San Martín, Clínica Santa Marianita, y Clínica Humanitaria “San José”), las mismas que han intentado cubrir las necesidades de la colectividad; pero al mismo tiempo se han visto limitadas por su escasa cobertura; y, de manera específica en diferentes especialidades del área médica como traumatología, cardiología, oftalmología, gastroenterología entre otras.

La Clínica Azogues fue fundada el 30 de septiembre de 1982, con un plazo de funcionamiento de 25 años, el mismo que terminó su período de operación de la compañía el 30 de septiembre de 2007. Cumplido este plazo, la Clínica suspendió su servicio de atención a clientes en espera de las resoluciones que tomen sus Autoridades.

La Junta General de Accionistas, en sesión realizada el 25 de junio de 2007, resolvió la ampliación del plazo de funcionamiento de la compañía para 25 años más; es decir, hasta el 30 de septiembre de 2032, motivo por el cual es necesario que la Clínica para su reapertura disponga de una nueva estructura sólida y eficiente, que brinde un adecuado servicio a la colectividad.

## 1.2 DETERMINACIÓN DE CAUSAS Y EFECTO

Las causas que determinaron el cierre temporal de la Clínica Azogues fueron entre otras y tal vez la más importante de todas, la deteriorada Imagen Institucional. Sus directivos desde la creación hasta la actualidad nunca se preocuparon de proteger la imagen institucional, puesto que con el desarrollo de los pueblos también sus instituciones deben ir cambiando y desarrollando para beneficio de sus habitantes, esto sumado a la pésima infraestructura que en los actuales momentos presenta la clínica han determinado que los clientes al tener nuevas oportunidades para escoger entre atenciones hospitalarias, opten por aquellas que les brinden mayor seguridad y garantías en su atención.

Si su imagen externa presentó deficiencias, podemos afirmar que el clima laboral que rodeaba al interior de la clínica no fue el propicio para el desarrollo del trabajo asignado a cada uno, sumado a la inexistencia de un manual de funciones hicieron que la comunicación interna no fluya en un doble sentido, por lo que perdió el control de los mandos de la empresa empeorando cada vez más lo que conllevó al obligado cierre temporal. Otro de los grandes problemas que tuvo que afrontar la clínica es la carencia de tecnología de punta en equipos médicos, causa fundamental y que será de posterior y profundo análisis es la no inversión de sus accionistas, por lo que se vio en desventaja para poder competir con otras clínicas privadas que brindan este tipo de servicio, con tecnología acorde a las exigencias de los actuales momentos.

Todas estas causas, sumadas a problemas ambientales como la contaminación del río Burgay, fueron detonantes para que la clínica entre en crisis administrativa y financiera que obligó a sus directivos a suspender actividades, hasta la presente fecha, esperando que se proceda a realizar una reingeniería total, para volver a brindar sus servicios en el área de salud con calidad en beneficio de la ciudad y provincia.

### **1.3 DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN**

La propuesta incluye una planificación adecuada y práctica, considerada en el diseño del futuro edificio de la clínica, mismo que contará con los requerimientos propios del área de la salud, y abastecerá de un servicio funcional, destinado al sostenimiento de las diferentes unidades médicas delineadas y pensadas como garantía hospitalaria y de salud en nuestro medio, misma que contará entre otras

asistencias médicas con: Rayos "X", Ecografía, Laparoscopia, Laboratorios, Salas de Operaciones, Servicios de Cirugía, Servicios Médicos y de Enfermería.

Cada uno de ellos, responderá a las necesidades de la ciencia y la técnica del siglo XXI, contando con el equipamiento tecnológico médico actualizado, y de punta, para transformar a la institución en una entidad pionera que garantice el servicio de salud tanto a nivel local, provincial, y nacional.

Para este efecto se deberá tener estricto cuidado en la selección del personal profesional, que entrará a prestar sus servicios, una vez que se inicie el proyecto. Perfil Profesional que además de ser eficiente y adecuado a los requerimientos y servicios hospitalarios que ofrecerá la clínica, precisa de las prestaciones y especializaciones de primera línea, en cuanto a los expertos de la salud, que facilitaran su contingente en las diferentes ramas del saber médico, asistencias que se implementarán en una torre médica, con los adecuados servicios y comodidad que requiere la ciudadanía del Cañar.

Para este efecto, existe perspectiva económica para la readecuación física, implementación médica, y demás gastos que se requieran como fuentes de financiamiento, asegurando de esta manera la implementación y eficiencia, una vez se ponga en marcha el proyecto. Además se busca dar un servicio que garantice calidad, para cuyo efecto se hará una licitación de los consultorios entre los galenos que aspiren a constituir la planta médica corporativa. De manera que a la vez que se proporcione, calidad técnica y médica los galenos se empoderen de la misión y visión de la clínica asegurando su calidad y prestigio.

Para este efecto, el diseño del Plan Estratégico Institucional propuesto, responde precisamente a los anhelos del proyecto, mismo que constituirá la vanguardia en el servicio, y una garantía que asegure la prevención y conservación de la salud en nuestro medio; además de constituir un medio de sana competencia médica, en cuanto a los servicios de salud, y aseguren calidad, eficiencia y desarrollo provincial en el medio del salud.

## **UBICACIÓN DISCIPLINAR**

El problema de investigación: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA “CLÍNICA AZOGUES”. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL”**, según las áreas de conocimiento propuestas por la UNESCO se ubican dentro del área de las Ciencias Sociales, Educación, Comercio y Derecho, en el ámbito específico de la gestión financiera y la Administración institucional.

#### **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

Una administración en un organismo privado de servicios de salud, asegura y permite un correcto manejo de los recursos, a través de la aplicación formal de la gestión encomendada, optimiza los resultados deseados, posibilita medir la calidad del servicio, reconoce el grado de satisfacción de sus clientes o usuarios y determina el nivel de rendimiento obtenido en el período de la gestión.

Toda administración debe orientarse al cumplimiento de la misión, caso contrario debe realizar los correctivos necesarios para optimizarla.

La “Clínica Azogues” disponía de un departamento administrativo y financiero, que realizaba las actividades de acuerdo a las necesidades y sobre la base del conocimiento y buena voluntad de lo que normalmente se venía realizando, sin que para el efecto se haya elaborado una planificación específica que integre proyectos mediante la aplicación de estrategias, procesos, métodos y procedimientos basados en una política definida a nivel de los directivos y accionistas de la clínica en forma general; razón por la que, no disponía de las herramientas que le permitieran realizar una gestión adecuada, y que sea factible medirla por medio de indicadores de gestión durante o al final de cada período. En consecuencia no tenían como medir la gestión que cumplieron sus administradores, y como fueron utilizados los recursos humanos, financieros y materiales asignados.

Por esto en la presente investigación se determina el grado de gestión en la clínica y como se utilizaron los recursos en el área administrativa y financiera; de sus resultados, se propondrá un Plan Estratégico de Institucional para la “CLÍNICA AZOGUES”, como guía para optimizar los efectos de su gestión en cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Plan que permitirá, un manejo eficiente de los

recursos y la realización de funciones con un mejor grado de satisfacción, y disponer de información oportuna y veraz para quienes de una u otra manera se encuentran vinculados con la mencionada casa de salud.

Si bien el tema es **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA “CLÍNICA AZOGUES”. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL”** para esta investigación se planteó el siguiente Problema:

**¿COMO LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA “CLÍNICA AZOGUES” INCIDIÓ EN LA COBERTURA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS MÉDICOS EN LA CIUDAD DE AZOGUES Y PROVINCIA DEL CAÑAR?**

Mediante la formulación del problema, se determina, que con la aplicación de mecanismos de control, se logra un mejor nivel de satisfacción de los usuarios y de los responsables de la Dirección Administrativa y Financiera de la “Clínica Azogues”; resultados, eficientes y eficaces, factibles de medición utilizando indicadores que reflejan el grado de cumplimiento y calidad del servicio entregado a la sociedad.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL 1**

- Determinar los aspectos principales de la gestión administrativa y financiera de la “Clínica Azogues” por medio del desarrollo de una investigación aplicada, con la finalidad de establecer la situación real de dicha institución y así proponer soluciones para su mejoramiento.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer las causas de los problemas administrativos que llevaron al cierre temporal de la Clínica Azogues.
- Precisar cuáles fueron los principales inconvenientes financieros que repercutieron en el cierre temporal de la Clínica.
- Desarrollar un plan de reingeniería de procesos con la finalidad de reestructurar los roles y funciones de cada departamento.

## **OBJETIVO GENERAL 2**

- Proponer un plan estratégico de desarrollo institucional con el propósito de mejorar los procesos administrativos y financieros de la “Clínica Azogues”, que permitan ofertar un servicio eficiente acorde a las exigencias de la sociedad actual.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar una propuesta del plan estratégico de la Clínica Azogues para el período 2011– 2016; y, ponerlo a consideración de la Junta General de accionistas, con la finalidad de redefinir su misión y visión, así como las políticas y objetivos estratégicos.
- Delinear nuevas fuentes de financiamiento que viabilizarán la aplicación del plan estratégico institucional.

## **1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Preguntas Directrices de la Investigación**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se considera diferentes alternativas que permiten obtener la información del control de la gestión existente en el área administrativa y financiera de la clínica, por lo que se propone las siguientes preguntas directrices o guías:

¿Cuáles son las causas administrativa que llevaron al cierre temporal de la Clínica Azogues”?

¿Cuáles fueron los inconvenientes financieros que incidieron en el cierre temporal de la Clínica Azogues?

¿Fue el clima organizacional y el desempeño institucional realmente un impacto en la sociedad?

¿Cómo se desarrolló los roles y funciones del talento humano de la Clínica Azogues, que incidieron en el desempeño institucional?

### **Preguntas de investigación relativas a la propuesta:**

¿Un plan estratégico de desarrollo institucional favorecerá el mejoramiento de calidad de servicio de la clínica?

¿La implementación de un plan estratégico garantizará un mejor desempeño institucional y un mayor impacto social?

¿Las nuevas fuentes de financiamiento viabilizarán el buen funcionamiento de la Clínica Azogues?

### **1.6.1. JUSTIFICACIÓN**

La aplicación e importancia del presente estudio radicará en que, mediante el análisis, encuestas y evaluación de la “Clínica Azogues”, permitirá la elaboración del Plan Estratégico, al que accederá todo el personal involucrado y sus accionistas, para conocer las normas a implementar, las mismas que regirán en la nueva administración; como medio de aplicación correcta de la normativa, y de los procesos claramente definidos, para lograr que las metas y objetivos de la clínica cumplan con el mandato de su misión y visión.

Mediante la aplicación del plan estratégico se reflejará en forma transparente, y será apreciada por los usuarios en beneficio colectivo y proyectará una imagen auténtica y competitiva con las otras clínicas existentes en la ciudad de Azogues y la provincia del Cañar, así:

El plan estratégico propuesto recoge todo el aporte técnico actualizado en materia de control de gestión, considera no solo lo que establece la técnica, sino las políticas medicas a nivel nacional, para regular la actividad institucional y utilizar los recursos en forma eficiente, efectiva y equitativa.

El aporte es práctico, considera la normativa que se encuentra en vigencia que por mandato legal debe ser considerada por todo organismo del sector público y privado de la salud, poniendo en práctica metodologías acorde a las necesidades de información que requieran estos centros hospitalarios.

Respecto del tiempo y los recursos, se lo hará en el campo, directamente con los usuarios y responsables de los diferentes procesos y considerando la disposición de personal en el proceso de la investigación.

La información existente en el departamento administrativo y financiero de la “Clínica Azogues” permite realizar esta investigación, y así optimizar los recursos.

El estudio está a disposición de todos los directivos de la Clínica Azogues, determinando un cambio radical de la imagen institucional interna y externa, y poder competir en iguales condiciones con otras, de su misma clase, que brindan el mismo producto o servicio.

Para mejorar la imagen interna se presenta un manual de funciones que facilitará el desempeño de cada uno de sus funcionarios y trabajadores, esta normativa, será de cumplimiento obligatorio para todos. Se buscará el financiamiento para cambiar la infraestructura tecnológica, la misma que estará acorde a los actuales momentos. Para esto se tendrá que capacitar a los empleados en el manejo de equipos médicos.

Con el adelanto y desarrollo de la ciudad, la muy Ilustre Municipalidad de Azogues en su Plan 2009- 2011 está desarrollando el proyecto de la recolección de sus aguas servidas mediante la canalización y conducción de las mismas hacia la piscina de oxigenación lo que evitará la contaminación del río Burgay.

### **1.7. VIABILIDAD**

Este proyecto es viable porque permite servir con infraestructura suficiente para abastecer dentro de las necesidades hospitalarias de nuestra ciudad y provincia, de forma que la “Clínica Azogues”, se constituya en un referente de la salud a nivel provincial, a la vez que será un recurso útil para su desarrollo y financiamiento del proyecto.

Una de las necesidades imperiosas de la colectividad, constituye la oferta de servicios médicos a nivel de especialidades; lo que es escaso en nuestra ciudad, lo que ha permitido que la ciudadanía busque cubrir sus necesidades de salud en la Provincia del Azuay, específicamente en la ciudad de Cuenca.

El desarrollo y el crecimiento de la urbe, obliga de manera imperiosa resguardar esta necesidad de salud en la ciudad de Azogues, asegurando el servicio de salud que requieren sus habitantes y la comunidad.

El aporte de servicios que la clínica oferta se fundamenta en el Plan Nacional del Buen Vivir, normas de control, de contabilidad y presupuesto, de un modelo de organización y del correcto uso y optimización del talento humano.

El estudio, será factible por cuanto la investigación se orientará a conocer de mejor manera la crisis administrativa - financiera, así como la búsqueda de recursos financieros y administrativos, ¿cómo utilizarlos en forma práctica para lograr el desarrollo de la empresa, en beneficio de la comunidad; además se debe especificar que el presente estudio no requiere de fondos que erogare la Clínica Azogues, pues los fondos necesarios para la investigación serán recursos propios disponibles del maestrante.

El proyecto tiene una aplicación práctica, en razón de la demanda de servicios que requiere la ciudad y provincia, que ha tornado en impostergable la inclusión de servicios médicos en las áreas de especialidad.

El proyecto en su parte técnica es el resultado de la investigación realizada de las insuficiencias de servicios en la colectividad, y sus valores estadísticos han permitido visualizar la necesidad de implementación y mejoramiento de los servicios que en un momento dado llevaron a la Institución a su cierre temporal.

En la parte económica el proyecto se sustenta en la inversión que la clínica realizará a través del aporte de capital de los socios, y de los recursos que generen la venta de los consultorios médicos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. LA ADMINISTRACIÓN**

La palabra Administración viene del latín **ad**: que significa dirección, y de **minister**: que significa subordinado u obediencia, es el cumplimiento de una función bajo el mando de otro; un servicio que se presta.

“El término administración, se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas” Robbins S. (1999) p. 8

“La administración se define cómo el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Harold K, (1999) p. 6

Podemos decir también que, administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización o empresa; y, de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas, objetivos e ideales preestablecidos.

## **2.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración de una empresa progresista es una tarea difícil, ya que en su actividad se presentan un sin número de problemas que deben resolverse en el menor tiempo posible; ya sea que se trate de los recursos económicos, humanos, materiales, cambios de objetivos, etc. Para enfrentar a todas estas situaciones, es necesario considerar los siguientes aspectos importantes de la administración:

- a. Ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo sin ejercer una administración efectiva.-** La determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos, descansan en la competencia del administrador. La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas o un gobierno eficaz, es el reto a la capacidad de la administración moderna.
  
- b. La Administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos.-** Una buena administración ayuda a obtener un mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las

condiciones cambiantes del mercado y proporciona previsión e imaginación. El mejoramiento, el crecimiento y la innovación es su consigna constante; y,

- c. **La administración pone en orden los esfuerzos.-** Por medio de la administración, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva y las creencias se unen y así se obtienen relaciones significativas. Estas relaciones tienen injerencia en el problema inmediato, indican los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayudan a determinar la solución del problema.
- d. **La administración en la sociedad moderna es vital e indispensable.-** En una sociedad de organizaciones, donde la complejidad y la interdependencia de las organizaciones son un aspecto crucial, la administración sobresale cómo el factor clave, tanto para el mejoramiento de la calidad de vida, cómo para la solución de los problemas más complejos que afligen a la humanidad de hoy.

### **2.3. TIPOS DE ADMINISTRACIÓN**

Los gerentes se sirven de habilidades conceptuales, humanas y técnicas para cumplir las cuatro funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar en todo tipo de organizaciones, grandes y pequeñas, de manufactura o servicios, lucrativas y no lucrativas, tradicionales y de Internet. Pero no todos los puestos son iguales. Los gerentes dirigen departamentos diferentes, trabajan en varios niveles de la jerarquía y cumplen diversos requisitos para dar un buen rendimiento.

**La Administración Participativa:** Es una estrategia sorprendentemente sencilla para motivar a las personas. Su simplicidad reside en la definición de la palabra: “compartir con otros”, en efecto, se debe compartir información y conocimientos con los demás para lograr su cooperación. Se debe compartir el proceso de toma de decisiones, responsabilidades y obligaciones para que los empleados puedan cumplir con sus objetivos, en la forma que les gustaría. Japón es el país en donde, la administración participativa constituye una práctica enraizada en la cultura y en la educación nacional.

**La Administración por Objetivos:** Es un procedimiento por el cual los directivos superiores y subordinados de una organización identifican a un tiempo sus metas comunes, definen las principales zonas de responsabilidad de cada individuo con arreglo a los resultados que se esperan de él, y utilizan estas medidas como pauta para gobernar la unidad y fijar la contribución de cada uno de sus miembros.

La administración por objetivos contribuye en gran manera a superar los problemas crónicos de la administración y de profesionales o técnicos. Por ejemplo: directivos.

- a. Proporciona un método para medir la verdadera aportación del personal directivo y técnico.
- b. Al definir las metas comunes de los individuos y las organizaciones y medir las aportaciones de aquellos a éstas, refuerza la posibilidad de conseguir una coordinación de esfuerzos y un trabajo de equipo sin eliminar la aceptación de riesgo personal.
- c. Presenta soluciones al problema clave de delimitar las principales zonas de responsabilidades comunes y compartidas.
- d. Sus operaciones se encamina a la obtención de los resultados deseados para toda la organización, así como para los colaboradores individuales.
- e. Elimina la necesidad de modificar la personalidad de los individuos, así como la de valorar éstos según los rasgos de su personalidad.
- f. Proporciona medios para determinar la porción de control de cada directivo.
- g. Ofrece una respuesta a la cuestión clave de la administración de salarios:
- h. Contribuye a la identificación del potencial de expresión y al descubrimiento de personal idóneo.

**La Administración Comparativa:** Se define como el estudio y el análisis de la administración en diferentes ambientes y de las razones por las cuales las empresas obtienen resultados diferentes en diversos países. La administración es un elemento importante para el crecimiento económico y el mejoramiento de la productividad.

**Administración en la Tecnología:** La tecnología configura todas las especies y niveles de cargo de la empresa así como las oportunidades resultantes para los empleados y su satisfacción en el trabajo. La tecnología preestablece los estándares de comportamiento que los grupos humanos desarrollan y condiciona los tipos de

prácticas administrativas que deberán aplicarse en situaciones particulares de la empresa. Por todo esto, comprender los efectos de la tecnología y sus implicaciones organizacionales constituye un efecto esencial para la adecuación de la administración empresarial. La tecnología determina el nivel y el tipo de formación profesional, las habilidades manuales e intelectuales, la capacidad, las actitudes y características de personalidad que se deben poseer para ser reclutados, seleccionados y admitidos para trabajar en las empresas. Estas características personales no están distribuidas al azar en las empresas, sino son determinadas con anticipación por las tecnologías utilizadas. Es evidente que las personas no son meros recursos pasivos ni estadísticos frente a las tecnologías utilizadas, en cambio la tecnología si es un recurso pasivo y estático a disposición de la creatividad humana. No obstante, la tecnología determina las características humanas de las personas que deben ingresar y permanecer en las empresas.

#### **2.4. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Todos los administradores ejercen funciones administrativas, no obstante el tiempo que le dedican a cada función puede diferir. En la práctica estas funciones fundamentales están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa antes de que se inicie la siguiente. En el establecimiento de una nueva empresa probablemente el orden de las funciones sea como el que se ha delineado en esta discusión, pero para una empresa en marcha, un gerente puede desempeñar, por ejemplo, el control en un momento dado y posteriormente la ejecución y luego la planeación.

La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente, un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse en cada uno en diferentes etapas del proceso. Para el sabio, esto puede dar la impresión de una falta de orden o de ineficiencia, en tanto que en realidad el gerente puede estar actuando de acuerdo con un plan determinado, por lo general el énfasis se coloca más en determinadas funciones que en otras, dependiendo de la situación en particular. La ejecución efectiva, requiere que las personas tengan actividades señaladas en concordancia con sus contribuciones esperadas para el objetivo predeterminado. En igual forma no se puede ejercer el control en el vacío; debe haber algo a controlar.

En realidad, la planeación está implícita en el trabajo de organización, ejecución y control. En igual forma, los elementos de la organización se emplean en la planeación, ejecución y control cada una de las funciones fundamentales de la administración afecta a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el proceso administrativo.

## **2.5. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS**

**Habilidad conceptual:** Es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos. Es la capacidad de pensar estratégicamente; es decir, de adoptar una perspectiva global y a largo plazo.

**Habilidad humana.** Es la capacidad de trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

Las habilidades humanas se vuelven cada vez más decisivas, a medida que crecen, la globalización, la diversidad de la fuerza de trabajo, la incertidumbre y la competencia por reclutar personas con conocimientos y habilidades especiales. Hoy los ejecutivos necesitan preocuparse por las necesidades emocionales de sus subordinados y no sólo por las necesidades físicas relacionadas con las tareas del puesto.

Las habilidades humanas son cada día más importantes para los ejecutivos en todos los niveles, en especial para los que todos los días trabajan con subordinados directamente. A menudo las empresas pierden empleados buenos por culpa de jefes que no muestran respeto ni consideración por ellos.

**Habilidades técnicas.** La habilidad técnica es la posesión del conocimiento y destreza en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo los contadores aplican técnicas específicas en sus labores.

**Habilidad de diseño.** Es la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que

advertir un problema; deben poseer la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema, deben tener la valiosa habilidad de diseñar soluciones funcionales.

## 2.6. TOMA DE DECISIONES

**HASTIE, (2001)** plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas:

1. **Decisiones.** Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.
2. **Resultado.** Son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma la acción el resultado puede variar.
3. **Consecuencias.** Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.
4. **Incertidumbre.** Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad (Likelihood).
5. **Preferencias.** Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.
6. **Tomar una decisión** se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.
7. **Juicio.** Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

Según estas definiciones el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las

relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción.

### **Modelo de resolución de problemas o toma de decisiones**

La toma de decisiones es la asociación de un curso de acción o plan con una situación determinada. El modelo que se presenta de toma de decisiones tiene los siguientes pasos:

Hacer planes supone:

**1. Realizar un modelo de la situación actual o una definición del problema.**

Problema se define como “una situación real o anticipada en la vida que requiere respuestas por parte del sujeto para un funcionamiento adaptativo; pero que no están disponibles o no son identificables por él, debido a la existencia de barreras u obstáculos” Nezu, (2004). Las demandas de la situación pueden venir de exterior; pero también de los objetivos y valores del individuo. Las barreras más comunes para alcanzar los objetivos son: ambigüedad, incertidumbre, demandas en conflicto, falta de recursos, o novedad. En esta fase se incluye la definición de los objetivos que el individuo quiere alcanzar Nezu, (2004). Cuando se va a resolver un problema es necesario analizarlo y dilucidar cuales son los procesos y aspectos relevantes que están influyendo en la aparición y mantenimiento del problema o qué hace amenazante la situación. En este paso el proceso de alcanzar una conducta adecuada también puede tomar características patológicas. El análisis de las situaciones es un análisis causal, intentando determinar las influencias de unos factores en otros, en el momento actual y en la posible evolución.

**2. Generar conductas alternativas posibles dentro del modelo de la realidad que se ha creado.** Es una fase que depende de la creatividad del

individuo. Se trata de imaginar las alternativas posibles. La crítica y autocrítica juegan un papel que compromete de forma importante la efectividad de este paso. Es preciso suprimir ambas en una primera fase para poder considerar las soluciones sin una censura previa. Se hace siguiendo las reglas del brainstorming, en el que no se realizan críticas ni evaluaciones de las ideas propuestas; cualquier propuesta es aprovechada, completada o variada para generar nuevas soluciones. Las personas con ansiedad social son muy vulnerables a las críticas e inhiben su creatividad por el miedo a equivocarse y ser rechazados socialmente. Este aspecto puede dejar a la persona anclada y sin salida en este paso. Hay que recordar que entre las instrucciones que se dan en los ejercicios creativos como el brainstorming destaca la de actuar con una ausencia total de crítica para generar alternativas que serán evaluadas en otra fase. Dando este paso es importante tener la mente abierta y la conciencia plena para poder salir de los comportamientos establecidos y automáticos y comportarnos de acuerdo con nuestros valores.

3. **Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada.** con objeto de prever los resultados de ponerlas en práctica con los cambios que se producirán en la situación. Es una parte de la resolución de problemas que está muy sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de nuestras acciones no depende solo lo que hagamos, sino que son fundamentales las reacciones de los demás que están involucrados en la situación. Saber predecir los resultados de un plan que se ha elaborado es difícil y la incertidumbre juega de nuevo un papel fundamental. Esta fase puede ser una fuente inagotable de sucesos preocupantes, sobre todo si se quiere evitar la incertidumbre que supone la ignorancia de cómo va a reaccionar el otro a nuestro a nuestra actuación. Si queremos asegurarnos de que la conducta del otro no va a ser la que tememos, nos podemos encontrar cogidos en la trampa de la preocupación previendo numerosos sucesos “¿Y si...?”.
4. **Extraer las consecuencias de cada resultado, es decir, valorar la situación generada de acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar.** Para ello se valoran la probabilidad de que un resultado, es decir, su incertidumbre; junto con los beneficios o perjuicios que pueden conllevar que ocurra, es decir, las consecuencias de cada resultado. Esta evaluación se realiza a veces de forma consciente y pensada poniendo en una balanza

cada aspecto del resultado; en esos casos se emplean conceptos como  $\text{Utilidad} = \text{probabilidad} \times \text{valor}$  **Hastie, (2001)**. Pero muy frecuentemente se evalúa de forma general tomando solamente el sentimiento o la sensación que incluye la impresión global que nos evoca la situación prevista. Esta evaluación puede hacerse de forma automática, es decir, sin un pensamiento consciente, guiándonos solamente por las sensaciones que nos ha producido. En este paso se incluye valorar la incertidumbre de los sucesos.

5. **Elegir la acción que se va a llevar a cabo entre las que pueden producir el resultado que se busca.** Una consecuencia inmediata de la evaluación de los resultados es la elección de la conducta más adecuada para resolver el problema. Pero a veces se llega sin duda a cuál debe ser la actuación, como fruto de la valoración de las consecuencias; pero, una vez identificada, puede haber problemas para llevarla a la práctica. “Eso es lo que tendría que hacer; pero...”
6. **Controlar el proceso cuando se lleva a cabo la acción.** Cuando realizamos una acción entramos en el proceso de control de lo que hacemos, Carver y Scheier, (1981) en el que vamos monitorizando si el resultado actual va en el camino que esperamos o no. Si no marcha en dirección al objetivo, generamos nuevos caminos o cambiamos los planes en un proceso de toma de decisiones parecido. La preocupación es una acción que va dirigida a tomar una decisión, por eso el proceso se puede monitorizar y controlar como la de cualquier acción que persiga un objetivo.
7. **Evaluar los resultados obtenidos.** Es el momento de repasar lo que se ha realizado con objeto de aprender para el futuro. Una revisión rápida del proceso que se ha llevado y de las conductas de los demás nos ayuda para mejorar nuestra toma de decisiones. La evaluación se ha de hacer basándose en los hechos acaecidos y en los resultados reales y medibles obtenidos. Si se quieren evaluar las reacciones implícitas y los sentimientos de los otros se puede caer en la preocupación inútil y destructiva. Así, se pueden realizar revisiones sin fin cuando se consideran las posibles reacciones negativas no explícitas que han podido tomar los otros. “¿Qué habrán pensado?”, “¿habré quedado bien realmente?”... Revisando la propia actuación se pueden tomar en consideración nuevas acciones alternativas que no se habían pensado previamente: “¿si hubiera dicho esto en lugar de lo que dije...?”. Es más fácil

sabiendo cómo han reaccionado los otros, ajustar la actuación para obtener el resultado buscado, pero eso solamente se puede hacer en el momento en que ocurre y se tiene que tener la mente abierta y preparada para reaccionar o aceptar nuestras limitaciones y crear una nueva oportunidad para obtener los resultados apetecidos. La revisión de los resultados es un proceso que pretende conseguir mejorar la actuación siguiente, pero, si no se mantiene dentro de unos límites, lo único que se logra es continuar la preocupación después de acabada la acción. Las propuestas terapéuticas en este caso son: aceptar la evaluación del otro es la forma terapéutica de poner coto a los pensamientos, aceptar las propias limitaciones intentando, si fuera preciso, crear una segunda oportunidad, acabar con la revisión si los resultados obtenidos han sido aceptables o si no se prevé una nueva oportunidad de enfrentarse a la misma situación.

A veces se considera la toma de decisiones como la parte que se realiza desde que se tienen las conductas alternativas generadas hasta que se realizan la elección de la acción a llevar a cabo. Pero otras veces se considera que todo el proceso está incluido en la toma de decisiones.

## **2.7. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo consta de las siguientes fases:

### **Planeación.**

Es la primera etapa del proceso administrativo y podemos definirla como la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para

alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

**Planeación.**- Significa definir las metas del desempeño futuro y relacionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas.

### **Organización.**

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

**Organización.**- Función de los gerentes que consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos, y en asignar la autoridad y los recursos de la empresa.

### **Dirección.**

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

**Dirección.**- Función de los gerentes que consiste en usar la influencia y motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales.

### **Control.**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

**Control.-** Función de los gerentes que consiste en vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar las medidas correctivas que vayan necesitándose.

## **2.8. LOS SERVICIOS**

Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio.

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.

## **2.9. EL SERVICIO AL USUARIO**

### **Generalidades:**

Es lo que el usuario piensa que es y esto lo toman cómo un objetivo cambiante para algunos usuarios es velocidad de respuesta, para otros un trato cordial y amistoso. Puede significar cosas diferentes para sus usuarios. Hay que tener en cuenta que mientras más largo y frecuentes sean los contactos con los usuarios, será más necesario asegurar la consistencia de los niveles de calidad en los diversos encuentros “Conozca a sus clientes y capacite a sus empleados para que logren determinar el arte del servicio” Auregui, A.(1994) p. 112.

El servicio al usuario desde hace algunos años ha adquirido una significancia dentro del campo empresarial. El servicio al usuario, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y la empresas, debe contemplar unas estrategias más dinámica, más ahora cuando así lo exige el contexto.

Visto desde nuestro punto de vista el usuario es la parte más importante de la empresa, sea esta pública privada mixta, ya que sin clientes no hay empresa. Por lo consiguiente las empresas tienen que estar desarrollando estrategias, planificando pensando siempre en la satisfacción de los usuarios.

## **2.10. ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL USUARIO**

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa su productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor de los servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del usuario.
- La satisfacción del usuario impulsa su lealtad y puntualidad en sus pagos.
- La lealtad y puntualidad en los pagos, impulsa más ingresos y por lo tanto la consecución de obras públicas.

## **2.11. EL PERSONAL A CARGO DE LA ORGANIZACIÓN GREMIAL**

Las personal planea organizan dirigen y controlan las empresas para que funciones y operen sin persona no existen organización. Toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones. Hay diferentes forma para estudiar a las personas: Las personas como persona dotadas de característica propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales y, las personas como recurso dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, y conocimiento necesarios para la tarea organizacional.

Aunque las persona puedan tomarse como recurso, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimiento, motivación para el trabajo, comunicación, etc. no deben olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetos individuales, historia particulares, etc. Por lo tanto conviene destacar algunas características genéricas de la persona como persona ya que esto mejorara la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

En este entorno, los empleados deben ser tratados como cliente interno que merecen las mismas actitudes conscientemente amables atentas y sensibles que los clientes externos. Esto significa que a los pares y colegas se le deben tratar con idéntico respecto que a los clientes externos (usuarios). En una atmosfera como esta se hará más fácil motivar a los empleados para que:

- Sean accesibles, estén disponibles y tengan un comportamiento atento con todos (clientes externos e internos).
- Detecte los problemas de relaciones antes que se tornen comprometedoramente disfuncionales.
- Entiendan que el problema referente a las relaciones interna o de trabajo puedan afectar la calidad de las relaciones externas.
- Traten a los demás como individuos que, si no lo son realmente en ese momento, pueden potencialmente ser sus iguales.
- Comportan información y recurso.
- Se comuniquen unos con otro utilizando los medios y los momentos más apropiados, según las preferencias y las necesidades de los demás.
- Suministren una retroalimentación constructiva.
- Desarrollen relaciones profesionales y activas (en vez de contactos pasivos, reactivos o accidentales como lo demás).
- Acepten el concepto de que su colega son cliente interno cuya contribución no debe darse por sentada (simplemente porque también son empleados), sin subestimarse, ni dejar de agradecer.
- Entiendan que una cultura basada en los clientes internos tendrán eco y reforzara el impulso de satisfacer a los usuarios.

## **2.12. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades deben ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la planificación de los planes estratégicos, es considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

## **2.13. DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

“La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” Kotler, (1990).

“Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos” Ibarra (2004).

Sallenave (1991), afirma que “La planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual interviene todos los niveles estratégicos de la empresa.

“La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos” Goodstein L, (1997)

## **2.14. TIPOS DE PLANIFICACIÓN**

Por lo general las empresas se administran de acuerdo con dos tipos de planes:

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Son diseñados por los gerentes de los niveles altos y definen las metas generales de la empresa. Son a largo plazo (horizonte de tiempo).visión-misión-objetivos.

Estos planes afectan a una gran gama de actividades de la empresa (alcance).

### **PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

Contienen los detalles para poner en práctica, o implementar, la planificación operativa en las actividades diarias, son a corto plazo (horizonte de tiempo). Estos planes tienen un alcance más estrecho y limitado (alcance).hay organigrama y control.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr"(objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

### **2.15. LA PLANEACIÓN TRATA CON EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES.**

Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para

qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

## **1. PROCESO**

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

## **2. FILOSOFÍA**

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

## **3. ESTRUCTURA**

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

## 2.16. MODELOS DE PLANIFICACIÓN

Los principales modelos de Planificación que se han aplicado y se están aplicando en el mundo, en especial en América latina tanto en el sector público como en el privado, giran alrededor de los siguientes:

1. Planeación Normativa o Tradicional
2. Planificación Prospectiva;
3. Planificación Prospectiva Participativa;
4. Planificación Interactiva.
5. Planificación Estratégica

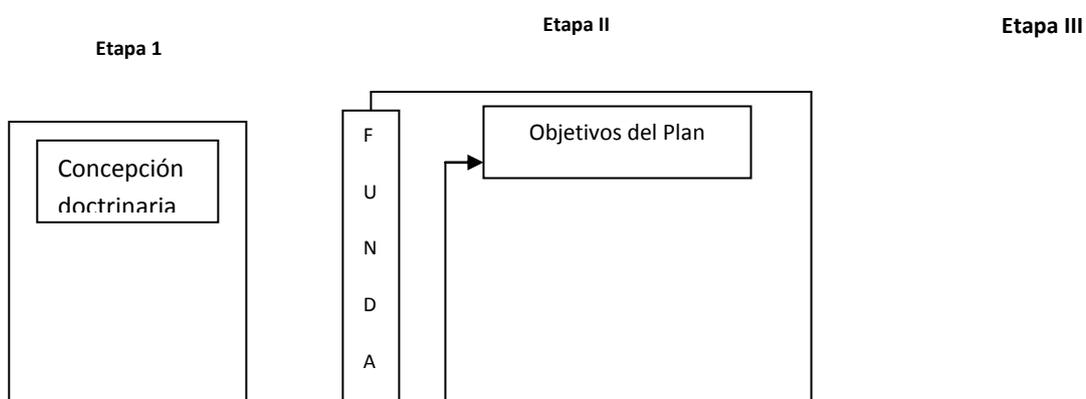
### PLANEACIÓN NORMATIVA O TRADICIONAL

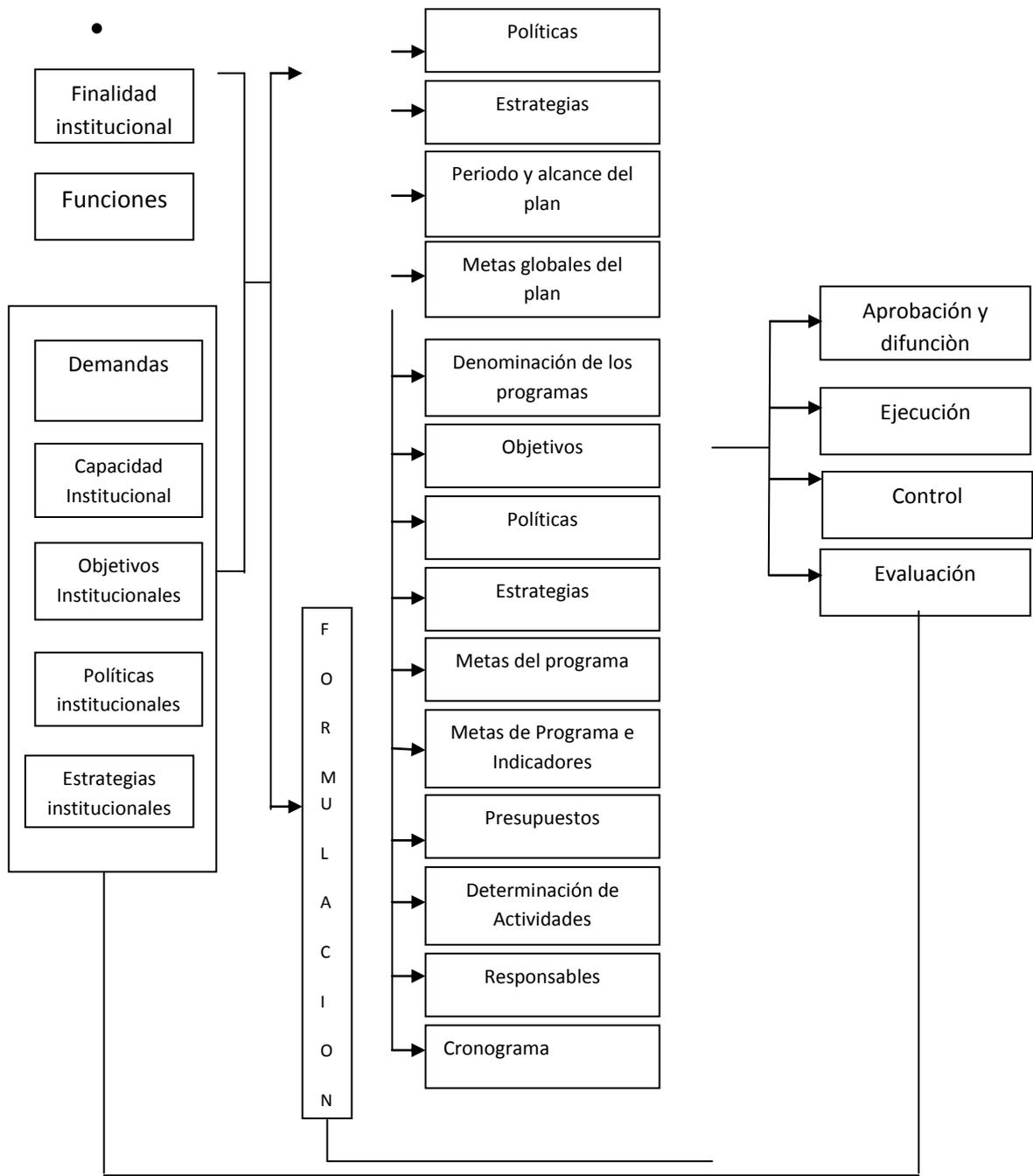
Se caracteriza por considerar a la institución un sistema cerrado, protegido de toda influencia exterior, pudiéndose construir el futuro a partir de una finalidad institucional y de un diagnóstico interno basado en un conjunto de datos de carácter cuantitativo, se la conoce también como planificación tradicional.

Las características de éste tipo de planificación se centra en:

- Planes voluminosos, costosos y dilatados en su elaboración
- Planes con énfasis en investigación diagnóstica a largo plazo
- La elaboración no es participativa, depende solamente del equipo planificador, evidenciándose poco compromiso del resto de sectores de la organización.

**Gráfico N° 2      Etapas de la planeación**





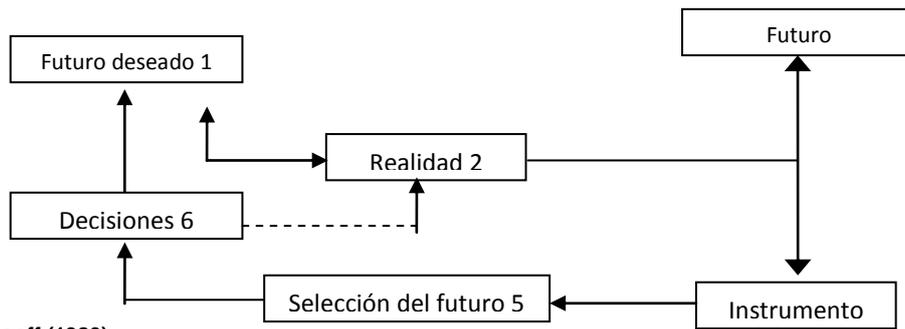
Fuente: Igor Ansoff (1980) Autor: Francisco Zea Zamora

## PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA

Parte del diseño del futuro deseado para la institución, a partir de ese futuro, confrontando la realidad y los medios e instrumentos, se arriba a los futuros factibles del mejor futuro factible, permite tomar hoy las decisiones que irán a transformar la realidad y a conseguir parte de ese futuro deseado.

**Gráfico N° 3 Fases de modelo de planeación prospectiva**

Este modelo comprende las siguientes fases:



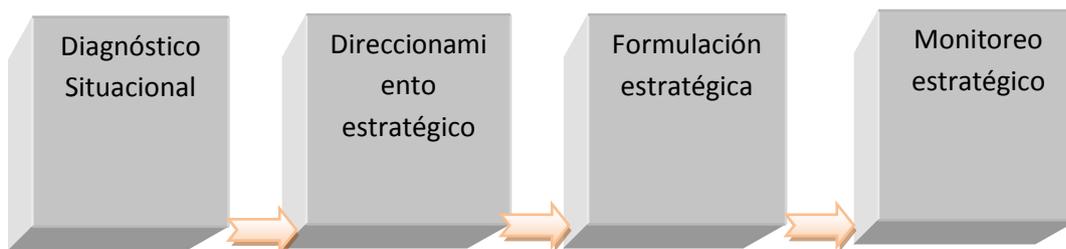
Fuente: Igor Ansoff (1980)

Autor: Francisco Zea Zamora

### Planificación Prospectiva Participativa

La planeación Prospectiva participativa es el proceso mediante el cual una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes; y con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la organización. Este modelo comprende cuatro etapas: Diagnóstico Situacional, direccionamiento estratégico, Formulación Estratégica y Monitoreo Estratégico, con sus respectivas sub-etapas.

**Gráfico N°4 Etapas de la planeación prospectiva participativa**



- Definición de ejes estratégicos
- Análisis de actores
  - Identificación y análisis del problema
  - Análisis FODA
  - Selección de factores Estratégicos

- Definir la visión y la misión
- Determinar la postura estratégica
- Definir objetivos estratégicos
- Determinar los

- Determinar factores de éxito
- Formular estrategias
- Definir proyectos estratégicos

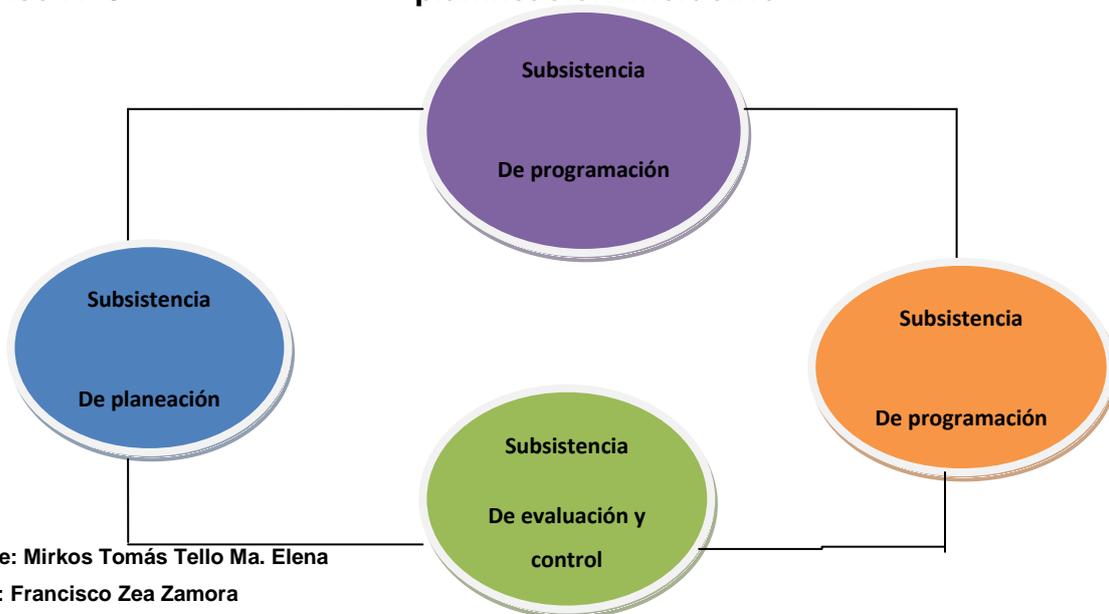
- Monitoreo del entorno interno como externo
- Seguimiento de los objetivos y Metas
- Seguimiento de los proyectos estratégicos

Fuente: Mirkos Tomás Tello Ma. Elena  
Autor: Francisco Zea Zamora

### Planificación Interactiva

Este tipo de planificación establece que para realizar un plan se debe considerar cuatro subsistemas interdependientes: subsistema de planeación, subsistema de programación, subsistema presupuestario y subsistema de Evaluación y control, cada uno de los cuales con una gama de acciones y relaciones que permitirán mejorar la realidad de la organización. MirkosT. Tello M

**Gráfico N° 5** **planificación interactiva**



Fuente: Mirkos Tomás Tello Ma. Elena  
Autor: Francisco Zea Zamora

## 2.17 POSICIONAMIENTO TEÓRICO

### MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

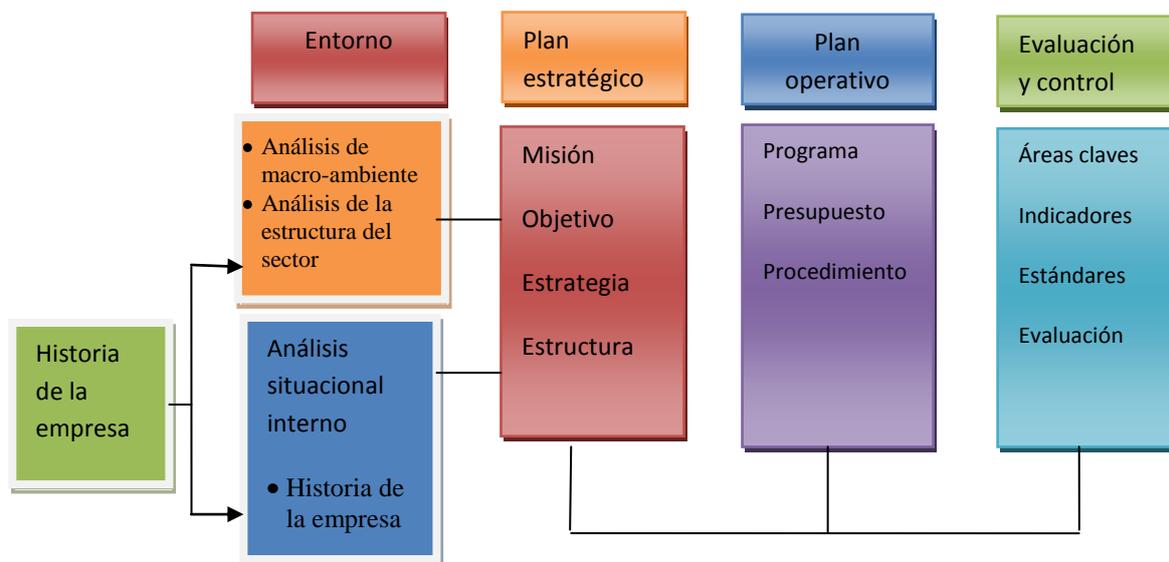
“Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la administración, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar sus logro. El propósito es el de concebir a la institución no

como un ente cerrado, aislado sino cómo un sistema abierto y dinámico sensibles a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio.

Las diferencias entre modelos son de carácter formal que de conceptualización. Todos los modelos existentes involucran de una u otra forma dos grandes componentes.

- A. Análisis Externo. Que comprende: Análisis del cliente, análisis de la competencia, y el análisis del entorno ( Macro)
- B. Análisis Interno o Autoanálisis. Comprende: un diagnóstico detallado de todos los aspectos de la organización que son importantes para su estrategia particular.

**Gráfico N°6 Modelo de planificación estratégica**



Fuente: Mirkos Tomás Tello Ma. Elena  
 Autor: Francisco Zea Zamora

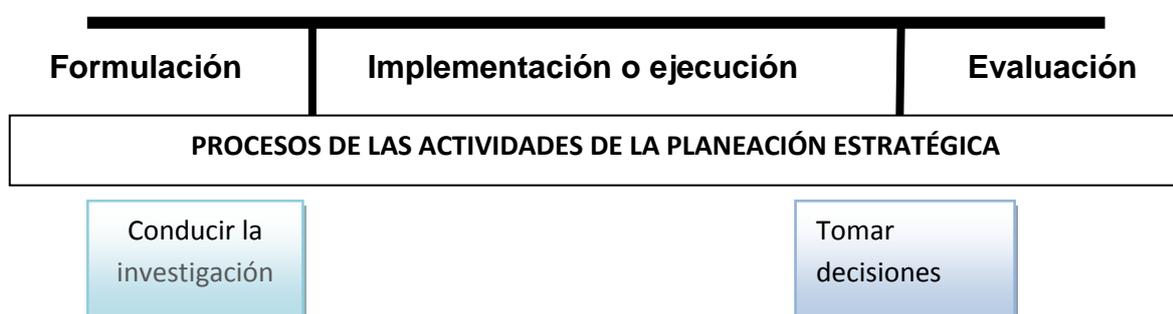
**RAZONES DEL MODELO:**

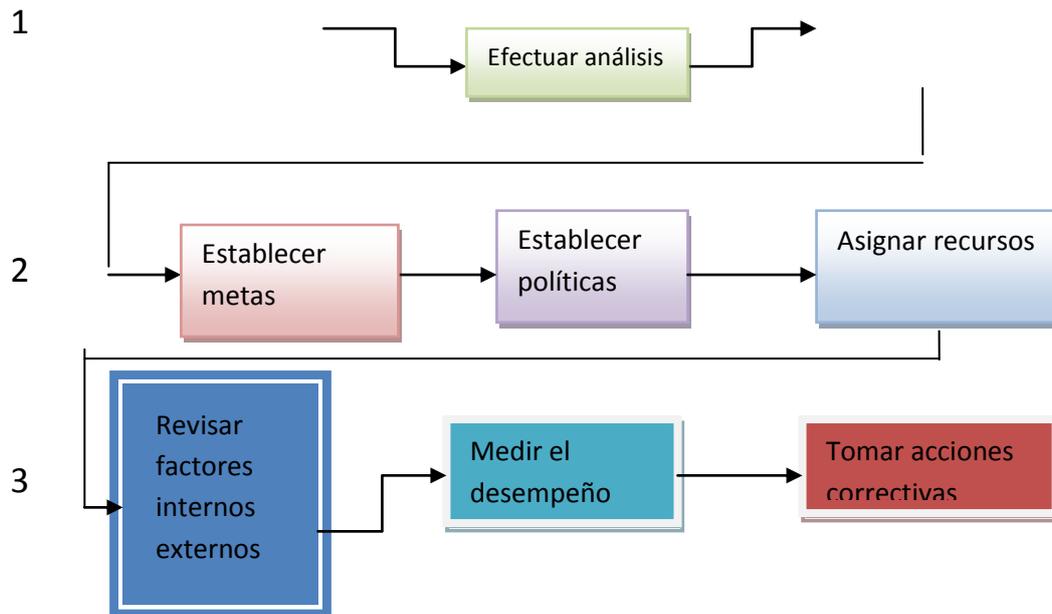
1. Actividad profesional.
2. Nivel de comprensión y de aplicación práctica por su sencillez. El modelo aplica tres fases diferenciales:
  - A. Formulación
  - B. Implementación o ejecución

### C. Evaluación y control.

- A. **Formulación.**- Es el proceso de establecer la misión- visión de la empresa, conducir la investigación para determinar las debilidades y las fortalezas internas, las oportunidades y las amenazas externas, efectuar los factores internos y externos y establecer los objetivos y las estrategias de la organización.
- B. **Implementación o ejecución de la estrategia:** Es la etapa de acción del proceso de la gerencia estratégica, esto es movilizar a los gerentes y colaboradores para que pongan en acción las estrategias formuladas. La implementación de la estrategia consta de tres actividades: establecer metas, establecer políticas y asignar recursos.
- C. **Evaluación y control.** Tres actividades fundamentales se deben desarrollar para evaluar la efectividad de las estrategias de la organización 1.- Revisar los factores internos y externos que forman las bases actuales 2.- Medir el desempeño de la organización. 3.- Tomar acciones correctivas que se necesitan para mejorar la posición estratégica interna- externa de la empresa.

**Gráfico N° 7      Modelo de las actividades de la Planeación Estratégica**

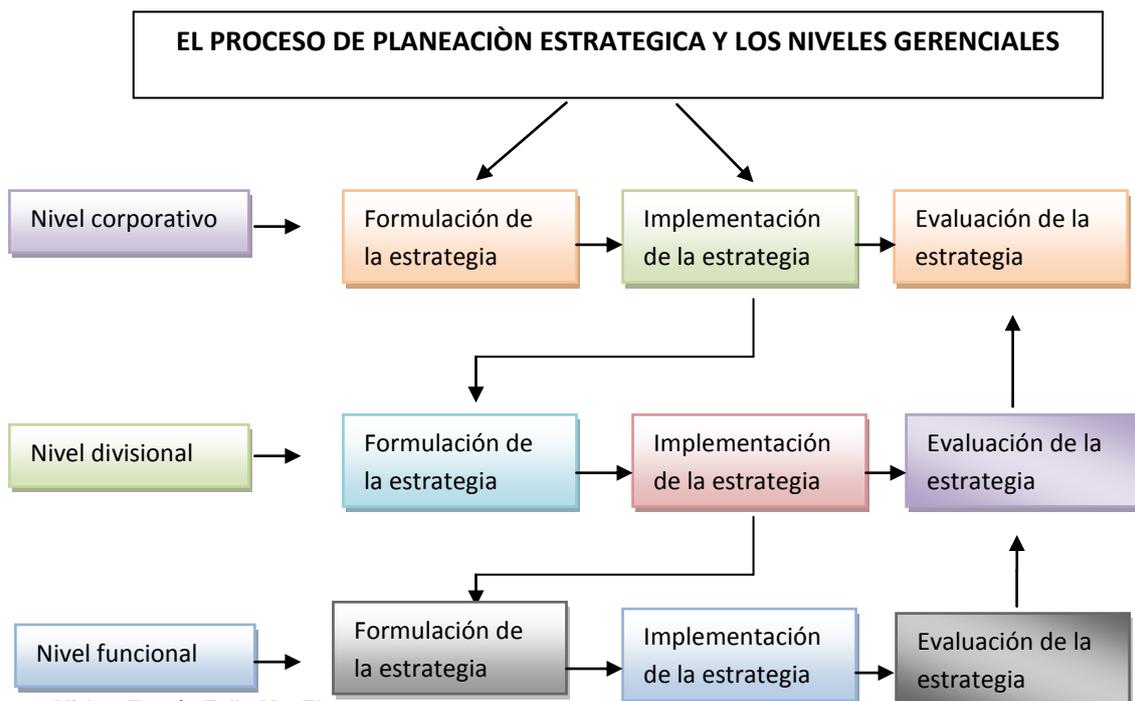




Fuente: Mirkos Tomás Tello Ma. Elena

Autor: Francisco Zea Zamora

**Gráfico N°8**



Fuente: Mirkos Tomás Tello Ma. Elena

Autor: Francisco Zea Zamora

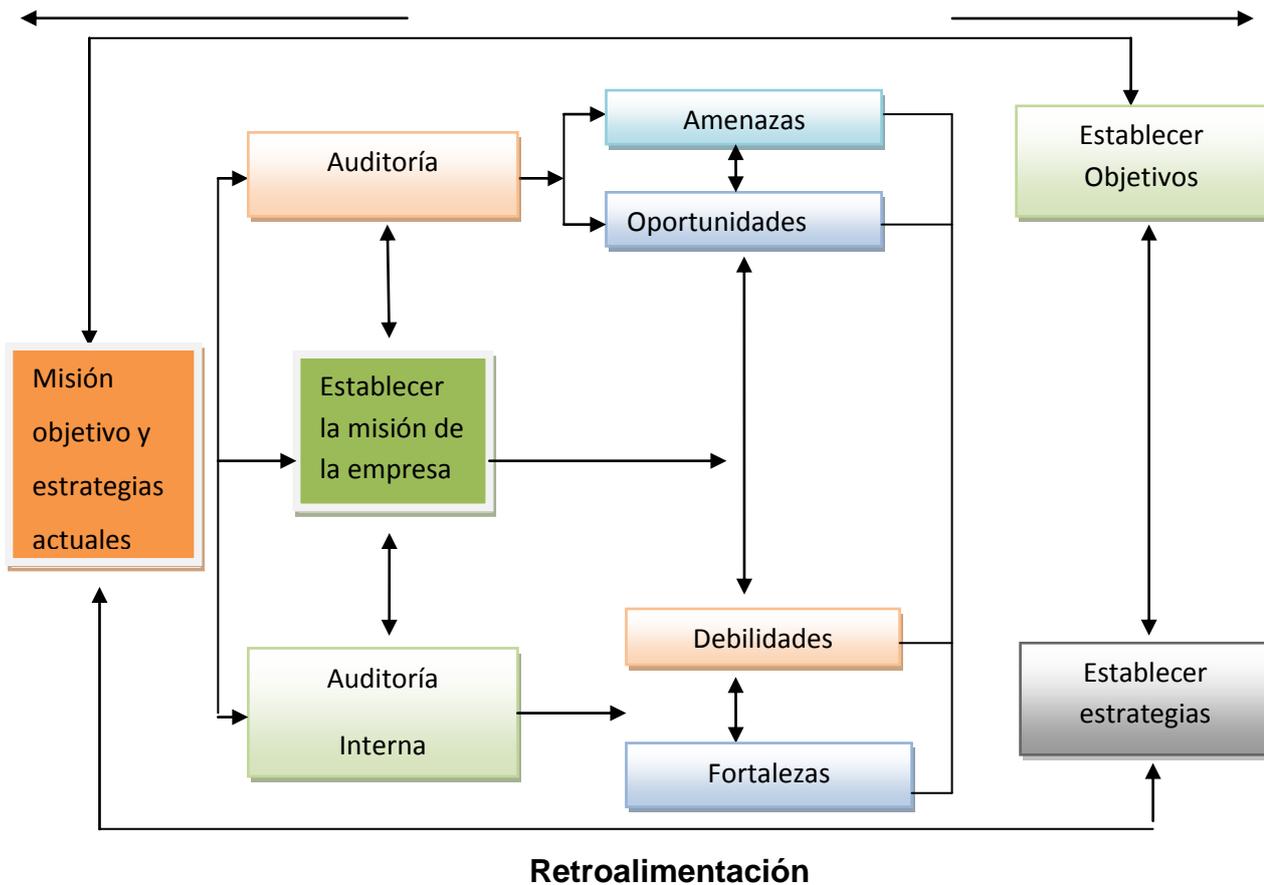
## 2.18 FORMULACIÓN VS. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

| FORMULACIÓN                      | IMPLEMENTACIÓN                        |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Pensamientos antes de la acción. | Gerencia de fuerza durante la acción. |
| Se centra sobre la Efectividad.  | Se centra sobre la Eficiencia.        |

|   |   |
|---|---|
| Es un proceso fundamentalmente Intelectual. | Es un proceso fundamentalmente operacional. |
|---|---|

**Gráfico N° 9**

**MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
Formulación de la estrategia**

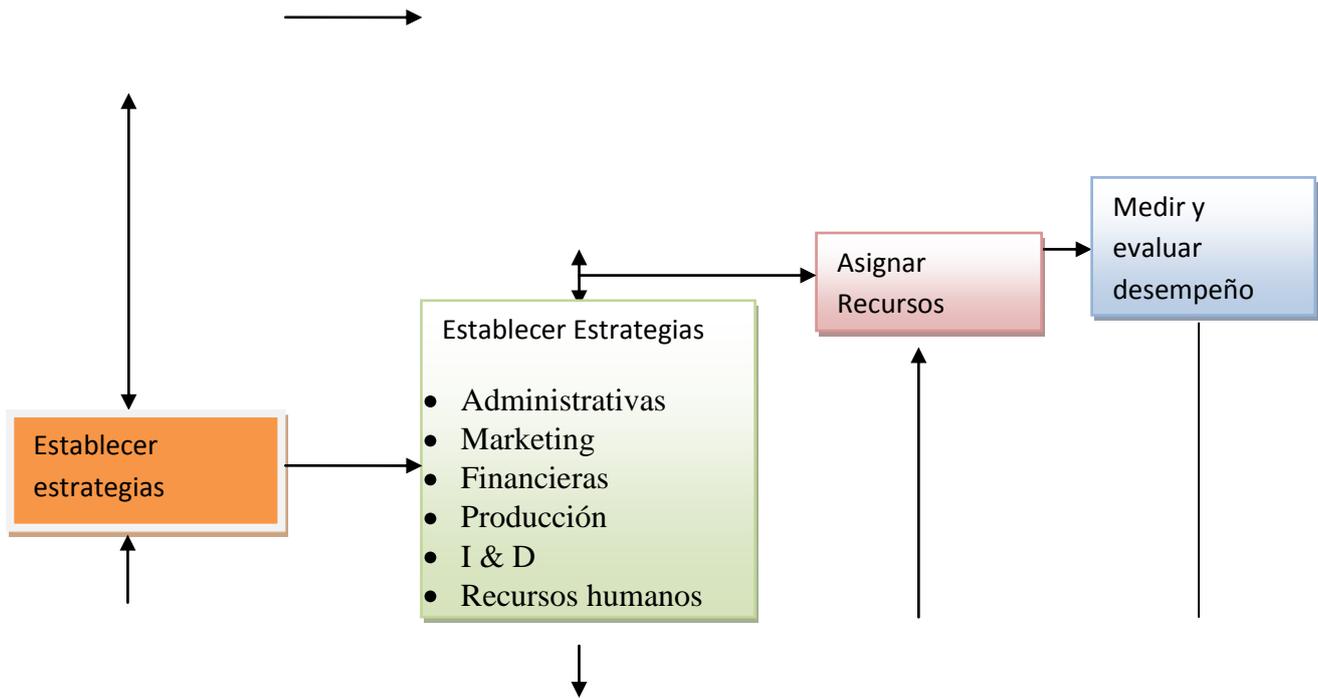


Fuente: Mirkos Tomás Tello Ma. Elena  
Autor: Francisco Zea Zamora

**Gráfico N° 10**

**MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**





Fuente: Mirkos Tomás Tello Ma. Elena  
 Autor: Francisco Zea Zamora

### Beneficios:

1. Contribuye a descubrir nuevas oportunidades.
2. Ayuda a detectar problemas y amenazas.
3. Contribuye a la asignación de recursos.
4. Ayuda a la resolución de conflictos.
5. Mejora las funciones de coordinación, evaluación y control.

## 2.19. FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico de situación comprende el análisis del desempeño de una organización a partir de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

frente al cumplimiento de su misión y visión, tareas claves en el presente, cómo frente al futuro.

Para la realización del diagnóstico interno se deben evaluar los recursos de la organización:

Recursos Organizacionales

Recursos humanos

Recursos Físicos

### **Matriz FODA**

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

**La estrategia FO.** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la

utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

**La estrategia FA.** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

**La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

**La estrategia DO.** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

**Cuadro N° 1**

**MATRIZ-FODA**

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <b>FORTALEZAS</b><br><b>F1:</b><br><b>F2:</b><br><b>F3:</b><br><b>FN:</b> | <b>DEBILIDADES</b><br><b>D1:</b><br><b>D2:</b><br><b>D3:</b><br><b>DN:</b>         |
| <b>OPORTUNIDADES</b><br><b>O1:</b><br><b>O2:</b><br><b>O3:</b><br><b>ON:</b> | ¿Cómo aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas?             | ¿Cómo superar las debilidades utilizando las Fortalezas?                           |
| <b>AMENAZAS</b><br><b>A1:</b><br><b>A2:</b><br><b>A3:</b><br><b>AN:</b>      | ¿Cómo utilizar las fortalezas para neutralizar o disminuir las amenazas?  | ¿Qué hacer para superar las debilidades para neutralizar o disminuir las amenazas? |

Autor: Francisco Zea Z.

## 2.20. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### a) Misión

La misión es la concepción implícita del porqué de la organización, su razón de ser, presenta las cualidades y característica que explican la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático.

Por ello la misión se la puede conceptuar cómo:

La necesidad genérica que la organización pretende, satisfacer propósito y contribución a la sociedad desde el más alto nivel organizacional, d que funciones,

bienes y servicios específicos va a producir con que tecnología y para que demandas sociales.

Definición del propósito, negocio, función o tarea básica de una organización.

Debe inspirar:

- A los inversionistas
- A los trabajadores
- Al mercado

Debe contener:

- Acciones singulares
- Ámbito geográfico
- Definición de Mercado

Relaciones con terceros

## **b) VISIÓN**

La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, un sueño realizable, difícil pero no imposible.

La visión es el deber ser, el futuro deseado pero factible a largo plazo, el futuro ideal que aspiran los usuarios de la institución.

Todos quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización, deben conocer su visión, porque esto les permitirá saber hacia dónde va la institución y por consiguiente hacia donde está encaminado su trabajo y su compromiso. Luego de su construcción ésta debe ser difundida y compartida por todos.

“La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad más que de probabilidad, de potencial más que de límites.

### **UNA VISIÓN ES:**

- Una descripción de un futuro deseado

- Un desafío: difícil, pero no imposible de lograr.
- Un deseo noble digno, basado en principios ideales y valores compartidos.

### UNA VISIÓN SIRVE PARA:

- Guiar e inspirar acciones encaminadas al logro de paradigmas.
- Ayudar a ver claramente el rumbo de las cosas y los hechos.
- Contribuir a distinguir entre lo útil y lo inútil.
- Facilitar la consulta y la toma de decisiones acertadas.
- Proponer a la unidad de pensamiento institucional.
- Liberar y dar dirección a la energía creativa.

### La visión y misión basadas en principios, ideales y valores

A continuación presentamos los elementos más importantes de la visión.

**Gráfico N° 11 Componentes de una visión**

## ***VISIÓN***



Fuente: Alcides Aranda

Autor: Francisco Zea Zamora

### Procedimientos para declarar la visión

Se recomienda utilizar los siguientes pasos para construir la visión:

- a) Organizar un taller con la participación de actores representativos de la organización. Luego de informar y definir el objetivo del taller se hará conocer la importancia, los elementos y procedimientos para construir la VISIÓN. A continuación se aplicará la Técnica de Afinidades o el método ZOPP (sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientado a objetivos) para la estructuración colectiva de la VISIÓN.
- b) Luego, revisar e incorporar en lo pertinente, los elementos de la Visión identificada en el diagnóstico y los criterios que sobre este tipo de VISIÓN se observe en otros centros educativos similares del país.
- c) Incorporar el resultado de los escenarios, en especial del escenario deseado.
- d) Realizar talleres participativos con los diversos sectores de la comunidad educativa, donde se someta a análisis la propuesta de Visión para incorporar sugerencias y proceder a su validación final.
- e) Solamente cuando no sea factible construirla participativamente, se preparará y aplicará un cuestionario a personas representativas del establecimiento y comunidad.

### **c. Valores corporativos**

Los valores son principios conscientes considerados válidos porque evidenciamos que ya los tenemos o porque evidenciamos que requerimos de estos. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión.

Cuando la organización decida enunciarlos o replantearlos, se debe trabajar con un mínimo de 5 y máximo de 7 Valores, una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza.

Nada de esto funcionará si la misión, la visión o los valores, no son compartidos. Los valores influyen de las normas éticas dentro de una organización, así como el comportamiento de gestión. Recordamos que al hablar de una organización, no solo nos referimos a las grandes corporaciones, una organización puede considerarse

ser un puñado de personas que interactúan organizadamente para alcanzar una meta.

Los valores no deben ser elaborados únicamente por la Gerencia General o por la persona asignada por esta para luego ser anunciados a los demás: Deben ser el resultado de un trabajo en equipo, aunque lamentablemente, este estado ideal en la vida real, no es tan frecuente.

Tampoco deberá ocurrir que luego de delineados, quedan como simples enunciados, impresos en hermosas placas de bronce que son lucidas en la Recepción de la empresa o en la Presidencia Ejecutiva, deben ser verdaderas cartas de navegación, que dirijan todos los esfuerzos hacia el norte deseado.

## **La Cultura Corporativa**

La Cultura Corporativa o también denominada Cultura Organizacional, es el **conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización**. La cultura se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización, y que las distingue unas de otras. Es la manera que cada organización tiene de hacer las cosas como resultante de la interrelación de seis factores de naturaleza muy diversa, entre los cuales se mezclan aquellos de naturaleza intangible y de difícil observación, con otros que se expresan de una manera más explícita en forma de documentos internos de la organización y en los comportamientos observables:

- Los valores y las creencia
- Las normas de comportamiento
- Las políticas escritas de la organización
- La motivación vertical
- Los sistemas y procesos formales e informales
- Las redes internas existentes en la organización

Yturralde continúa; "Identificamos culturas orientadas a los Poderes, a la Funciones, a las Tareas y a las Personas. Podemos afirmar que hay "culturas fuertes" y "culturas débiles"; así también "culturas actuales" y "culturas ideales" por las que tenemos que trabajar para ir las fortaleciendo. Este conjunto de factores no son necesariamente positivos, algunos de los componentes pueden ser negativos y requerirán de un plan de acción para reorientarla. Las culturas se pueden mantener muy puras desde su origen pero en la medida de que estas se prolongan en el tiempo, están propensas a la aculturación y transculturación. Tener una cultura corporativa identificada, permite a todos los miembros de la organización, fomentar y forjar una cultura dominante que incorpore valor a lo que cada uno de ellos hace".

#### **d.) Políticas**

Las políticas constituyen el elemento que da la direccionalidad y orientación al plan. Son formuladas a partir de la misión y los objetivos estratégicos. La mayor responsabilidad y compromiso en su reestructuración recae en los directivos de la clínica.

“Las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto”

#### **e.) Metas**

Al plantearnos metas en una base rutinaria decidimos que objetivos queremos alcanzar y después vamos paso a paso logrando estas metas para poder llegar a lo que queremos en la vida, esforzándonos en lo que nos cuesta y sintiéndonos orgullosos de las metas que alcanzamos o rebasamos con facilidad. Al saber con precisión qué es lo que queremos en la vida podemos identificar en que nos debemos de concentrar y que cosas son pura distracción.

Plantearse metas es una técnica común utilizada desde atletas de alto nivel, hasta empresarios exitosos. Nos da una visión a largo plazo y motivación a corto plazo. Así nos vamos a enfocar en adquirir nuevos conocimientos y a reorganizar nuestros recursos.

De acuerdo al nivel organizativo las metas se clasifican así:

**Metas Oficiales o Misiones.** Son las planteadas a nivel general, por la alta gerencia, o administración general y establecen los principios generales, que no definen en detalle los procesos un ejemplo es el de las de introducir un producto nuevo o incursionar en un mercado diferente.

**Metas Operativas.** Estas metas, plantean acciones más específicas que permiten desarrollar las estrategias, y sirven de orientación a las divisiones, departamentos y unidades operativas. En detalle sería desarrollar un tipo de producto concreto, la identificación del mercado o nicho de mercado a incursionar y las acciones para lograr esta meta.

**Metas Específicas o Individuales.** Estas metas plantean las tareas o trabajos individuales, que guían las acciones o conductas individuales, un ejemplo de estas metas con las descripciones de puestos de trabajo.

**Alcanzables:** Las metas del primer nivel deben ser alcanzables. Si las metas son muy grandes no vas a ver avance hacia cumplirla. Las metas diarias deben derivarse de las más a largo plazo.

**Realistas:** Cualquier pariente o sociedad puede ponerte que no sean las aptas para ti o no dependan de tus destrezas, entre tus metas puede ser "correr para presidente" pero no "llegar a presidente" ya que esto depende de muchas otras circunstancias.

**Ambiciosas:** Así de importante como no hacerlas inalcanzables, tampoco hay que hacerlas muy fáciles, esto lo hacen quienes tienen miedo a fracasar o son haraganes.

**De acuerdo a la dimensión temporal de las metas,** se clasifican en: Metas a Corto Plazo. Son las metas que se establecen para ser alcanzadas en un periodo contable o en un año, un ejemplo típico de esta meta es el aumento de las ventas del próximo año en un porcentaje x.

**Metas a Largo Plazo.** Son las metas que la empresa plantea para periodos superiores a un año o en varios periodos contables, un ejemplo típico de este es el posicionamiento de marca, restructuración de la planta física, entre otros.

#### **f.) Objetivos estratégicos**

En un plan de desarrollo se deben formular objetivos estratégicos y objetivos específicos u operativos. Los objetivos estratégicos apuntan a la solución de los grandes problemas institucionales de mediano y largo plazo (de uno a cinco y más de cinco años) y los objetivos específicos, los problemas los problemas más concretos de corto y mediano plazo.

Si bien todo objetivo tiene la característica de ser cualitativo no debe perderse de vista su posibilidad de cuantificación a través de las metas, conocidas también como resultados esperados o indicadores de gestión. Usualmente los objetivos estratégicos tienen un mayor peso cualitativo que los objetivos operativos y viceversa.

El objetivo es entonces un enunciado general de una situación determinada que la institución espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones, exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar.

#### **Característica de los objetivos.**

- Los objetivos constituyen un desafío de la organización, por consiguiente requieren de un alto nivel de creatividad
- Los objetivos mantienen una idea general de la estrategia que hará posible su cumplimiento para que sean factibles de realizarse.
- Los objetivos son claramente establecidos, con el mínimo de ambigüedades, no solamente con el propósito de que sean entendidos por todos los sectores, si no que puedan transformarse en políticas, estrategias y metas concretas
- Los objetivos procuran ser cuantificables, a fin de facilitar su ejecución y evaluación
- Los objetivos refieren los aspectos más relevantes del quehacer de la institución.

- Los objetivos guardan coherencia, armonía y correlación con la misión, políticas, estrategias y metas institucionales.

### **g.) Estrategias**

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y

Un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

### **Gerencia e implementación de estrategias**

Una buena gerencia debe tener siempre bien definidos sus planes, especialmente su planificación estratégica en función de que la Clínica logre una operatividad, acorde a los requerimientos de los actuales escenarios, sobre todo, en donde se desenvuelve.

Debe saber prever los cambios, las amenazas y saber aprovechar las oportunidades, sabiendo integrar adecuadamente los recursos y establecer acciones que favorezcan la misión, visión, rumbo, en donde dónde se comprometan los integrantes de la Clínica.

Por tanto, es necesario contar con una gerencia proactiva, capaz de implementar las estrategias que se requieren para fortalecer el plan estratégico definido y que conduzcan por la senda que le proporcione los buenos resultados.

## **2.21. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO**

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la dirección. El control interno incluye controles que pueden ser caracterizados bien como contables o administrativos. Hernández L.X. Enfoque COSO

## **2.22. NORMAS TÉCNICAS DE CONTABILIDAD**

El objetivo de esta norma es prescribir las bases de presentación de Estados Financieros de propósito general, para asegurar la comparabilidad con los Estados Financieros de períodos anteriores

Esta norma es aplicable a todos los Estados Financieros preparados de acuerdo a las NEC; y presentan información del período relacionado a:

- a) Activos
- b) Pasivos
- c) Patrimonio
- d) Ingresos y gastos incluyendo ganancias y pérdidas.
- e) Flujos de efectivo Normas Ecuatorianas de contabilidad

## 2.23. NORMAS TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las NTA son principios y requisitos que debe observar el auditor de cuentas en el desempeño de su función para expresar una opinión técnica responsable. Éstas deben ajustarse a la LAC y las Normas Técnicas publicadas por el ICAC.

Se clasifican en: Normas generales, Normas sobre ejecución y Normas sobre informes. Morán A. F. Normas Técnicas de Auditoría

## 2.24. SISTEMA DE SERVICIOS DE SALUD

### Organización general del sector salud

Cada institución del sector salud mantiene un esquema de organización, gestión y financiamiento particular, sin que existan mecanismos de articulación y de coordinación interinstitucional. Lo anterior no ha permitido aunar esfuerzos y recursos para desarrollar una propuesta nacional de cobertura y calidad de los servicios de salud. En consecuencia, organizar un Sistema Nacional de Salud es un propósito fundamental de la política sectorial.

El **Subsector Público** está conformado por los servicios del Ministerio de Salud Pública (MSP), el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS-SSC), Sanidad de las Fuerzas Armadas y de la Policía (dependientes de los Ministerios de Defensa y Gobierno respectivamente), los servicios de salud de algunos Municipios y los de las Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG), la Sociedad Protectora de la Infancia de Guayaquil y la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA) y la Cruz Roja Ecuatoriana. Estos últimos, aunque son entes privados actúan dentro del sector público, y disponen del 85.4 % de los establecimientos.

Al Ministerio de Salud Pública (*MSP*) le corresponde la regulación, dirección y control del sector contando con una Dirección de Salud en cada Provincia y en su interior por Áreas de Salud que son circunscripciones geográfico - poblacionales coincidentes en su mayoría con el ámbito político - administrativo del cantón. Estas funcionan como una unidad de desconcentración programática, administrativa y presupuestaria de la cual dependen los servicios básicos de salud (Puestos, Sub-centros, Centros y Hospitales Cantonales).

El **Subsector Privado** está integrado por entidades privadas con fines de lucro (Hospitales, Clínicas, Dispensarios, Consultorios, Farmacias y las Empresas de Medicina Pre-pagada) y las organizaciones privadas sin fines de lucro como diversas ONG's, organizaciones populares de servicios médicos, asociaciones de servicio social, etc., las cuales representan el 14.6 % de los establecimientos del país. Los servicios privados se financian por el gasto directo de las familias.

Las entidades privadas para su funcionamiento deben estar registradas y autorizadas por el MSP. Se estima que 13.684 personas trabajan en este subsector, de ellas 12.025 en instituciones con fines de lucro y 1.659 en establecimientos sin fines de lucro. Cuenta con una capacidad instalada de 367 establecimientos con internación, mayormente tipo Clínicas, 351 con fines de lucro y 16 sin fines de lucro, y 148 unidades de tipo ambulatorio (1 con fines de lucro y 147 sin fines de lucro).

Igualmente existen 10.000 consultorios médicos particulares, la mayoría ubicados en las principales ciudades, la mayoría con infraestructura y tecnología elemental. También existen empresas de Medicina Pre-pagada y cubren un 2.2% de la población de los estratos de medianos y altos ingresos.

**Equipamiento y Tecnologías.** Es difícil el análisis económico, tecnológico y la programación de reposición y los planes de mantenimiento adecuado por falta de información fidedigna.

El equipamiento es obsoleto, funcionando parcialmente y sin un adecuado mantenimiento, aproximadamente un 80%. El porcentaje destinado a mantenimiento preventivo y correctivo, considerándolo como gasto de operación, fue del 0.03% del total del presupuesto asignado<sup>12</sup>. En el país existen 3.678 técnicos para tareas de mantenimiento, entre profesionales y personal auxiliar, cuya formación es meramente empírica. Los equipos de alta tecnología son únicamente destinados a hospitales de referencia nacional y de alta complejidad, particularmente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Esto incluye a hospitales del subsector público y del subsector privado.

### CAPÍTULO III

## METODOLOGÍA

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca dentro del campo de las Ciencias Administrativas, por su finalidad la investigación tiene la siguiente tipología.

Según la fuente de información la investigación será exploratoria de campo y documental. Exploratoria de campo porque se aplica diferentes instrumentos de sondeo y recolección de la información en el sector interesado en el desarrollo de la clínica, y documental por el análisis de los estados financieros, procesos y los demás aspectos administrativos y financieros.

Según el nivel de medición y análisis de la información es cuanti-cualitativa, debido a la variedad de datos necesarios para la elaboración de conclusiones y la posterior toma de decisiones.

De acuerdo al objeto de estudio la **Investigación es Aplicada**, por cuanto el análisis se realiza en función de la utilización en la práctica de los conocimientos adquiridos, a más de ello involucra problemas tanto teóricos como prácticos.

**Investigación Descriptiva.** Por las características fundamentales de la investigación, la misma es de carácter descriptiva, por cuanto se mide la relación existente entre las variables que integran la pregunta de investigación planteada.

### 3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es mixto, por cuanto se apoya en bibliografía e investigación de campo, es de carácter transversal, por realizarse en el corto tiempo para analizar la realidad ocurrente, y por ubicarse en el ámbito de la administración.

### 3.3. VARIABLES

Las variables analíticas utilizadas en la presente investigación son:

**DESCRIPTIVA:** La gestión administrativa y financiera de la Clínica Azogues ocasiona dificultades en su normal desempeño. A esta variable de diagnóstico se la considera exploratoria en vista de que extraerá información relacionada a la

problemática existente, ya que analiza los procesos realizados en la institución permitiendo obtener información en el estado en el que se encuentra.

**PROPOSITIVA:** La propuesta de un Plan Estratégico Institucional permite desarrollar procesos que ejecuten, midan, evalúen y obtengan resultados que van dirigidos a solucionar el problema existente.

### **3.4 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

### 3.4.1 Variable de Diagnóstico.

La gestión administrativa y financiera de la “Clínica Azogues”

| <b>Definición operativa</b>  | <b>Dimensiones</b>                   | <b>Indicadores</b>  | <b>Indicador de Dimensión</b>                  |
|--|--------------------------------------|---|--|
| Capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. | Gestión Administrativa y financiera. | Aplicación de normas y políticas administrativas y financieras. | Alto<br>Medio<br>Bajo                          |
|  |                                      | Manejo del talento humano, recursos materiales y financieros.   | Alto<br>Medio<br>Bajo                          |
|  |                                      | Eficiencia en la delegación de funciones.                       | Eficiente<br>Medio<br>Ineficiente              |
|  |                                      | Elaboración de diagnóstico, planes estratégicos y operativos.   | Muy necesario<br>Poco necesario<br>Innecesario |

## Variable de la propuesta

Plan Estratégico Institucional de la Clínica Azogues.

| <b>Definición operativa</b>   | <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>   | <b>Indicador de Dimensión</b>      |
|---|--------------------|--|------------------------------------|
| Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la administración, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar sus logros. | Social             | Impacto y nivel de satisfacción del usuario.                         | Alto<br>Medio<br>Bajo              |
|   | Médica             | Servicios ofrecidos a la colectividad<br>Incremento de la cobertura. | Selección múltiple                 |
|   | Servicios          | Pertinencia de los servicios ofertados.                              | Muy Buena<br>Buena<br>Insatisfecho |
|   | Estratégicos       | Infraestructura, talento humano y recursos materiales y financieros. | Excelente<br>Buena<br>Regular      |

### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el cálculo de la población se ha considerado en primer lugar la estructura la muestra, la misma que tiene la siguiente composición. La muestra relacionada a los usuarios se tomó de los archivos existentes en la institución.

| INFORMANTE                       | POBLACIÓN<br>CONSIDERADA | TÉCNICA  |
|----------------------------------|--------------------------|----------|
| Accionistas de Clínica Azogues   | 26                       | CENSO    |
| Directorio de la Clínica Azogues | 5                        | CENSO    |
| Clientes                         | 500                      | MUESTREO |
| <b>TOTAL DE LA POBLACIÓN</b>     | <b>531</b>               |          |

**MUESTRA BENEFICIARIOS:** Corresponde a estándares de archivo de la clínica.

#### Fórmula

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

Descripción

n = tamaño de la muestra

m = tamaño del universo o población

e = error admisible

Desarrollo matemático

$$n = \frac{500}{0,05^2(500-1) + 1}$$

$$n = \frac{500}{0,0025(499) + 1} =$$

$$n = \frac{500}{2,2475} = 222$$

#### TOTAL 222 Clientes

La técnica de muestreo exploratoria de clientes se realizó sobre los 222 probables beneficiarios de la clínica.

A nivel de Directorio y Accionistas, se aplicó la técnica de censo, por cuanto son los que conocieron todos los pormenores de la situación de la institución.

### 3.6 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

**Método Inductivo.-** Es un proceso analítico – sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige.

#### **Pasos:**

- **Observación:** Consiste en el análisis objetivo del fenómeno de estudio, en el que se analiza las condiciones actuales, los medios y recursos con que se cuentan para justificar el proyecto propuesto.
- **Experimentación:** Es el método que permite la aplicación teórico-práctica del fenómeno analizado, para cuyo efecto se trabajará sobre las fuentes directas del fenómeno observado para realizar la justificación empírica.
- **Comparación:** Permite la valoración previa, de logros y resultados, pudiendo visualizar la efectividad del proyecto.
- **Abstracción:** Es un mecanismo de síntesis que permite la ejecución del proyecto a través de la meditación cuidadosa de las experiencias pasadas, para solucionar los problemas, y aplicar innovaciones superando errores y enmendando experiencias transitadas.
- **Generalización:** Constituye un método de socialización de resultados en donde estará patente el estudio de causa efecto y resultados esperados.

**Método Deductivo.-** Proceso sintético – analítico, es decir contrario al anterior; se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.

## **Pasos:**

- **Aplicación:** Es una variable del método experimental que permite la aplicación empírica del proyecto a fin de medir su importancia y validez.
- **Comprensión:** Igualmente complementa al método experimental y permite la exploración del nexo causa efecto.
- **Demostración:** Es la socialización de la verdad encontrada.

**Método Descriptivo.-** Por cuanto desarrolla el proceso de análisis de los datos desde la naturaleza misma de los hechos para la obtención de conclusiones que orienten a la efectiva toma de decisiones.

## **TÉCNICAS O INSTRUMENTOS**

**TÉCNICA DE CENSO.-** Se denomina censo, en estadística descriptiva, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. El censo de una población estadística consiste, básicamente, en obtener el número total de individuos mediante las más diversas técnicas de recuento, en el caso de Clínica Azogues se aplicó la técnica del censo a los accionistas y el directorio por no ser una población extensa.

**TÉCNICA DE MUESTREO.-** El muestreo es una técnica usada en estadística que es indispensable en la investigación científica para seleccionar a los sujetos a los que les aplicaremos las técnicas de investigación elegidas, según el enfoque en que se trabaje (cuantitativo, cualitativo o mixto) En la mayoría de los proyectos de investigación utilizamos una muestra, y es importante reconocer aquellas definiciones que nos ayudarán a hacer un correcto proceso de muestreo, como también conocer los tipos de muestreo según la selección y el procedimiento. En la presente investigación se aplicó el muestreo a los clientes por ser una población extensa; trabajando entonces con una muestra aleatoria.

### **3.7 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

Se desenvuelve en función de los modelos propuestos por la universidad, y en consideración de los cánones generales de la metodología de investigación, con la finalidad de que la misma se robustezca en profundidad y pertinencia, para obtener los resultados y el logro de objetivos propuestos.

### **3.8 PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR LA SOLUCIÓN**

En consideración de los resultados obtenidos con la investigación, la cual se caracteriza por no consultar solamente fuentes bibliográficas primarias y secundarias, y que tiene un importante desarrollo de trabajo de campo, que han permitido diagnosticar, analizar y concluir sobre las causas raíces que llevaron al cierre de la “Clínica Azogues”, es preciso que se pueda construir una propuesta alternativa de solución, por medio de la aplicación de diferentes procedimientos de la administración de empresas que estén encaminados a la aplicación de un plan estratégico de calidad, que permita el desarrollo de una reingeniería administrativa y financiera, con la finalidad de lograr la reapertura y funcionamiento efectivo de la “Clínica Azogues”, y constituirse en modelo de gestión médica y asistencial. Para el logro de la propuesta se desarrollará el siguiente procedimiento:

- Análisis de los resultados de la investigación.
- Justificación del proceso de investigación.
- Sustentación teórico de la propuesta.
- Diseño de un esquema de Plan Estratégico de calidad.
- Estructuración del plan de reingeniería.
- Redefinición de la misión y visión institucional.
- Análisis de impactos.
- Evaluación final.

### **3.9 VALOR PRÁCTICO DEL ESTUDIO**

La salud es una de las necesidades básicas que debe priorizar el ser humano, por lo tanto los servicios médicos de calidad deben ser considerados como un factor pertinente y de relevancia en la sociedad, en tal virtud, la “Clínica Azogues” fue la pionera en su naturaleza en la ciudad de Azogues, ofertando un servicio eficiente,

relevante y de reconocimiento de la colectividad, por ello todo el proceso investigativo determina los factores que llevaron a su cierre temporal, permitiendo establecer mecanismos de fortalecimiento a través del diseño y propuesta de ejecución de un plan estratégico institucional que permitirá que la institución preste nuevamente su servicio a la ciudad de Azogues y la Provincia del Cañar.

### **3.10 TRASCENDENCIA CIENTÍFICA DEL ESTUDIO**

El estudio en mención fundamenta su trascendencia científica por cuanto aplica técnicas y estrategias de gestión administrativa y financiera, así como el desarrollo de planes estratégicos. La aplicación de herramientas de administración moderna a instituciones que tienen un impacto social tan importante, se aspira alcanzar con la propuesta planteada, por su carácter social y de servicio colectivo.

El estudio científico, aportará nuevas ideas y opciones, así como nuevos conocimientos para que otros profesionales puedan aplicar éste estudio y mejorar la eficiencia administrativa y financiera de sus respectivas instituciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **4.1 Procesamiento de la información**

Para la realización de la investigación se tomó una muestra de 253 informantes de un total de 531, dirigida a accionistas, directivos, usuarios, puesto que la función de la clínica está íntimamente relacionada entre sus directivos y los clientes internos y externos.

Para análisis de cada pregunta de la encuesta se tomó en cuenta la guía de observación prevista para la investigación de campo.

Luego se realizó la discusión de los resultados obtenidos con la información teórica y la experiencia en el área a fin de contrastar con las preguntas de investigación.

Todos los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos mediante la aplicación de métodos y técnicas, permitieron realizar un análisis e interpretación de los resultados, el cual se realizó mediante el ingreso de la información obtenida a una base de datos utilizando el programa Excel, de acuerdo a las variables de esta investigación, la cual se basó en la asociación estadística de variables con técnicas gráficas y analíticas.

El proceso utilizado para el análisis y reportes de salida, fue describir las principales características de los datos obtenidos en la investigación, para poder emitir las conclusiones y recomendaciones que nos llevarían a diseñar una propuesta alternativa.

## 4.2 ANÁLISIS DE PREGUNTAS:

### Encuestas dirigidas a nivel Directivo

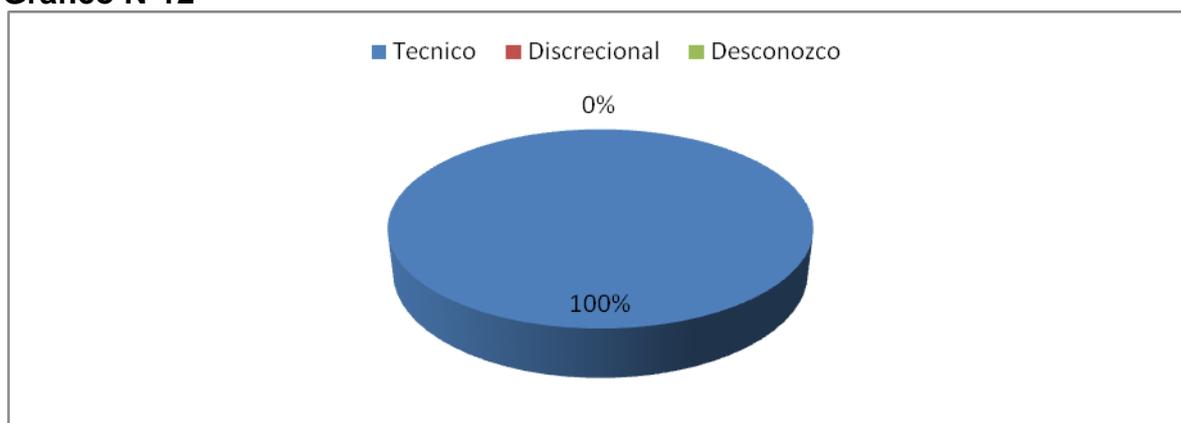
#### 1.- ¿Qué importancia tendría la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno?

Cuadro: N° 2

| Descripción     | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-----------------|----------------|----------------|
| Muy importante  | 5              | 100%           |
| Poco importante | 0              | 0%             |
| Nada importante | 0              | 0%             |
| Frecuencia      | 5              | 100%           |

Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

Gráfico N°12



Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

#### Análisis e interpretación de datos:

Los resultados en el presente ítem, demuestran el espíritu de los directivos de la entidad, cuya preocupación fundamental se concentra en los intereses de la Clínica Azogues, el resultado del universo investigado considera que mediante la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno, ayudará para resolver los grandes problemas internos que ocasionaron el cierre temporal, y que por consiguiente se estará dando una solución importante dentro de la administración de la institución; constituyen un valioso auxiliar de intervención, por el cual se tendrá información directa sobre la marcha de la Institución.

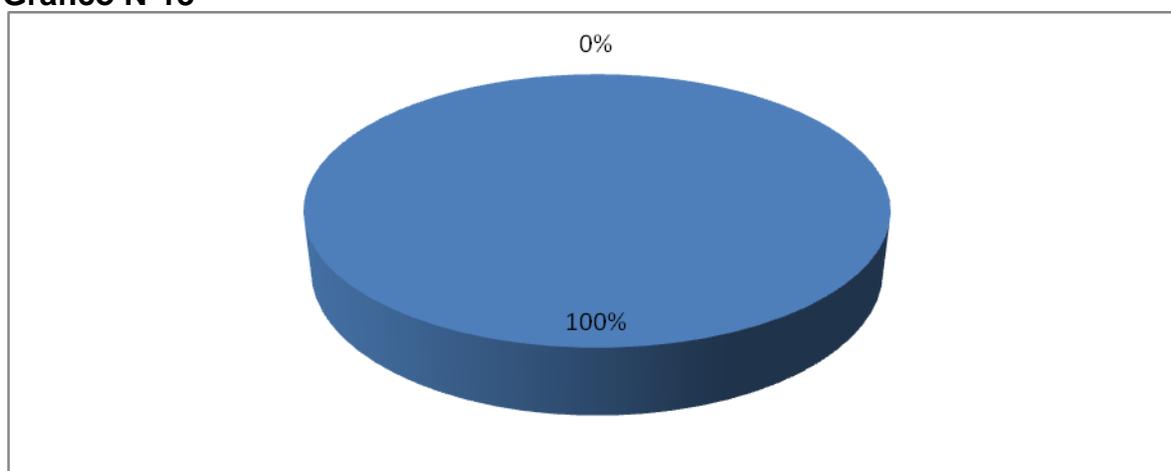
## 2.- ¿Qué necesaria sería la aplicación de Políticas que regulen la actividad Administrativa y Financiera de la Clínica Azogues?

CUADRO: N°3

| Descripción    | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|----------------|----------------|----------------|
| Muy necesario  | 5              | 100%           |
| Poco necesario | 0              | 0%             |
| Nada necesario | 0              | 0%             |
| Frecuencia     | 5              | 100%           |

Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

Gráfico N°13



Fuente: Directivos de la clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### Análisis e interpretación de datos:

De los resultados obtenidos se manifiesta la importancia de implementar la aplicación de Políticas que regulen la actividad administrativa y financiera de la Clínica Azogues, los directivos están conscientes de que no existió políticas que regulen las actividades administrativas financieras, y que si se quiere cambiar la imagen corporativa de la clínica es indispensable que se regule mediante políticas claras que lleven a encaminar a la institución al éxito que sus directivos desean, ya que una correcta administración empresarial constituye un indicador de eficiencia con que se desenvuelve una empresa, garantizando su productividad.

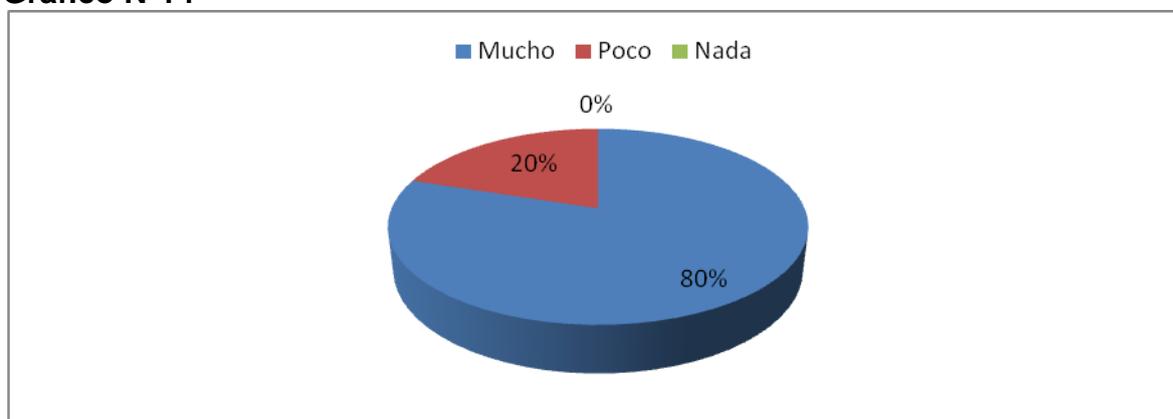
**3.- ¿Cuánto conoce de las necesidades que tiene la Clínica Azogues, referentes al manejo de los recursos humanos, financieros y materiales que le permitan realizar adecuadamente la gestión Administrativa?**

**CUADRO: N° 4**

| Descripción | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-------------|----------------|----------------|
| Mucho       | 4              | 80%            |
| Poco        | 1              | 20%            |
| Nada        | 0              | 0%             |
| Frecuencia  | 5              | 100%           |

Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N°14**



Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Análisis e interpretación de datos:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, podemos afirmar que no existió un adecuado manejo de los recursos humanos, financieros y materiales por consiguiente no se pudo realizar la gestión adecuada, ya que no se tuvo control sobre estos aspectos tan importantes para el desarrollo de sus actividades, por lo que con el resultado obtenido se pone en claro que es un requisito indispensable, que cada uno de los miembros directivos de la Institución tengan una información sobre las necesidades que tiene la Clínica Azogues, referentes al manejo de los recursos humanos, financieros y materiales que le permitan realizar adecuadamente la gestión administrativa.

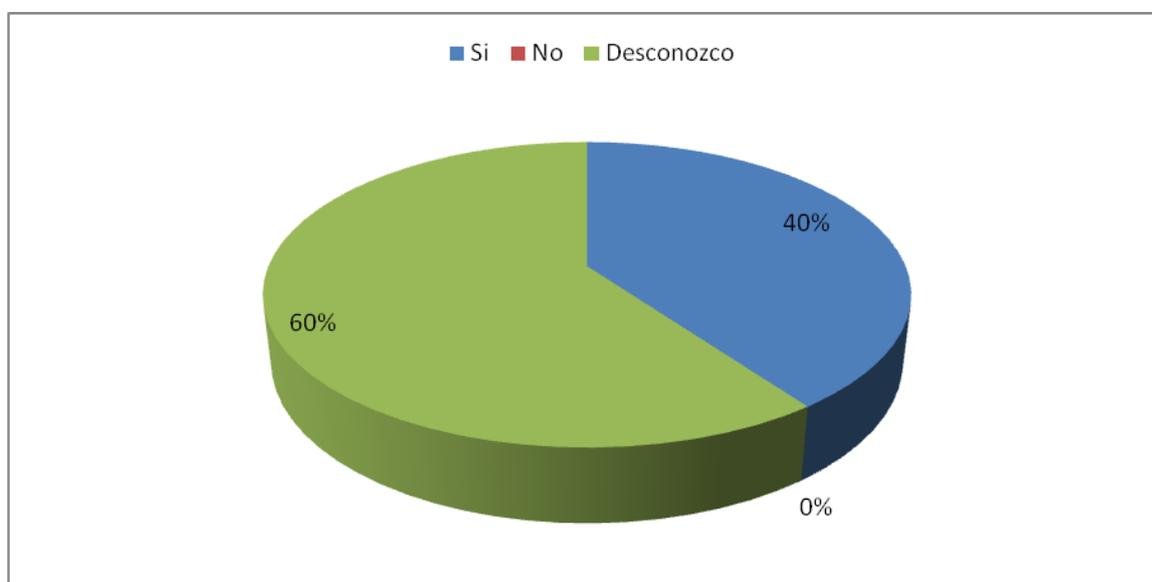
#### 4.- ¿Están claramente definidos los niveles de autoridad y delegación de funciones en el área administrativa y financiera de la Clínica?

CUADRO: Nº 5

| Descripción | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-------------|----------------|----------------|
| Si          | 2              | 40%            |
| No          | 0              | 0%             |
| Desconozco  | 3              | 60%            |
| Frecuencia  | 5              | 100%           |

Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

Gráfico Nº15



Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

#### Análisis e interpretación de datos:

Notoriamente se desprende del gráfico que nos precede, la escasa información respecto a los niveles de autoridad y de funciones y responsabilidades directivas en el área administrativa y financiera de la clínica. Presuntamente constituyó una de las causas para enfrentar la crisis que motivó la suspensión temporal de la antes referida casa de salud. Ya que la mayor parte de los directivos aun mantiene difuso el panorama respecto al sentido de autoridad y compromisos en la casa de Salud.

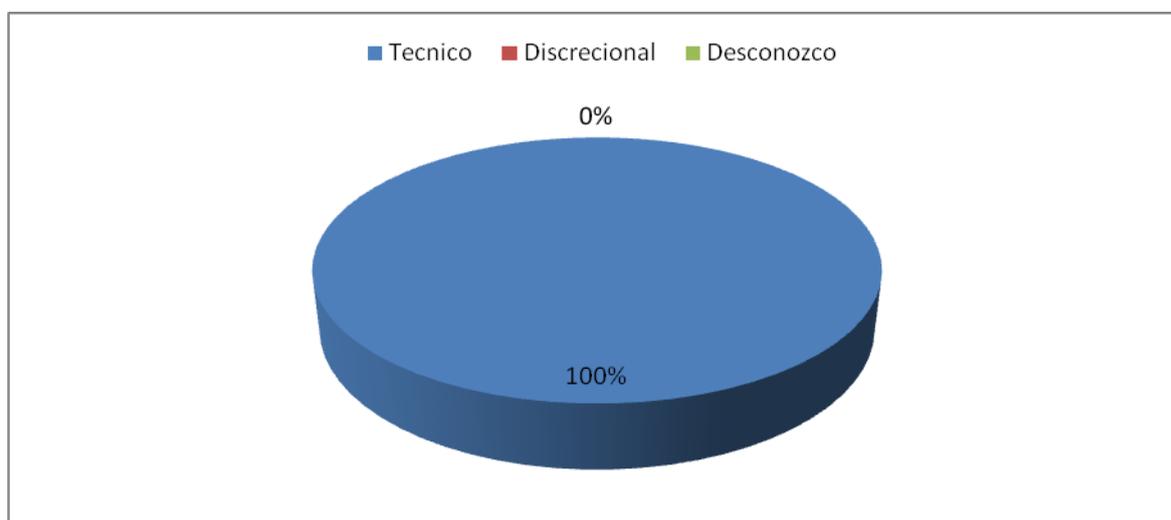
## 5.- ¿Qué criterios aplica la clínica en la selección de personal que ingresa al área administrativa y financiera?

**Cuadro N° 6**

| Descripción  | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|--------------|----------------|----------------|
| Técnico      | 5              | 100%           |
| Discrecional | 0              | 0%             |
| Desconozco   | 0              | 0%             |
| Frecuencia   | 5              | 100%           |

Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 16**



Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### **Análisis e interpretación de datos:**

La interpretación del gráfico que se acompaña, deja clara la importancia que tiene la aplicación de criterios técnicos en la clínica, para la selección de personal que ingresa al área administrativa y financiera de la Institución, por lo que la totalidad de los miembros del Directorio están de acuerdo con la implementación de perfiles de calidad en los profesionales que tendrán la responsabilidad de administrar y conducir los intereses económicos de la misma.

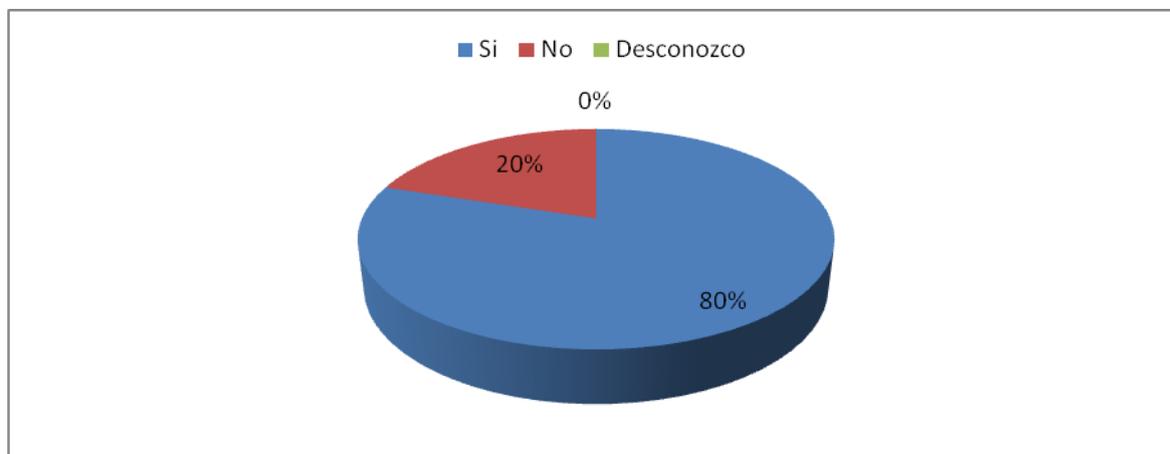
**6.- ¿Es posible un diagnóstico o evaluación administrativa y financiera al inicio de cada período de gestión para determinar las necesidades existentes y definir los objetivos y metas a corto y mediano plazo?**

**Cuadro N° 7**

| Descripción | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-------------|----------------|----------------|
| Si          | 4              | 80%            |
| No          | 1              | 20%            |
| Desconozco  | 0              | 0%             |
| Frecuencia  | 5              | 100%           |

Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 17**



Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Análisis e interpretación de datos:**

En el presente gráfico igualmente se determina la importancia de implementar sistemas de diagnóstico y evaluación administrativa y financiera al inicio de cada período contable, durante el período de gestión, y presuntamente al final del período, de manera que exista un flujo perfectamente determinado de las necesidades existentes, definir los objetivos y metas a corto y mediano plazo. Este ítem que es acogido por los directivos, considera imperiosa su implementación que tendrá como resultado una información actualizada sobre la marcha, fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades institucionales.

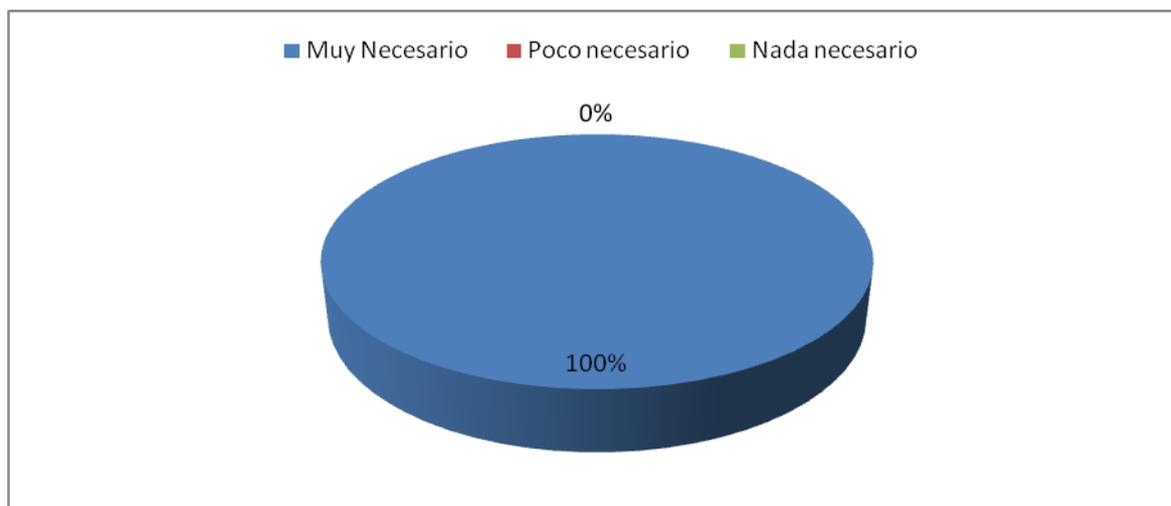
## 7.-¿Qué necesidad tiene de implementar un proceso de evaluación administrativa financiera, asignando responsables y recursos suficientes para su cumplimiento?

**Cuadro N° 8**

| Descripción    | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|----------------|----------------|----------------|
| Muy Necesario  | 5              | 100%           |
| Poco necesario | 0              | 0%             |
| Nada necesario | 0              | 0%             |
| Frecuencia     | 5              | 100%           |

Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 18**



Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### **Análisis e interpretación de datos:**

Nuevamente es patente la preocupación mayoritaria de los directivos, la necesidad que tiene la clínica de implementar un proceso de evaluación administrativa y financiera, asignando responsables y recursos suficientes para su cumplimiento. Recurso de singular trascendencia en una institución para garantizar el nivel de entrega del personal de confianza, afirmando la debida marcha de la empresa, fortaleciendo su efectividad y crecimiento.

## 8.- ¿Qué necesaria es la optimización de recursos que permita el logro de los objetivos y metas propuestas en los planes operativos y estratégico de la Entidad?

**Cuadro N° 9**

| Descripción    | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|----------------|----------------|----------------|
| Muy necesario  | 5              | 100%           |
| Poco necesario | 0              | 0%             |
| Nada necesario | 0              | 0%             |
| Frecuencia     | 5              | 100%           |

Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 19**



Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### **Análisis e interpretación de datos:**

Mayoritaria y reiterada es la preocupación de los directivos respecto a la necesaria optimización de recursos, que permitan el logro de los objetivos y metas propuestas en los planes operativos y estratégico de la Clínica Azogues. Recurso de gran importancia para asegurar el futuro de la casa de salud, de manera que su trabajo se proyecte sobre ideales de progreso y productividad.

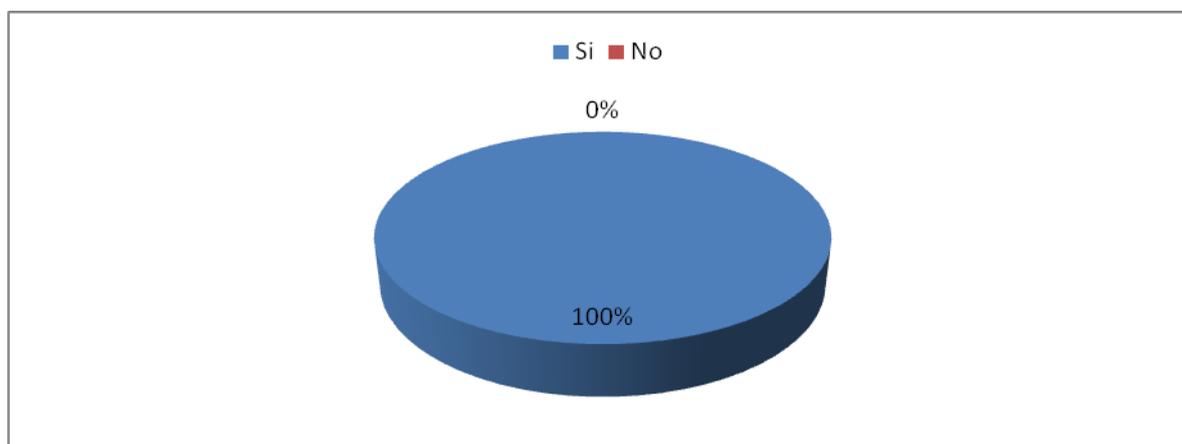
## 9.- ¿Cree que la elaboración de un Plan Estratégico regule la administración de los recursos existentes en la Dirección Administrativa y Financiera de la Clínica?

**Cuadro N° 10**

| Descripción | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-------------|----------------|----------------|
| Si          | 5              | 100%           |
| No          | 0              | 0%             |
| Frecuencia  | 5              | 100%           |

Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 20**



Fuente: Directivos de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### **Análisis e interpretación de datos:**

El valor absoluto del gráfico demuestra la opinión mayoritaria de los Miembros del Directorio, en lo tendiente a la necesidad de la elaboración de un plan estratégico que regule la administración de los recursos existentes en la dirección administrativa y financiera de la clínica, lo que demuestra la importancia de este estudio, buscando precisamente la aprobación e implementación de un plan que responda a los intereses aún insatisfechos de la Institución, y que permitan su aplicación en beneficio de un extenso sector de la colectividad, que reclama la reapertura de la casa de salud como una necesidad colectiva.

## Encuesta dirigida a accionistas de la clínica azogues:

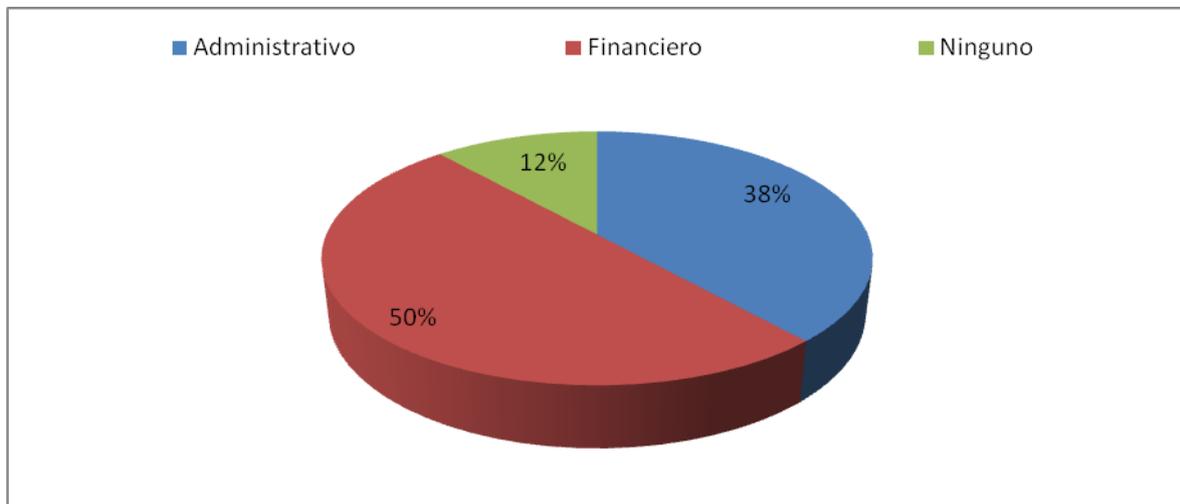
### 1.- ¿Qué diagnóstico ha realizado la Clínica Azogues para determinar las necesidades existentes?

**Cuadro N°11**

| Descripción    | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|----------------|----------------|----------------|
| Administrativo | 10             | 38%            |
| Financiero     | 13             | 50%            |
| Ninguno        | 3              | 12%            |
| Frecuencia     | 26             | 100%           |

Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 21**



Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### **Análisis e interpretación de datos:**

De todo el universo encuestado podemos darnos cuenta que en ningún momento existió un diagnóstico administrativo financiero completo de la clínica azogues, por parte de los accionistas que indique todas las necesidades por lo que atravesó. Un flujo adecuado de información permitirá determinar las necesidades existentes, siendo un indicador muy importante, ya que para asegurar el equilibrio y ecuanimidad de la marcha institucional, se precisa de una adecuada información de las directrices que tome la empresa en beneficio de los interesados.

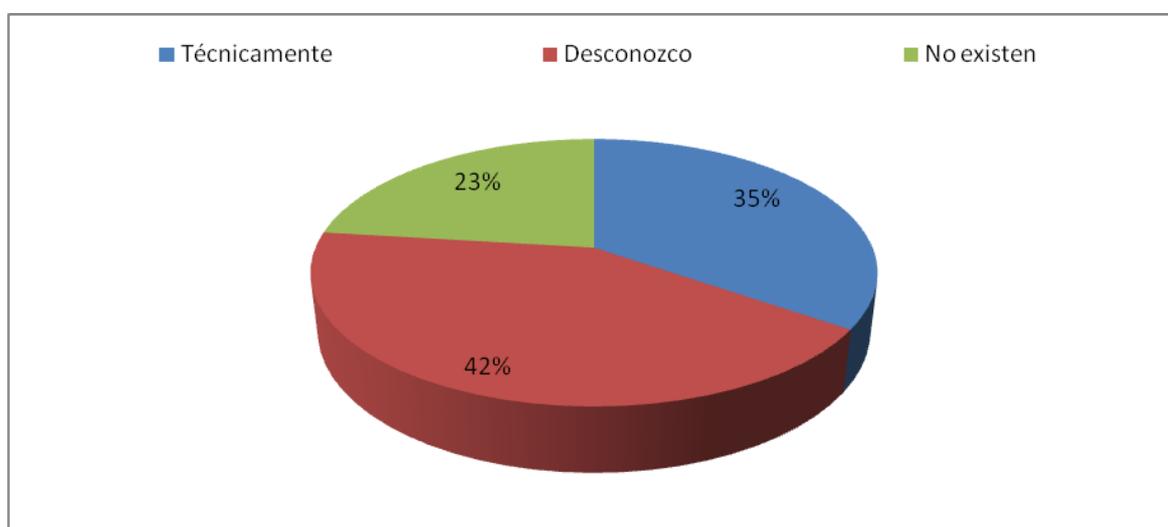
## 2.- ¿Cómo están definidos los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo?

**Cuadro N° 12**

| Descripción  | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|--------------|----------------|----------------|
| Técnicamente | 9              | 35%            |
| Desconozco   | 11             | 42%            |
| No existen   | 6              | 23%            |
| Frecuencia   | 26             | 100%           |

Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 22**



Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues

Elaborado por: Investigador

### **Análisis e interpretación de datos:**

De acuerdo a los resultados existió un desconocimiento de los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, por lo que si no se plantearon esos objetivos no se pudo esperar que los resultados sean favorables, sino que estos contribuyeron para el cierre de la clínica. En este caso preciso, una de las preocupaciones institucionales a futuro será asegurar el flujo de información administrativo financiero, se planteen objetivos claros, y de cumplimiento obligatorio por parte de todos los que conforman la institución.

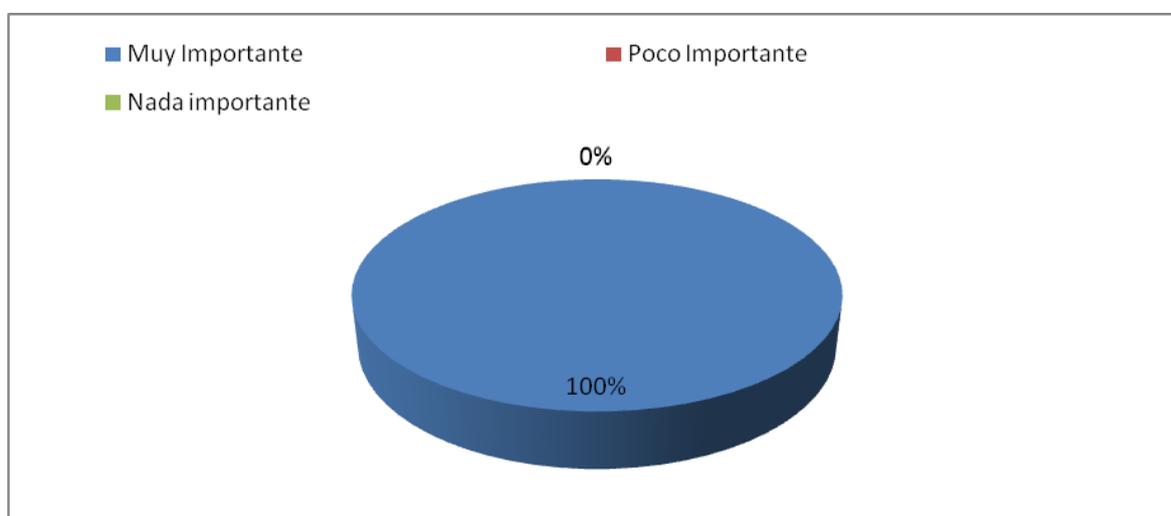
### 3.- ¿Qué importancia tendría la designación de responsables, y recursos suficientes que permitan el cumplimiento de objetivos y metas?

**Cuadro N° 13**

| Descripción     | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-----------------|----------------|----------------|
| Muy Importante  | 26             | 100%           |
| Poco Importante | 0              | 0%             |
| Nada importante | 0              | 0%             |
| Frecuencia      | 26             | 100%           |

Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 23**



Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

#### **Análisis e interpretación de datos:**

Todo inversionista está claro que la efectividad administrativa se garantiza con la designación de responsabilidades, y proveer de los recursos económicos y materiales suficientes que permitan el cumplimiento de objetivos y metas propuestos para el desarrollo institucional, de allí que todos, estén de acuerdo en la trascendencia de la problemática, de manera que se pueda garantizar con un eficiente perfil de responsabilidades para una correcta administración de la Institución.

#### 4.- ¿Qué suficiente cree que es la infraestructura que dispone la Clínica Azogues, para el cumplimiento de las metas y objetivos?

**Cuadro N° 14**

| Descripción   | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|---------------|----------------|----------------|
| Suficientes   | 0              | 0%             |
| Insuficientes | 26             | 100%           |
| Desconozco    | 0              | 0              |
| Frecuencia    | 26             | 100%           |

Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 24**



Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

#### **Análisis e interpretación de datos:**

El coincidir de la mayoría de los accionistas que; en la actualidad, la planta física de la clínica es insuficiente, para satisfacer las necesidades y demandas colectivas en la provincia del Cañar, y particularmente en la ciudad de Azogues. Por lo que están de acuerdo con el crecimiento de la infraestructura que dispone la Clínica Azogues, para el cumplimiento de las metas y objetivos, de manera que no solamente se estará garantizando la rentabilidad de la empresa, sino fundamentalmente la calidad del servicio que pueda ofrecer en beneficio de sus pacientes, favoreciendo con ello la cobertura de salud en la ciudad y la provincia.

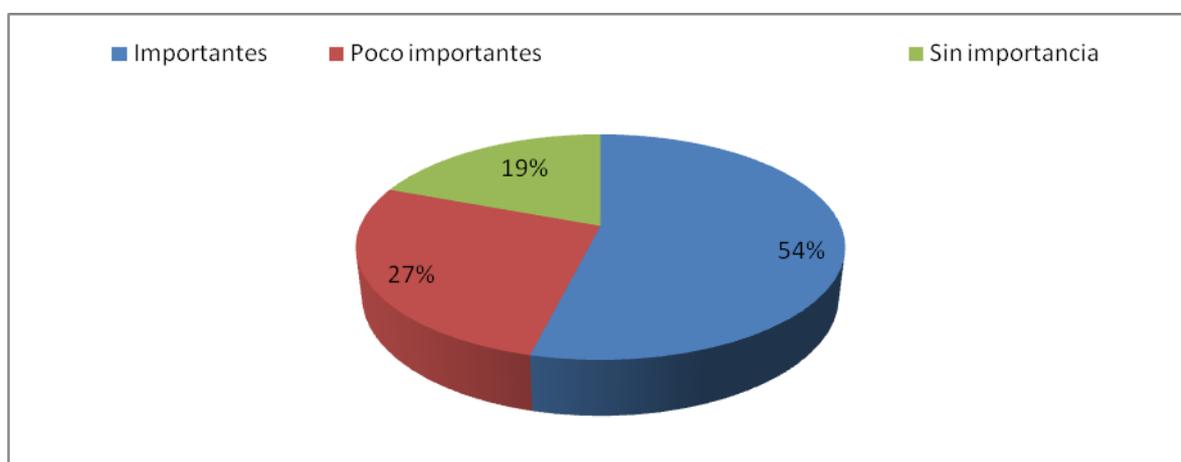
**5.- ¿Cómo considera a las necesidades que tiene la Clínica Azogues, referentes al manejo de los recursos humanos, financieros y materiales que le permitan realizar adecuadamente la gestión Administrativa?**

**Cuadro N° 15**

| Descripción      | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|------------------|----------------|----------------|
| Importantes      | 14             | 54%            |
| Poco importantes | 7              | 27%            |
| Sin importancia  | 5              | 19%            |
| Frecuencia       | 26             | 100%           |

Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador.

**Gráfico N° 25**



Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador.

**Análisis e interpretación de datos:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas y que coinciden con la de los directivos el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales es un requisito indispensable, que le permitan realizar adecuadamente la gestión administrativa, Por lo tanto una de las metas institucionales será la futura calificación de los perfiles del personal, que se pondrá al frente de la atención médica administrativa y financiera, de manera que se pueda a nivel de Institución no solamente garantizar los servicios prestados sino su correcta administración.

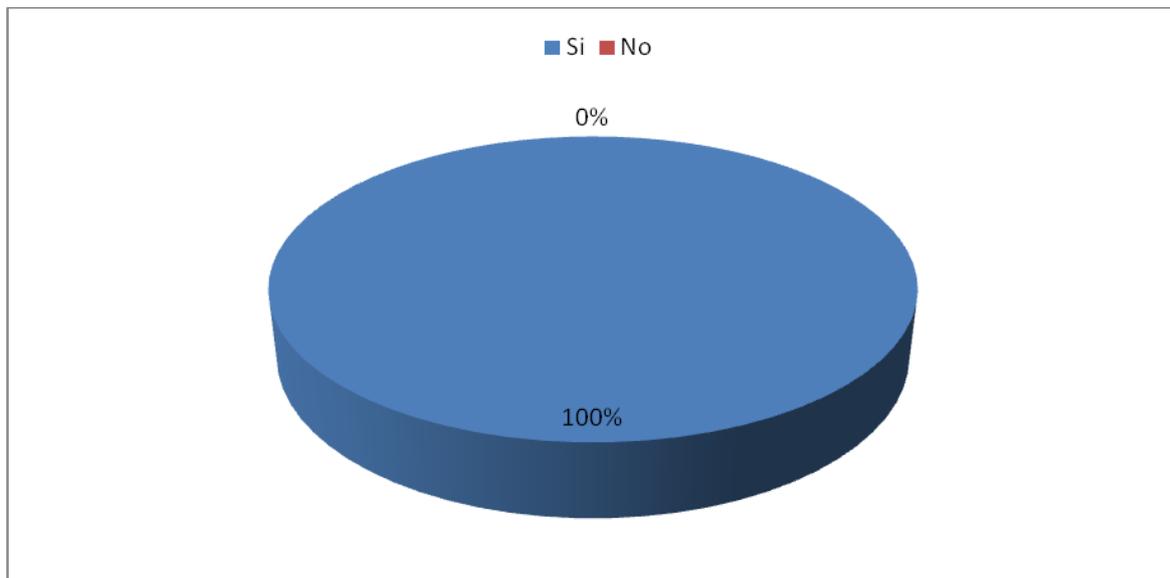
## 6.- ¿Está dispuesto a invertir en infraestructura y en el recurso humano, para conseguir el Objetivo Institucional?

Cuadro N° 16

| Descripción | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-------------|----------------|----------------|
| SI          | 26             | 100%           |
| NO          | 0              | 0%             |
| Frecuencia  | 26             | 100%           |

Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

Gráfico N° 26



Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### Análisis e interpretación de datos:

Como era de esperar en el estudio investigativo existe la motivación entre los señores accionistas de invertir en beneficio de la implementación y readecuación médico- administrativa de la Clínica Azogues, fortaleza que tiene que aprovechar el directorio institucional para que, en cumplimiento de sus metas, procuren la reactivación del servicio.

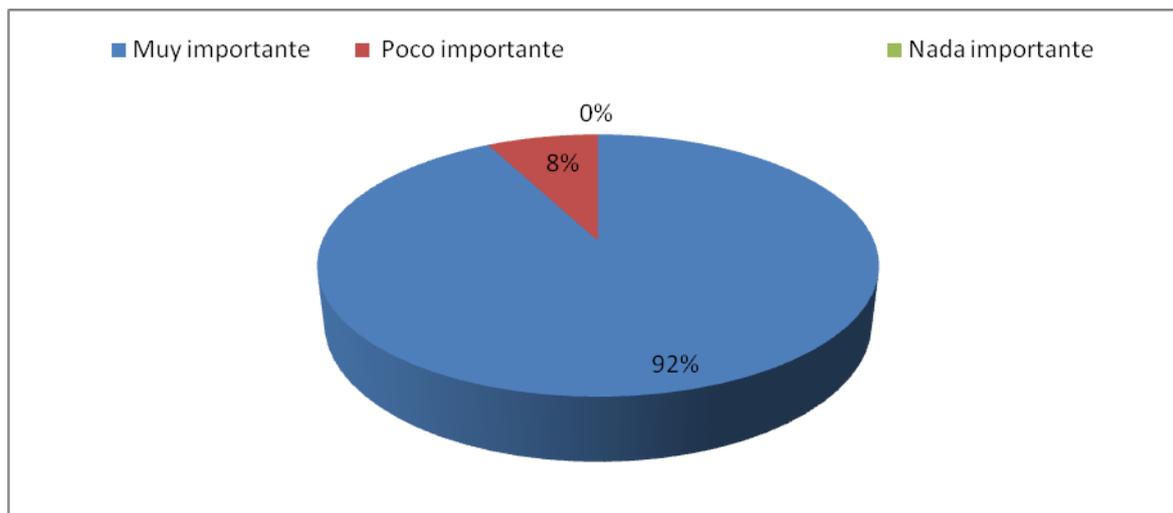
**7.- ¿Cómo calificaría la elaboración de un Plan Estratégico que regule la administración de los recursos existentes en la Dirección Administrativa y Financiera de la Clínica?**

**Cuadro N° 17**

| Descripción     | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-----------------|----------------|----------------|
| Muy importante  | 24             | 92%            |
| Poco importante | 2              | 8%             |
| Nada importante | 0              | 0%             |
| Frecuencia      | 26             | 100%           |

Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 27**



Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Análisis e interpretación de datos:**

Este indicador es perfectamente claro en el sentido de que los señores accionistas, consideran como imperativo la elaboración de un plan estratégico que regule la administración de los recursos existentes en la dirección administrativa y financiera de la clínica. Como actor de este estudio se considera como meta imperativa su implementación, coincidiendo con la mayoría de los accionistas.

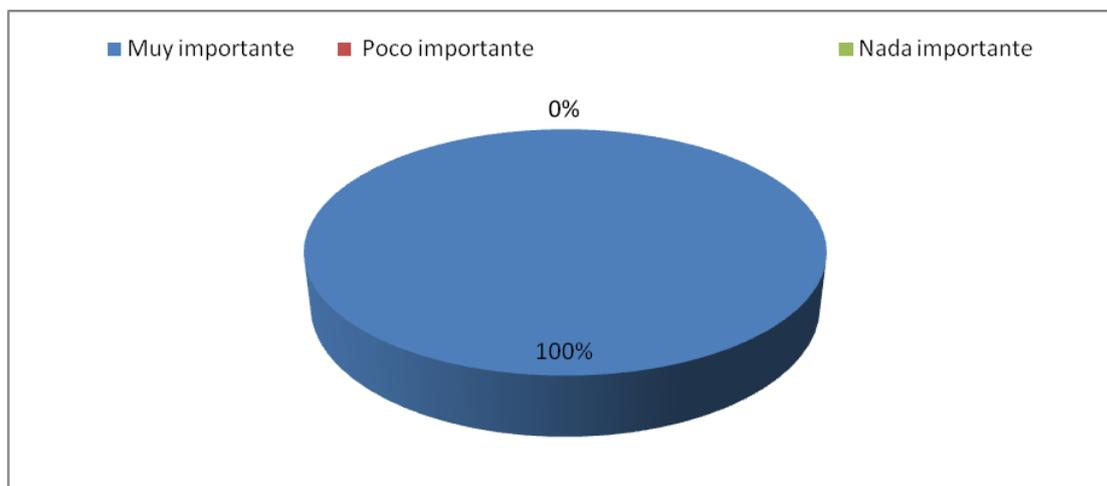
## 8.- ¿Cómo aprecia que un plan estratégico permita optimizar los recursos económicos y el cumplimiento de objetivos mediante la aplicación de un plan operativo?

**Cuadro N° 18**

| Descripción     | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-----------------|----------------|----------------|
| Muy importante  | 26             | 100%           |
| Poco importante | 0              | 0%             |
| Nada importante | 0              | 0%             |
| Frecuencia      | 26             | 100%           |

Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N°28**



Fuente: Accionistas de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### **Análisis e interpretación de datos:**

Conscientes de su responsabilidad al invertir sus patrimonios en beneficio del mejoramiento de la Clínica Azogues, se puede apreciar que la implementación de un plan estratégico permitirá optimizar los recursos económicos y el cumplimiento de objetivos mediante la aplicación de un plan operativo. Esto demuestra la calidad del inversionista que busca términos seguros de inversión y rentabilidad basados en criterios modernos y técnicos.

## **Análisis de preguntas dirigidas a usuarios**

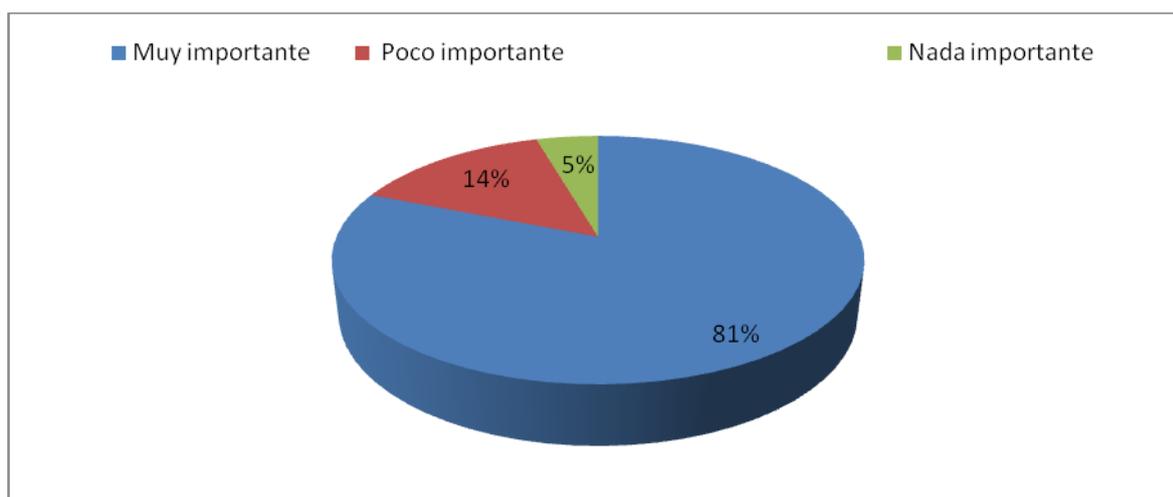
### **1.- ¿Qué importancia tendría para usted la reapertura de la Clínica Azogues?**

**Cuadro N° 19**

| <b>Descripción</b> | <b>Valor Absoluto</b> | <b>Valor Relativo</b> |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Muy importante     | 180                   | 81%                   |
| Poco importante    | 32                    | 14%                   |
| Nada importante    | 10                    | 5%                    |
| <b>Frecuencia</b>  | <b>222</b>            | <b>100%</b>           |

Fuente: Encuestas usuarios de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 29**



Fuente: Encuestas usuarios de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### **Análisis e interpretación de datos:**

En lo tendiente a esta área de la investigación, la comunidad está consciente de las necesidades que tiene la ciudad y la provincia respecto al problema de la salud y sus demandas, de manera que se considera prioritaria la importancia de la reapertura de la Clínica Azogues, Lo que nos permite deducir que el fenómeno en estudio no solamente tiene importancia para el sector inversor, sino también para los usuarios de la que dependen.

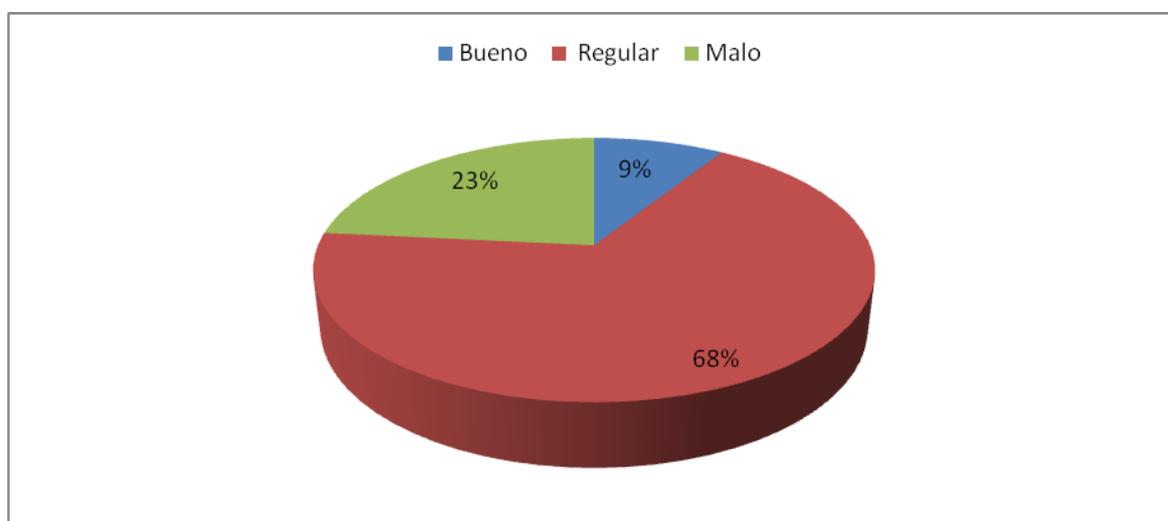
## 2.- ¿Cómo valora los servicios que prestó la clínica a nivel de salud en la ciudad?

**Cuadro N° 20**

| Descripción | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-------------|----------------|----------------|
| Bueno       | 20             | 23%            |
| Regular     | 150            | 68%            |
| Malo        | 52             | 9%             |
| Frecuencia  | 222            | 100%           |

Fuente: Encuestas usuarios de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 30**



Fuente: Encuestas usuarios de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### **Análisis e interpretación de datos:**

En lo referente a la evaluación de los servicios que antes de su cierre temporal afrontó la Clínica Azogues, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas podemos afirmar que los mismos fueron deficientes y que en ningún momento sus directivos trataron de mejorar, esto coincide con la mala gestión administrativa general que permite identificar que, para el momento del cierre, la oferta médica hacia la colectividad fue insuficiente, de manera que en lo posterior se pueda capitalizar la opinión positiva de los usuarios, en beneficio de los servicios de salud que se ofertan.

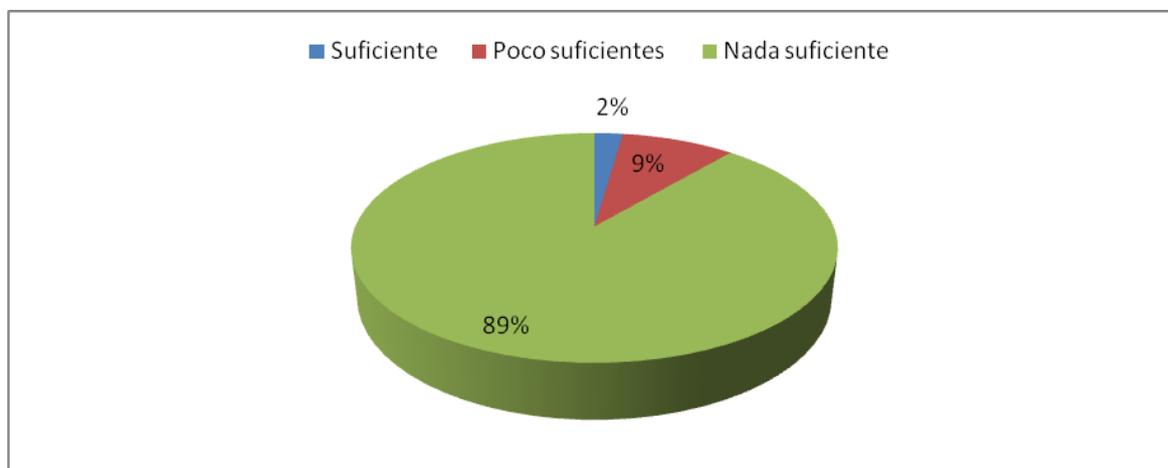
#### 4. ¿Es suficiente la infraestructura actual de la clínica?

**Cuadro N° 21**

| Descripción      | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|------------------|----------------|----------------|
| Suficiente       | 5              | 2%             |
| Poco suficientes | 20             | 9%             |
| Nada suficiente  | 197            | 89%            |
| Frecuencia       | 222            | 100%           |

Fuente: Encuestas usuarios de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

**Gráfico N° 31**



Fuente: Encuestas usuarios de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

#### **Análisis e interpretación de datos:**

Respecto a la calidad de la infraestructura hospitalaria con la que cuenta la clínica Azogues, el criterio es mayoritario, los beneficiarios consideran que los recursos físicos con los que cuenta la clínica están obsoletos, es decir que para volverse funcionales es imperativa su actualización y mejoramiento. Igualmente considera la poca eficiencia de los servicios prestados en épocas pasadas, y apenas una minoría de los encuestados proyecta una valoración positiva.

Lo que claramente deja entrever, que la comunidad aspira a una re-planificación estructural de los servicios, de manera que respondan a la realidad de la época y en un sentido de calidad.

## 5. ¿Considera necesario mejorar los servicios hospitalarios con los que cuenta la Clínica?

Cuadro N° 22

| Descripción    | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|----------------|----------------|----------------|
| Muy necesario  | 220            | 99%            |
| Poco necesario | 2              | 1%             |
| Nada necesario | 0              | 0%             |
| Frecuencia     | 222            | 100%           |

Fuente: Encuestas usuarios de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

Gráfico N° 32



Fuente: Encuestas usuarios de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### Análisis e interpretación de datos:

En lo tocante a los servicios hospitalarios que se ofertaron en el pasado, son sujetos de observación por la colectividad, que considera una gran mayoría encuestada, que es necesaria su rehabilitación de acuerdo con el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Siendo mínima la expresión de los beneficiarios estima el problema indiferente. Claramente es posible entonces entender que es prioritaria la rehabilitación y mejoramiento de los servicios, para asegurar efectividad en los servicios hospitalarios.

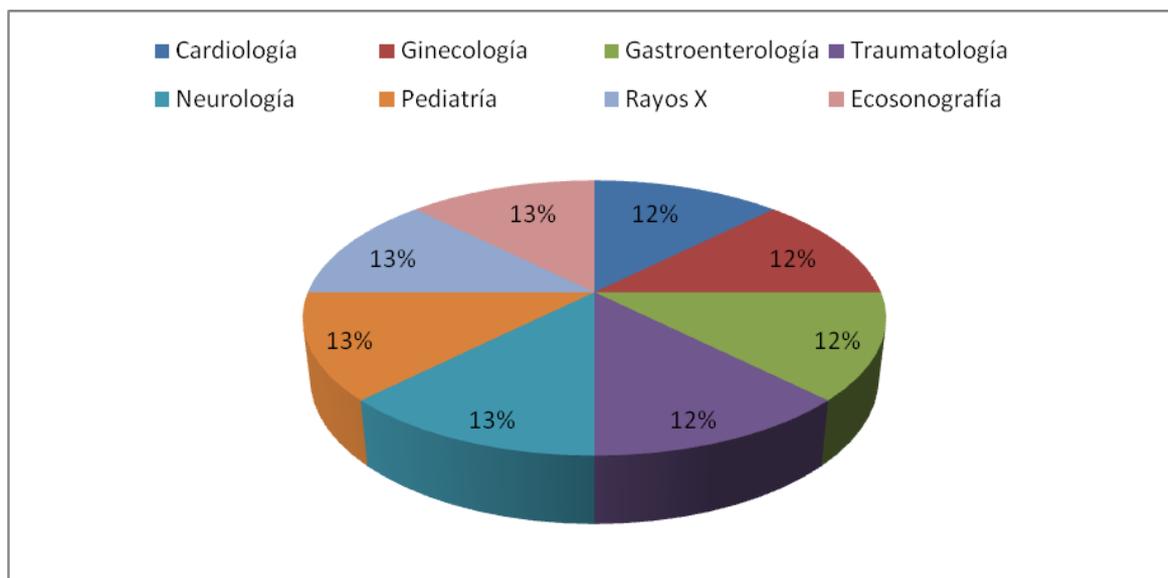
## 6. ¿Qué servicios médicos consideraría prioritarios en la clínica?

Cuadro N° 23

| Descripción       | Valor Absoluto | Valor Relativo |
|-------------------|----------------|----------------|
| Cardiología       | 222            | 100%           |
| Ginecología       | 222            | 100%           |
| Gastroenterología | 222            | 100%           |
| Traumatología     | 222            | 100%           |
| Neurología        | 222            | 100%           |
| Pediatría         | 222            | 100%           |
| Rayos X           | 222            | 100%           |
| Ecosonografía     | 222            | 100%           |

Fuente: Encuestas usuarios de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

Gráfico N° 33



Fuente: Encuestas usuarios de la Clínica Azogues  
Elaborado por: Investigador

### Análisis e interpretación de datos:

En lo que se refiere a las aspiraciones que tiene la demanda, respecto a la apertura de servicios que ofrece la clínica, el estudio dirigido a los beneficiarios permite interpretar las aspiraciones de los pacientes, que consideran que la posible oferta médica es necesaria en calidad de servicios a prestar por la institución de salud.

### **4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LA INFORMACIÓN TEÓRICA, DE CAMPO Y EL POSICIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.**

De lo expuesto se puede deducir que para el control de la gestión del área administrativa y financiera, se requiere definir una planificación estratégica, sobre la base de un diagnóstico real de las fortalezas y oportunidades existentes, que permita utilizar los recursos en el desarrollo de actividades, con un valor agregado que facilite realizar actividades de autogestión.

La Planificación Estratégica debe considerar todos y cada uno de los proyectos, y estos deben contener las actividades debidamente especificadas con tiempos de ejecución, responsables, indicadores, requerimientos, y la pertinente asignación de presupuestos y recursos.

Uno de los proyectos deberá ser sin lugar a dudas, el realizar una revisión de la estructura organizacional, considerando los macro procesos, una revisión de las funciones de cada uno de los cargos, determinación de perfiles y desarrollo de una actualización de conocimientos mediante planes de capacitación continua.

En lo referente a los servicios que brinda la clínica a sus usuarios, y que de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuestas, podemos resumir, que los mismos dan una importancia relevante a la reapertura, pero siempre y cuando esta reestructuración se evidencie en su cambio de estructura, en el mejoramiento de servicios hospitalarios, y, algo muy importante que deben tomar en cuenta sus directivos, la atención que se debe brindar a cada de sus clientes.

#### **Discusión del resultado de la investigación**

Cruzando la información, y considerando los resultados, en términos generales, se observa que los directivos, accionistas y usuarios en forma general, tienen conocimiento de la actividad que desarrolló la clínica, por lo que deberá tomarse en cuenta sus opiniones, significando; que la colectividad está expectante sobre la oferta de servicios que en el futuro puede proponer esta institución de salud, correspondiendo por lo tanto, incentivar estos mecanismos e iniciativas por parte de

los directivos y accionistas, para dinamizar y llevar a feliz término el proyecto planteado.

En especial los aspectos fundamentales referentes a la misión y visión de la clínica, así como a las necesidades de implementación en el área médica, administrativa y financiera, para cuyo efecto se precisa de una planificación estratégica, que delimite su accionar, con sujeción al cumplimiento de metas y objetivos, y que admita optimizar los recursos existentes.

En lo tendiente a la planta física, que es la que requiere mayor inversión se precisa una reingeniería de manera que el proyecto igualmente responda a las necesidades de servicios y aspiraciones de los usuarios de la ciudad y la provincia.

Los Directivos, asimilando la información de las encuestas, deben considerar imperativa la necesidad de una selección e inducción de las personas que laborarán a futuro en la clínica. Indicador que es indispensable, para conseguir un servicio en forma armónica, a las necesidades comunitarias y cumpliendo los requerimientos del conocimiento de la misión institucional y a las políticas.

Respecto de la importancia de la labor realizada en la clínica, el nuevo personal que se integre a la gestión, debe asumir sus responsabilidades, en lo administrativo y financiero, debiendo ajustarse adecuadamente en el cumplimiento de sus funciones y actividades sobre la base de una planificación estratégica de funciones y permitiendo el flujo de información adecuado con sujeción a los planes operativos, que se proyectan implementar, en los que se podrán medir sus resultados y mesurar si los mismos responden y se encuentran concomitantes con el cumplimiento de las metas y objetivos de la clínica.

En lo tendiente a la encuesta destinada a usuarios, los resultados determinan una ratificación y seguimiento de las aspiraciones de los empresarios y accionistas, buscando por este medio la pronta readecuación de la planta física y su inmediata reapertura.

Como actor de este estudio se considera como meta estratégica e imperativa su implementación, coincidiendo con la mayoría de los encuestados.

#### **4.4 CONTRASTACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN CON LOS RESULTADOS**

**¿Cuáles son las causas administrativa que llevaron al cierre temporal de la Clínica Azogues”?**

Al obtener el resultado de las encuestas realizadas podemos sacar como conclusión, que una de las debilidades por las que atravesó la clínica fue la falta de procesos administrativos que lleven a cumplir con los objetivos fijados, todos coinciden que no se aplicó un control administrativo adecuado, que implique el cumplimiento de obligaciones por parte de quienes laboraban en esta casa de salud.

**¿Cuáles fueron los inconvenientes financieros que incidieron en el cierre temporal de la Clínica Azogues?**

De igual forma que en la pregunta anterior, los procesos financieros no fueron los óptimos para llevar un control de los ingresos y egresos, lo que llevo a la crisis interna de esta institución, esto según los resultados obtenidos de las encuestas, coinciden con el criterio general que no se aplicó políticas claras, en cuanto al control financiero, por lo que en el capítulo V se planteara propuestas para mejorar la parte financiera, pilar fundamental dentro de la administración de toda institución.

**¿Fue el clima organizacional y el desempeño institucional realmente un impacto en la sociedad?**

Resumiendo los resultados obtenidos, es preciso afirmar que el impacto que causó el cierre temporal de la clínica, fue realmente de gran importancia, ya que se trataba de la primera casa de salud privada que prestó sus servicios en beneficio de los habitantes de Azogues y la provincia del Cañar, los usuarios en ningún momento pudieron conocer que el pésimo clima organizacional, que se mantenía al interior de la institución, fue el detonante para la crisis interna, el deterioro institucional con las consecuencias ya mencionadas anteriormente, y que fueron de conocimiento público, una vez que cerró las puertas para la atención a los usuarios.

**¿Cómo se desarrolló los roles y funciones del talento humano de la Clínica Azogues, que incidieron en el desempeño institucional?**

Como las preguntas anteriores, el resultado de las encuestas son claras en señalar que no existió un manual de funciones, para la aplicación en lo referente al talento humano, al no existir manual de funciones, no existió responsabilidades de cada uno de los trabajadores y funcionarios lo que repercutió en el desempeño institucional con las consecuentes resultados, todos negativos que coadyuvaron en el deterioro de su imagen y la proyección corporativa de la misma.

## **4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Una vez que se ha analizado las preguntas de investigación, sacamos como conclusión que la mala gestión administrativa, financiera y el desconocimiento de planes procesos por parte de sus administradores, llevaron a una crisis externa e interna de la clínica, que sin poder cumplir con los objetivos que se plantearon al inicio de sus gestiones, llevaron al cierre temporal de la misma, y que ha sido el motivo de estudio y análisis profundo en este trabajo de investigación.

De igual manera, al realizar un análisis de las funciones que desempeñaron cada uno de los empleados y trabajadores de la clínica, se llegó a la conclusión de que el desconocimiento de un manual de funciones, que nunca existió en la clínica, y que fue la causa para que evadan responsabilidades sus funcionarios, llevaron a una crisis interna, los mandos superiores, nunca lograron entregar a cada uno de los empleados y trabajadores las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, este desconocimiento, llevó a que se agrave las relaciones entre los diferentes mandos lo que coadyuvo al cierre temporal de la clínica Azogues.

En lo referente al financiamiento de la clínica para su desarrollo administrativo financiero, fue la causa principal ya que desde el nacimiento y posterior funcionamiento de la clínica, sus accionistas nunca se preocuparon de invertir en los primeros años sus utilidades, si estas existieron, al no invertir no se cumplió con el objetivo para el cual fue creada.

En definitiva estos tres factores que acabamos de analizar, y que es el motivo de la presente investigación, fueron los detonantes para la crisis de la clínica y el posterior cierre temporal, oportunidad para que con el estudio de investigación, que vamos a poner a consideración de los accionistas y directivos, encontrar las mejores alternativas de solución, para que en un futuro no muy lejano, pueda volver a brindar servicios la clínica Azogues a la comunidad, pero enmarcada con las exigencias de los actuales momentos requiere la industria de la salud. Como es el de brindar servicios de calidad para satisfacer la necesidades más exigentes de sus clientes.

### **RECOMENDACIONES:**

La presente investigación, pretende entregar propuestas alternativas de solución para la reapertura de la Clínica Azogues, y para cumplir estos fines, se están planteando como solución la implementación de un Plan Estratégico Institucional, el mismo que deberá ser considerado por la Junta de Accionistas, como medio idóneo para desplegar una serie de acciones médico, administrativas y financieras, además un manual de control de la gestión propuesta, manuales de responsabilidades administrativas, etc.

Esta propuesta se justifica, fundamentalmente por el deseo de nuevas inversiones por parte de los accionistas, lo que permitirá ampliar el horizonte presupuestario y de financiamiento. El diseño del Plan Estratégico, determina en forma real la herramienta en la cual puede apoyarse la Institución, para optimizar los recursos administrativos, financieros y de talento humano.

Es necesario que la planificación, como se expresa en el documento propuesto, disponga en forma cuantitativa: de los proyectos y actividades a realizar en cada una de las actividades a desplegar, lo que hará posible medir las metas y objetivos trazados para conseguir la Misión y Visión de la Clínica Azogues.

El Plan Estratégico, expresa la necesidad de autoevaluaciones, mediante la aplicación de indicadores de gestión, lo que no se pueda medir no puede responder a los propósitos y objetivos que se está diseñando.

En el proceso de investigación, se utilizaran herramientas, medios y recursos, para actualizar los procedimientos y mantener en forma permanente un flujo de información entre directivos, accionistas, empleados y trabajadores, actuando y orientando su trabajo a mejorar sus actividades, a través de la aplicación de indicadores propuestos, a fin de alcanzar la excelencia.

Los inversionistas, directivos, administradores y funcionarios; se someterán a un proceso de capacitación continua, para mejorar la calidad en los servicios a sus clientes externos e internos de esta casa de salud.

## **CAPÍTULO V**

### **SOLUCIÓN PERTINENTE Y VIABLE**

#### **5. TÍTULO:**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA “CLÍNICA AZOGUES EN EL PERÍODO 2011 - 2016”**

#### **5.1 ANTECEDENTES**

La Clínica Azogues fue fundada el 30 de septiembre de 1982, por iniciativa de un grupo de profesionales de la medicina, buscando solucionar el problema de salud existente en la ciudad, ya que en esa época en Azogues existía únicamente el Hospital “Homero Castanier Crespo”, dependiente del Ministerio de Salud Pública. En ese entonces se constituyó en la primera clínica particular, que prestó sus servicios a la ciudad, el Cantón y la Provincia.

El plazo de funcionamiento de la clínica fue de 25 años, el mismo que terminó su período de operación de la compañía el 30 de septiembre de 2007. Por medio de Junta General de accionistas realizada el 25 de junio de 2007, se amplía el plazo de funcionamiento de la compañía para 25 años más, hasta el 30 de septiembre de 2032, motivo por el cual es necesario que la Clínica para su reapertura disponga de una estructura sólida y eficiente, que brinde un adecuado servicio a la colectividad.

La manifiesta crisis administrativa y financiera en esta casa de la salud, fueron las causas que determinaron el cierre temporal, entre otras y tal vez la más importante de todas, la deteriorada imagen Institucional ante la sociedad.

Sus directivos desde la creación hasta la actualidad nunca tuvieron la precaución de proteger la imagen institucional, puesto que con el desarrollo de los pueblos también sus instituciones deben irse cambiando y desarrollando para beneficio de sus habitantes, esto sumado a la pésima Infraestructura que en los actuales momentos presenta la clínica han determinado que los clientes al tener nuevas oportunidades para escoger entre atenciones hospitalarias opten por aquellas que les brinden mayor seguridad y garantías en su atención.

Si su imagen externa presentó deficiencias, podemos afirmar que el clima laboral que rodeaba al interior de la clínica, no fue el propicio para el desarrollo del trabajo asignado a cada uno, sumado a la inexistencia de un manual de funciones hicieron que la comunicación interna no fluya en un doble sentido, por lo que perdió el control de los mandos de la empresa empeorando cada vez más, lo que conllevó al obligado cierre temporal. Otro de los grandes problemas que afrontó la clínica es la carencia de tecnología de punta en equipos médicos, causa fundamental y que será de posterior y profundo análisis, es la no inversión de sus accionistas, se vieron en desventaja para poder competir con otras clínicas privadas que si brindan este tipo de servicio, con tecnología acorde a las exigencias de los actuales momentos.

Lo antes mencionado, sumando a los problemas ambientales, como la contaminación del río Burgay, fueron detonantes para que la Clínica entre en crisis administrativa y financiera que obligó a sus directivos a suspender actividades, hasta la presente fecha, esperando que se proceda a realizar una reingeniería total, para volver a brindar sus servicios en el área de salud con calidad en beneficio de la ciudad y provincia.

## **5.2. JUSTIFICACIÓN**

En el diagnóstico se determinaron algunos problemas que requieren ser resueltos entre los que tenemos: la mala gestión administrativa, financiera y el desconocimiento de planes y procesos por parte de sus administradores, llevaron a una crisis externa e interna de la clínica.

El desconocimiento de un manual de funciones, que fue la causa para que evadan responsabilidades sus funcionarios, llevó a una crisis interna, los mandos superiores, nunca logró entregar a cada uno de los empleados y trabajadores las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

La falta de financiamiento de la clínica por parte de los accionistas para el desarrollo administrativo financiero y hospitalario de la clínica.

La falta de actualización tecnológica en el equipamiento de las diferentes áreas de la clínica.

La carencia de una planificación anual por objetivos.

Estos cinco factores que acabamos de mencionar y buscando mejorar las condiciones de los servicios en el área de la salud, es emergente implementar un plan estratégico de reingeniería con nuevas e innovadoras formas de atención a sus clientes, en razón del enorme crecimiento demográfico y demanda existentes. Con criterios de mejorar la atención administrativa-financiera, el nuevo directorio y sus accionistas han considerado imperioso resolver una de las necesidades e inquietudes que se han evidenciado como resultado de las encuestas.

Es innegable que quienes dirigen esta institución tienen toda la predisposición a colaborar en las actividades que se emprendan y cumplir con las funciones que cada uno tiene y cuyo propósito es unificar y brindar un servicio profesional a sus clientes.

### **5.3. BENEFICIARIOS**

Los Beneficiarios directos son los habitantes de la Provincia del Cañar y especialmente de la ciudad de Azogues, y en general el austro ecuatoriano, que necesitan de servicios de la salud, por cuanto la prestación que proporciona el Ministerio del Ramo, no alcanza atender a enfermos provenientes de diferentes sectores de nuestra patria, particularmente de la región oriental y la costa. Fenómeno que genera una crisis de atención en los sectores públicos, mismo que ha sido asimilado por el criterio privado, a través de la implementación de clínicas particulares.

Sin embargo, aún no se ha cubierto la demanda en forma integral, particularmente en lo tendiente al servicio de especialistas de la salud, por lo que el problema es deficitario. Considerado desde este perfil, los miembros del directorio y accionistas, han estimado que ya es hora de atender a este importante sector del Austro ecuatoriano, con la implementación de servicios ofrecidos por notables especialistas del medio, cuyo contingente intelectual se encuentra disperso, unificándolo y permitiendo que su conocimiento se ponga al servicio de la colectividad.

Contando con una estructura y experiencias iniciales, se considera importante readecuar y reabrir el servicio de clínica con nuevas expectativas, prestaciones y sobre todo con especialistas y tecnología de punta, constituyendo aquello una larga aspiración del sector en demanda.

## 2.21. BASE TEÓRICA

### PLAN ESTRATÉGICO

Es un documento en el que los responsables de la Clínica Azogues reflejan cual será la estrategia a seguir en un mediano plazo. Por ello, el plan estratégico que se establece es para 5 años.

El plan estratégico indicado marcará las directrices y el comportamiento de la Clínica Azogues para que alcance las aspiraciones en el tiempo estimado.

Por tanto, el plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la Clínica. Es manifiesto porque especifica las políticas y líneas de actuación para conseguir los objetivos. Finalmente, es temporal porque establece intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la Clínica para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de la Clínica Azogues, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- **Objetivos numéricos y temporales**, deben especificar cifras y fechas, por ejemplo "conseguir que los ingresos asciendan a \$100.000 durante el presente ejercicio económico.
- **Políticas y conductas internas**, son variables sobre las que la Clínica puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- **Relación de acciones finalistas**, son hechos concretos, dependientes de la Clínica, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

El plan estratégico se compone de varias etapas:

- Análisis de la situación.
- Diagnóstico de la situación.
- Declaración de objetivos estratégicos.
- Estrategias corporativas.
- Planes de actuación.

La implementación del plan estratégico incluye un conjunto de actividades y procesos, a través de los cuales se identifican las necesidades y deseos de los demandantes o consumidores, mismo que se traducen en el nivel de satisfacción de los servicios ofertados.

## **2.22. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **2.22.1. Objetivo General:**

- Diseñar un Plan Estratégico Institucional para la Clínica Azogues que permita la reestructuración administrativa, financiera y médica de manera que contenga la solución de las necesidades y demandas insatisfechas de la sociedad.

### **2.22.2. Objetivos Específicos:**

- Redefinir la misión y visión institucional para el periodo 2012- 2016.
- Formular estrategias orientadas a mejorar la calidad administrativa, financiera y de servicios de la Clínica Azogues.
- Proponer modelos de planes operativos y de reingeniería que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Establecer los roles y funciones del talento humano.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación al desarrollo del plan estratégico.
- Proyectar nuevas fuentes de financiamiento que viabilicen la aplicación del plan estratégico.

## 2.23. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La propuesta estará diseñada sobre la base de cuatro parámetros:

- **Plan Estratégico:** dentro del cual se hará constar: Diagnostico, fases del plan: (misión, visión, valores, políticas, metas, objetivos estratégicos y planes operativos).
- **Orgánico funcional:** Que comprende la propuesta de diseño de un manual de funciones para la Junta de Accionistas y técnicos que laboren en la Clínica Azogues, que contendrá el perfil del cargo, requisitos y funciones del personal involucrado.
- **Definir la propuesta de los componentes del control interno:** En este aspecto se dará prioridad al manejo administrativo, contable financiero de la clínica así como el servicio que prestará a los usuarios.
- Aspectos financieros para la reapertura de la clínica, se necesita invertir en los respectivos estudios así como la inversión en la reestructuración de la planta física actual la misma que haciende a la cantidad de \$. 80.000,00

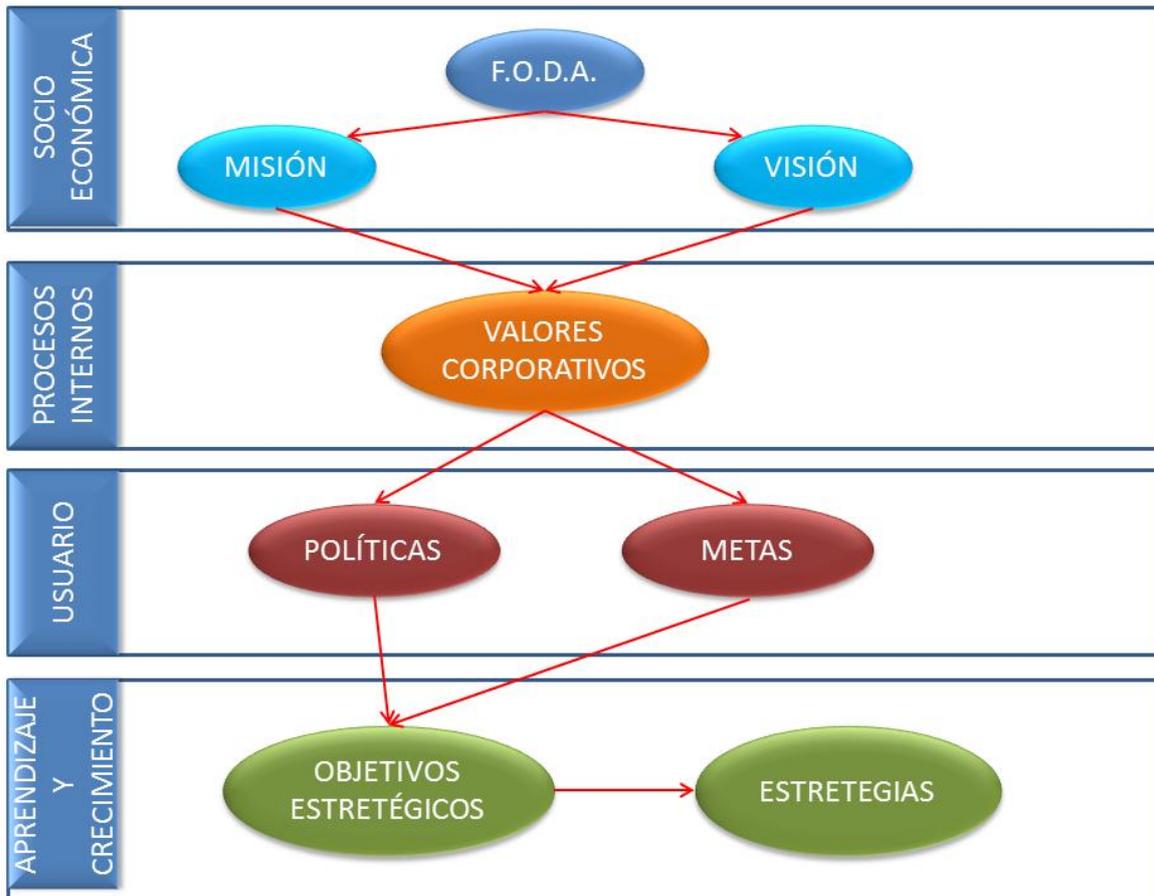
## 2.24. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

### DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERÍODO 2012- 2016

#### MAPA ESTRATÉGICO.

El Plan Estratégico propuesto se ejecutará en función del desarrollo del mapa estratégico que se esquematiza a continuación.

**Gráfico N° 34**



Autor: Francisco Zea Zamora

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El diagnóstico de situación de la Clínica Azogues, comprende el análisis del desempeño de la organización a partir de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas frente al cumplimiento de su misión y visión.

**MATRIZ F.O.D.A. DE LA CLÍNICA AZOGUES**

**Cuadro N° 24**

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|--|---|
| Disponibilidad de un área adecuada para el nuevo proyecto.<br><br>Posicionamiento de imagen institucional. | Infraestructura obsoleta<br><br>Ausencia de Tecnología de punta.<br><br>Escasa capacitación a nivel de especialidades por parte los médicos |

|  |   |
|--|---|
| Directorio en comisión permanente.<br>Disponibilidad de capital por parte de los accionistas.  | de la clínica.<br>Ausencia de un plan estratégico institucional.<br>Ausencia de un orgánico funcional.  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| Mercado no saturado.<br>Convenios con instituciones locales públicas y privadas.<br>Existencia de especialistas en las diferentes áreas médicas.<br>Disponibilidad de tecnología de punta en el mercado. | Competencia similar en el medio.<br>Servicios gratuitos a nivel de los hospitales del ministerio de salud.<br>Proximidad geográfica con la ciudad de Cuenca |

Autor: Francisco Zea Zamora

### a.1) MISIÓN

La Clínica Azogues es una organización médica asistencial que presta servicios de medicina integral asistida por profesionales especializados, cuidando la salud de la comunidad.

### b.1) VISIÓN

La Clínica Azogues en el año 2016 es una organización comprometida con la salud de sus pacientes y de la colectividad en general, brindando un servicio de calidad, destinada a salvaguardar la salud con la utilización de tecnología de punta, personal calificado, motivado y comprometido con los objetivos de la institución.

### c.1) VALORES CORPORATIVOS

**RESPONSABILIDAD:** La clínica procurará el cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes.

**ACTITUD DE SERVICIO:** Los funcionarios de la Clínica garantizarán un trato humano, cálido con actitud permanente de amabilidad y entrega.

**SOLIDARIDAD:** La Clínica actuará como elemento partícipe en las situaciones de necesidad y carencia dentro de un marco de humanismo y justicia.

**VERDAD:** La Clínica deberá mantener una actitud de autenticidad y honestidad, lo que dará seguridad y confianza de quienes acudan a solicitar los servicios de la institución.

**PRUDENCIA:** El talento humano de la Clínica deberá mantener un comportamiento ético, de respeto y reflexión frente a las realidades de las personas e instituciones.

**SENTIDO DE PERTENENCIA:** El ideario de la Clínica se manifiesta por la entrega y lealtad de sus integrantes hacia la institución.

### **e.) POLÍTICAS**

Las políticas constituyen el elemento que da la direccionalidad y orientación al plan. Son formuladas a partir de la misión y los objetivos estratégicos. La mayor responsabilidad y compromiso en su reestructuración recae en los directivos de la clínica.

“Las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto”

**Las políticas que se deberán aplicar en la Clínica Azogues son las siguientes:**

#### **d.1.) Política de Calidad:**

La calidad, es el mejoramiento continuo de sus servicios, con planificación, seguimiento y control de sus procesos, con talento humano competente y comprometido para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

La Clínica Azogues como institución prestadora de servicios de salud, está comprometida a mantener y mejorar la satisfacción de los usuarios y sus familias, mediante la prestación de servicios con calidad para que se nos reconozca y elija.

Para lograrlo, todos quienes son parte de la Clínica Azogues, deberán mejorar continuamente los procesos y servicios para exceder las expectativas del usuario y generar una completa satisfacción.

**d.2) Política de Salud Ocupacional:** El compromiso de la Clínica con la salud ocupacional será proporcionar un ambiente laboral seguro, a través de la aplicación de la legislación vigente, promoviendo una cultura de auto-cuidado y desarrollando actividades de prevención y control de riesgos en el ambiente de trabajo de la organización.

La labor preventiva de los riesgos laborales así como el cumplimiento de las normas establecidas es un compromiso de todos y cada uno de los trabajadores para garantizar el propósito de la institución en materia de salud ocupacional.

**d.3) Política Ambiental:** La Clínica Azogues trabajando en un marco de desarrollo sustentable y de responsabilidad social, está comprometida a desarrollar una estrategia ambiental preventiva y de mejoramiento continuo mediante la implementación de oportunidades de tecnologías más limpias, la gestión integral de los aspectos ambientales significativos, la promoción de una cultura respetuosa y amigable con el medio ambiente y el cumplimiento estricto de la legislación ambiental, con el propósito de aumentar la eficiencia en el uso de los recursos y mitigar los impactos relevantes al medio ambiente y a la sociedad en general.

**d.4) Política de comunicación:** El compromiso institucional será lograr satisfacer las necesidades de comunicación e información interna y externa y un fortalecimiento de la identidad y la imagen corporativa, a través del mejoramiento continuo de los procesos de comunicación.

#### **e.1) METAS**

Recapitalización de la clínica, con dinero fresco, en la suma de \$ 80.000 USD .en un plazo de 3 meses.

- Durante el tiempo que se requiere para la recapitalización de la clínica, se deberá realizar la actualización del proyecto de remodelación y ampliación de

la clínica; y, construcción de la torre médica para consultorios. Valor estimado \$ 5.000 USD.

- Remodelación de la infraestructura física actual y mejoramiento de equipo e instrumental médico, en los próximos 6 meses a partir de la recapitalización; inversión \$ 70.000 USD.
- A partir del quinto mes de la recapitalización, se deberá proceder con la selección y contratación de personal médico, auxiliar, administrativo, financiero y de servicio.
- Reapertura de la clínica en el plazo de 15 días posteriores a la contratación del talento humano. Capital de trabajo \$ 5.000 USD.
- Financiamiento para la ampliación de la clínica y construcción de la torre médica de consultorios en un plazo de entre 1 a 24 meses desde la fecha de reapertura de la clínica.
- Construcción de la torre médica en un plazo de 24 meses a partir de la reapertura de la clínica.
- Ampliación de la clínica (hospitalización) en un plazo de 8 meses luego de la construcción y venta de los consultorios de la torre médica.

La institución refleja en cada una de sus acciones una estrategia orientada al cumplimiento de sus metas corporativas. Estas señalan tanto el blanco al que se dirigen las acciones como el marco de referencia para el trabajo diario. Se trata de aquellas áreas donde siempre se deben estar atentos para mejorar la productividad y eficiencia, y así poder obtener mejoras continuas.

## Gráfico N° 35

### Propuestas de metas a cumplir en la Clínica Azogues



Autor: Francisco Zea Zamora

#### f.1) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Presentar propuestas de financiamiento para la construcción de la torre médica y la adecuación del área hospitalaria de la clínica.
- Diseñar el orgánico funcional del área administrativa y financiera de la clínica para conseguir su eficiencia.
- Proponer normativas de control interno para el personal que labora en la institución.
- Proveer programas de capacitación del personal de la clínica, orientadas a satisfacer las necesidades de sus usuarios.
- Sugerir el mejoramiento de las relaciones entre el personal de la institución y la comunidad, para asegurar un ambiente armónico de trabajo, que haga posible el más confortable y seguro cuidado de la salud de los pacientes.

## **g.1) ESTRATEGIAS**

- Incremento de capital a través de la emisión de nuevas acciones por la suma de \$ 80.000 USD.
- Contratar servicios profesionales para la actualización del proyecto de remodelación y ampliación de la clínica; y, construcción de la torre médica para consultorios.
- Contratar servicios profesionales para la Remodelación de la infraestructura física actual y mejoramiento de equipo e instrumental médico.
- Venta de los consultorios, en planos y durante el proceso de construcción.
- Elaboración de los perfiles profesionales en la contratación del personal, de acuerdo a la propuesta del orgánico funcional.
- Convocar a través de los medios de comunicación escritos para el reclutamiento, selección y contratación del personal para la clínica.
- Contratar servicios profesionales para la clínica.
- Elaborar reglamento interno de la clínica
- Programar seminarios de actualización profesional para el personal de la clínica.
- Programar seminarios para el personal de la clínica sobre atención al cliente.

## **PLANES TÁCTICOS**

En la elaboración del plan estratégico de Clínica Azogues, se desglosan varios planes tácticos, los cuales se integran y coordinan de acuerdo a sus características particulares de la institución.

A partir de la información existente en la Clínica Azogues, como estatutos, resoluciones, planes operativos, se aplican diversos métodos para poder proyectar las estrategias y su impacto real en el desarrollo administrativo y financiero de la institución. Los planes tácticos integran de manera sinérgica la planificación, en base de ella se realiza la toma de decisiones que se plasma en las estrategias y actividades realizadas, finalmente permite desarrollar una evaluación eficiente, continua con factibilidad de retroalimentación y mejoramiento permanente.

En nuestro caso, la planeación táctica se desarrollará por medio de Planes Operativos Anuales, POA, que integra en una sola matriz los programas, los proyectos, sub proyectos y actividades así como los indicadores, costos, financiamiento, tiempo de elaboración y responsables de la ejecución.

## **PREMISAS DE PLANEACIÓN**

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él, tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema.

Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.

## **FORMULACIÓN DE PLANES**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directivos en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la institución en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

## **IMPLEMENTACIÓN Y REVISIÓN**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

## **ÁREA.**

Es la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la institución, está constituido por un conjunto de programas vinculados y homogéneos para la consecución de una finalidad común expresada de manera general.

## **PROGRAMA**

Es un instrumento a través del cual se cumplen propósitos genéricos expresados en un área, por medio del establecimiento de objetivos y metas para cumplir, con las cuales se asignan los recursos humanos, materiales y financieros que son administrados por una dependencia y/o unidad ejecutora.

## **Subprograma**

Es la desagregación de un programa complejo con el propósito de mostrar la naturaleza diversa de las metas y costos que se expresan en un determinado programa.

**Cuadro N° 25 MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

**AÑO.....**

**PROGRAMA:** .....

**DEPENDENCIA:** .....

| PROYECTOS,<br>SUBPROYECTOS Y<br>ACTIVIDADES | NIVEL<br>(P,E,EV.) | CRONOGRAMA |       | INDICADORES | COSTO<br>APROXI-<br>MADO<br>(\$) | FINANCIAMIENTO (\$) |                  |         | RESPONSABLES E<br>INVOLUCRADOS |              |
|---|--------------------|------------|-------|-------------|----------------------------------|---------------------|------------------|---------|--------------------------------|--------------|
|   |                    | INICIO     | FINAL |             |                                  | PROPIO              | AUTO-<br>GESTION | CREDITO | RESPONSABLES                   | INVOLUCRADOS |
|   |                    |            |       |             |                                  |                     |                  |         |                                |              |
|   |                    |            |       |             |                                  |                     |                  |         |                                |              |
|   |                    |            |       |             |                                  |                     |                  |         |                                |              |
|   |                    |            |       |             |                                  |                     |                  |         |                                |              |

Autor. Francisco Zea Zamora

\*P = Planificación

E = Ejecución

Ev = Evaluación

**PLAN OPERATIVO ANUAL POR OBJETIVOS**

**Cuadro Nº 26**

| PROYECTO   | NIVEL<br>(P,E,EV.) | CRONOGRAMA |          | INDICADORES                    | COSTO<br>APROXI-<br>MADO<br>(\$) | FINANCIAMIENTO (\$) |                  |         | RESPONSABLES E<br>INVOLUCRADOS |   |
|--|--------------------|------------|----------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------|------------------|---------|--------------------------------|---|
|  |                    | INICIO     | FINAL    |                                |                                  | PROPIO              | AUTO-<br>GESTION | CREDITO | RESPONSABLES                   | INVOLUCRADOS  |
| Incremento de capital a través de la emisión de nuevas acciones. | P                  | 03/10/11   | 03/02/12 | Se han emitido nuevas acciones | \$80.000                         | X                   |                  |         | Accionistas                    | Accionistas,<br>Directorio y<br>administración de<br>la Clínica |

Autor. Francisco Zea Zamora

**PLAN OPERATIVO ANUAL POR OBJETIVOS**

**Cuadro Nº 27**

| ACTIVIDAD  | NIVEL<br>(P,E,EV.) | CRONOGRAMA |          | INDICADORES                          | COSTO<br>APROXI-<br>MADO<br>(\$) | FINANCIAMIENTO (\$) |                  |         | RESPONSABLES E<br>INVOLUCRADOS   |  |
|--|--------------------|------------|----------|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------|------------------|---------|----------------------------------|--|
|  |                    | INICIO     | FINAL    |                                      |                                  | PROPIO              | AUTO-<br>GESTION | CREDITO | RESPONSABLES                     | INVOLUCRADOS                                   |
| Contratar servicios profesionales para la actualización del proyecto de remodelación y ampliación de la clínica; y, construcción de la torre médica para consultorios. | P                  | 12/09/12   | 23/10/12 | Contratos de servicios profesionales | \$ 5000                          | x                   |                  |         | Gerente, Director administrador. | Gerente, Director administrador y contratistas |

Autor. Francisco Zea Zamora

**PLAN OPERATIVO ANUAL POR OBJETIVOS**

**Cuadro Nº 28**

| ACTIVIDAD  | NIVEL<br>(P,E,EV.) | CRONOGRAMA |          | INDICADORES                           | COSTO<br>APROXI-<br>MADO<br>(\$) | FINANCIAMIENTO (\$) |                  |         | RESPONSABLES E<br>INVOLUCRADOS                  |   |
|--|--------------------|------------|----------|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------|------------------|---------|---|---|
|  |                    | INICIO     | FINAL    |                                       |                                  | PROPIO              | AUTO-<br>GESTION | CREDITO | RESPONSABLES                                    | INVOLUCRADOS                                    |
| Contratar servicios profesionales para la Remodelación de la infraestructura física actual y mejoramiento de equipo e instrumental médico. | P                  | 04/02/12   | 11/10/12 | Contratos por servicios profesionales | \$ 70000                         | x                   |                  |         | Accionistas, Directorio y Gerente de la Clínica | Gerente, Director administrativo y contratistas |

Autor. Francisco Zea Zamora

**PLAN OPERATIVO ANUAL POR OBJETIVOS**

**Cuadro Nº 29**

| PROYECTO                             | NIVEL<br>(P,E,EV.) | CRONOGRAMA |          | INDICADORES   | COSTO<br>APROXI-<br>MADO<br>(\$) | FINANCIAMIENTO (\$) |                  |         | RESPONSABLES E<br>INVOLUCRADOS                         |  |
|--------------------------------------|--------------------|------------|----------|---|----------------------------------|---------------------|------------------|---------|--|--|
|                                      |                    | INICIO     | FINAL    |   |                                  | PROPIO              | AUTO-<br>GESTION | CREDITO | RESPONSABLES   | INVOLUCRADOS   |
| Construcción de consultorios médicos | P                  | 18/08/15   | 18/02/16 | Autofinanciamiento con la venta de consultorios médicos |                                  |                     | x                |         | Accionistas, Directorio de la Clínica e inversionistas | Accionistas, Directorio de la Clínica y dueños de consultorios |

Autor. Francisco Zea Zamora

**PLAN OPERATIVO ANUAL POR OBJETIVOS**

**Cuadro Nº 30**

| ACTIVIDAD                                 | NIVEL<br>(P,E,EV.) | CRONOGRAMA |          | INDICADORES                          | COSTO<br>APROXI-<br>MADO (\$) | FINANCIAMIENTO (\$) |                  |         | RESPONSABLES E<br>INVOLUCRADOS                               |   |
|---|--------------------|------------|----------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------|------------------|---------|--|---|
|   |                    | INICIO     | FINAL    |                                      |                               | PROPIO              | AUTO-<br>GESTION | CREDITO | RESPONSABLES   | INVOLUCRADOS  |
| Pago de sueldos al personal de la clínica | P                  | 24/10/12   | 24/10/13 | Contratos de servicios profesionales | \$56.355,36                   | x                   |                  |         | Gerente, Director administrativo, contador y Director Medico | Gerente, Director administrativo, contador, Director Médico y personal contratado |

Autor. Francisco Zea Zamora

**PLAN OPERATIVO ANUAL POR OBJETIVOS**

**Cuadro Nº 31**

| PROYECTO                               | NIVEL<br>(P,E,EV.) | CRONOGRAMA |          | INDICADORES                      | COSTO<br>APROXI-<br>MADO (\$) | FINANCIAMIENTO (\$) |                  |         | RESPONSABLES E<br>INVOLUCRADOS    |  |
|--|--------------------|------------|----------|----------------------------------|-------------------------------|---------------------|------------------|---------|-----------------------------------|--|
|  |                    | INICIO     | FINAL    |                                  |                               | PROPIO              | AUTO-<br>GESTION | CREDITO | RESPONSABLES                      | INVOLUCRADOS   |
| Mantenimiento y limpieza de la Clínica | P                  | 24/10/12   | 24/10/13 | Contrato servicios profesionales | \$18.600,00                   | x                   |                  |         | Gerente y Director administrativo | Gerente, Director administrativo y personal contratado |

Autor. Francisco Zea Zamora

**PLAN OPERATIVO ANUAL POR OBJETIVOS**

**Cuadro Nº 32**

| ACTIVIDAD              | NIVEL<br>(P,E,EV.) | CRONOGRAMA |          | INDICADORES                          | COSTO<br>APROXI-<br>MADO (\$) | FINANCIAMIENTO (\$) |                  |         | RESPONSABLES E<br>INVOLUCRADOS   |  |
|------------------------|--------------------|------------|----------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------|------------------|---------|--|--|
|                        |                    | INICIO     | FINAL    |                                      |                               | PROPIO              | AUTO-<br>GESTION | CREDITO | RESPONSABLES   | INVOLUCRADOS   |
| Farmacia de la clínica | P                  | 24/10/12   | 24/11/12 | Compra y<br>venta de<br>medicamentos | \$64.800,00                   | X                   |                  |         | Gerente, Director<br>administrativo,,<br>Director Médico y<br>responsable de<br>farmacia | Gerente, Director<br>administrativo,,<br>Director Médico y<br>responsable de<br>farmacia |

Autor. Francisco Zea Zamora

**PLAN OPERATIVO ANUAL POR OBJETIVOS**

**Cuadro Nº 33**

| ACTIVIDAD         | NIVEL<br>(P,E,EV.) | CRONOGRAMA |          | INDICADORES  | COSTO<br>APROXI-<br>MADO (\$) | FINANCIAMIENTO (\$) |                  |         | RESPONSABLES E<br>INVOLUCRADOS     |  |
|-------------------|--------------------|------------|----------|--|-------------------------------|---------------------|------------------|---------|------------------------------------|--|
|                   |                    | INICIO     | FINAL    |  |                               | PROPIO              | AUTO-<br>GESTION | CREDITO | RESPONSABLES                       | INVOLUCRADOS                                     |
| Servicios básicos | P                  | 24/10/12   | 24/11/12 | Pago de energía eléctrica, agua potable y teléfono | \$1.640,00                    | X                   |                  |         | Director Administrativo y Contador | Director Administrativo y Contador de la Clínica |

Autor. Francisco Zea Zamora

**PLAN OPERATIVO ANUAL POR OBJETIVOS**

**Cuadro Nº 34**

| ACTIVIDAD       | NIVEL<br>(P,E,EV.) | CRONOGRAMA |          | INDICADORES  | COSTO<br>APROXI-<br>MADO (\$) | FINANCIAMIENTO (\$) |                  |         | RESPONSABLES E<br>INVOLUCRADOS                               |  |
|-----------------|--------------------|------------|----------|--|-------------------------------|---------------------|------------------|---------|--|--|
|                 |                    | INICIO     | FINAL    |  |                               | PROPIO              | AUTO-<br>GESTION | CREDITO | RESPONSABLES   | INVOLUCRADOS   |
| Hospitalización | P                  | 24/10/12   | 24/11/12 | Emisión de facturas de servicios hospitalarios por | \$64.800,00                   |                     | x                |         | Director médico,<br>Director<br>Administrativo y<br>Contador | Director médico,<br>Director<br>Administrativo y<br>Contador |

Autor. Francisco Zea Zamora

**PLAN OPERATIVO ANUAL POR OBJETIVOS**

**Cuadro Nº 35**

| ACTIVIDAD              | NIVEL<br>(P,E,EV.) | CRONOGRAMA |          | INDICADORES         | COSTO<br>APROXI-<br>MADO (\$) | FINANCIAMIENTO (\$) |                  |         | RESPONSABLES E<br>INVOLUCRADOS                               |  |
|------------------------|--------------------|------------|----------|---------------------|-------------------------------|---------------------|------------------|---------|--|--|
|                        |                    | INICIO     | FINAL    |                     |                               | PROPIO              | AUTO-<br>GESTION | CREDITO | RESPONSABLES   | INVOLUCRADOS   |
| Servicios de quirófano | P                  | 24/10/12   | 24/11/12 | Emisión de facturas | \$14.400,00                   |                     | x                |         | Director médico,<br>Director<br>Administrativo y<br>Contador | Director médico,<br>Director<br>Administrativo y<br>Contador |

Autor. Francisco Zea Zamora

## **ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

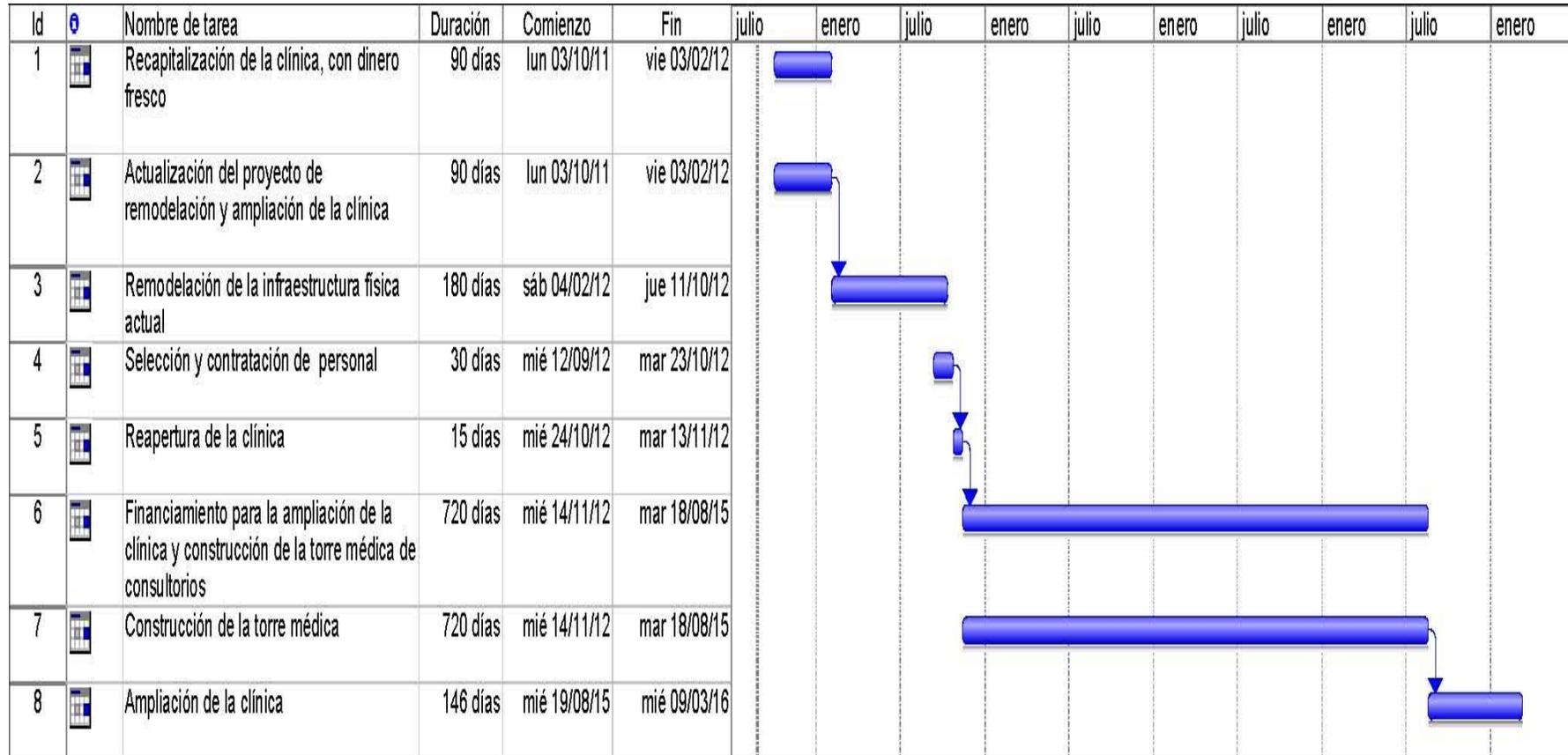
- Una vez formulados las metas y los objetivos se procederá a la asignación de los recursos.
- Los recursos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

### **Pasos de asignación de recursos:**

1. Realizar inventario de todos los recursos disponibles.
2. Realizar inventario de todos los departamentos, secciones.
3. Elaborar solicitudes de recursos a nivel divisional.
4. Asignar de manera adecuada los recursos para cada departamento.

**Gráfico N° 36**

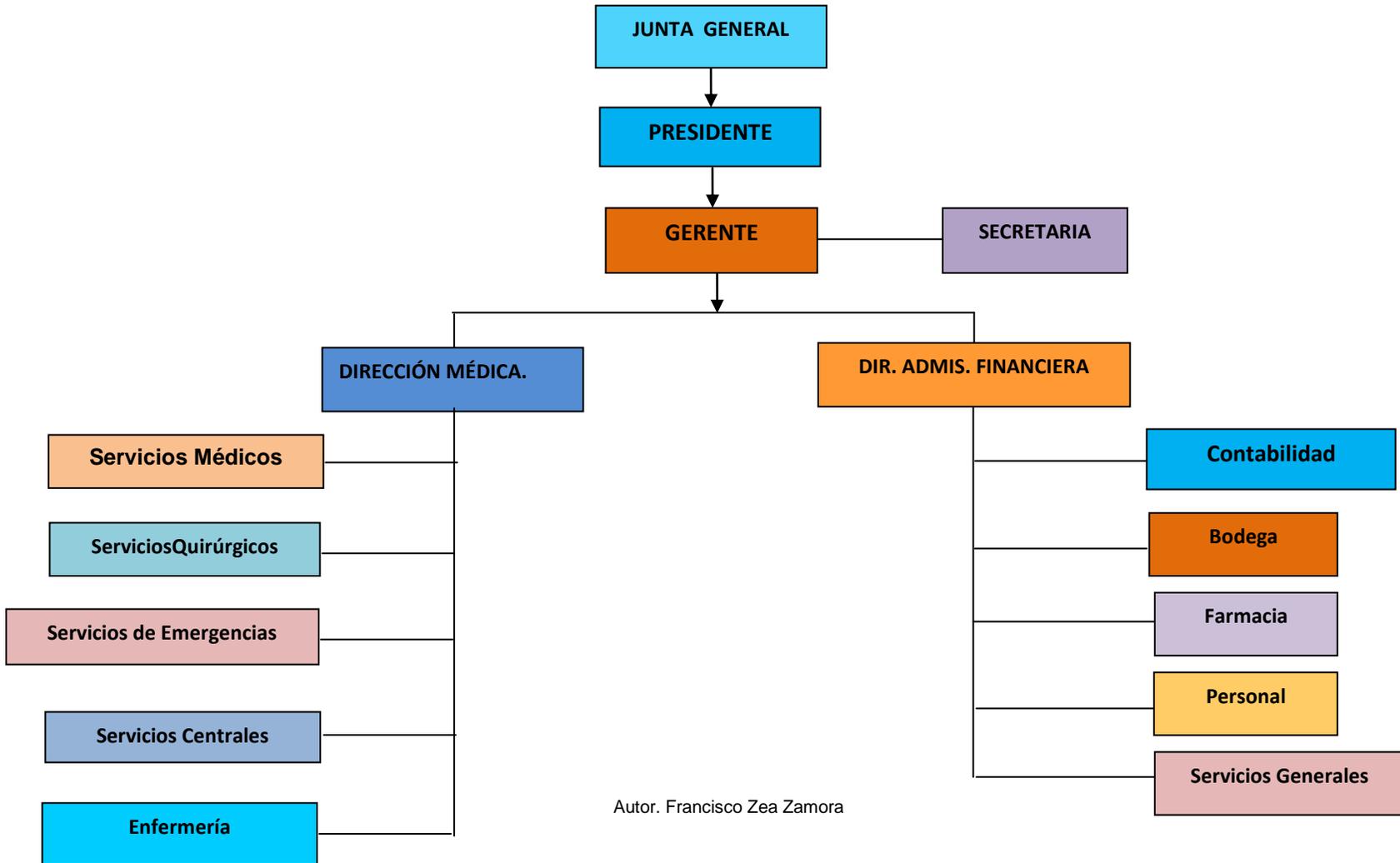
**Cronograma (Diagrama de Gantt) para la ejecución de la Propuesta**



Autor. Francisco Zea Zamora

Gráfico N° 37

### PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL



Autor. Francisco Zea Zamora

## 7.2. ORGÁNICO FUNCIONAL

Para un correcto desenvolvimiento de las actividades de la clínica es necesario la elaboración de un orgánico funcional o manual de funciones con el propósito de establecer las funciones y responsabilidades que deben cumplir cada una de los departamentos de la empresa. El estatuto establece la denominación de los cargos y detalla las funciones a cumplir; así:

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>NIVEL</b>  | <b>JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</b> |
|   |                                     |
| <b>REPORTA</b>  | <b>JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</b> |
| <b>OBJETIVO</b><br>Administrar la Compañía, procurando el rendimiento y uso racional de sus recursos. |                                     |

### **Funciones de la Junta General de accionistas:**

La Junta General formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos es el organismo supremo de la compañía, tiene los siguientes derechos y atribuciones:

- Elegir al Presidente y a cuatro Directores principales y a cuatro alternos determinando el orden de elección; así como fijar sus remuneraciones.
- Conocer anualmente los informes que presenten el Gerente, el Presidente a nombre del directorio.
- Conocer anualmente sobre el balance general y los estatutos de resultados.
- Resolver sobre cualquier modificación al contrato social
- Resolver sobre la formación de reservas facultativas.
- Nombrar liquidadores.
- Interpretar en forma obligatoria los estatutos.

- Autorizar la celebración de contratos cuya cuantía sea superior a mil remuneraciones mínimas vitales-generales.
- Autorizar la enajenación o constitución de gravámenes sobre bienes inmuebles.
- Las demás establecidas en la ley y en otros preceptos de los estatutos de la empresa.

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>AREA</b>   | <b>JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</b> |
| <b>NIVEL</b>  | <b>DIRECTORIO</b>                   |
| <b>REPORTA</b>  | <b>JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</b> |
| <b>OBJETIVO</b><br>Administrar la Compañía, procurando el rendimiento y uso racional de sus recursos. |                                     |

| <b>ESPECIFICACIÓN (PERFIL)</b> |   |
|--------------------------------|---|
| <b>FORMACIÓN</b>               | Estudios de tercero/cuarto nivel en administración de empresas y Medicina   |
| <b>EXPERIENCIA</b>             | Tres años en funciones ejecutivas   |
| <b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b> | Capacidad para trabajar bajo presión  |
| <b>RELACIONES INTERNAS</b>     | Junta General de Accionistas  |
| <b>RELACIONES EXTERNAS</b>     | Clientes, proveedores, bancos, consultores o asesores vinculados con la actividad, personeros de Organismos de control. |

### **Funciones del Directorio**

El Directorio de la compañía estará integrado por el Presidente y los cuatro vocales designados por la Junta General, la que también elegirá a sus respectivos alternos, durarán dos años en el ejercicio de sus funciones, tiene los siguientes derechos y obligaciones:

- Designar al Gerente y fijar su remuneración.

- Designar al Director Médico y fijar su remuneración.
- Expedir los reglamentos que requiere la operación de la compañía.
- Autorizar al Gerente la celebración de contratos cuya cuantía sea superior a cien salarios mínimos vitales generales sin que pase de mil.
- Resolver sobre la calificación del personal médico autorizado para ejercer su profesión en la compañía, sujetándose al correspondiente reglamento.
- Designar comisiones técnico-científicas permanentes o temporales, estableciendo sus atribuciones; y,
- Las demás establecidas en otros preceptos de los estatutos de la empresa.

|   |  |
|---|--|
| <b>NIVEL</b>  | <b>DIRECTORIO</b>                                |
| <b>CARGO</b>  | <b>PRESIDENCIA</b>                               |
| <b>REPORTA</b>  | <b>JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS - DIRECTORIO</b> |
| <b>OBJETIVO</b><br>Administrar la Compañía, procurando el rendimiento y uso racional de sus recursos. |  |

| <b>ESPECIFICACIÓN (PERFIL DEL CARGO)</b> |  |
|--|--|
| <b>FORMACIÓN</b>                         | Estudios de tercero/cuarto nivel en administración de empresas   |
| <b>EXPERIENCIA</b>                       | Tres años en funciones ejecutivas  |
| <b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>           | Capacidad para trabajar bajo presión   |
| <b>RELACIONES INTERNAS</b>               | Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia  |
| <b>RELACIONES EXTERNAS</b>               | Directivos, Accionistas, Gerencia, Administración, Clientes, proveedores, bancos, consultores o asesores vinculados con la actividad, personeros de Organismos de control. |

## Funciones del Presidente

El Presidente de la compañía será elegido por la Junta General de accionistas, durará dos años en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser indefinidamente reelegido, tiene las siguientes atribuciones y derechos:

- Subrogar al Gerente con todas sus atribuciones y derechos en los casos de falta o ausencia.
- Presidir las sesiones de la Junta General y del Directorio, suscribiendo las correspondientes actas.
- Suscribir con el Gerente los títulos de acciones.
- Convocar a sesiones de Junta General y de Directorio.
- Responder a las consultas que sometiere a consideración el Gerente, prestar su consejo y realizar gestiones para la mejor marcha de la compañía; y,
- Poner a consideración de la Junta General ordinaria de accionistas el informe del Directorio.

|   |  |
|---|--|
| <b>DEPARTAMENTO</b>   | <b>GERENCIA</b>                                |
| <b>CARGO</b>  | <b>GERENTE</b>                                 |
| <b>REPORTA</b>  | <b>JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS-DIRECTORIO</b> |
| <b>OBJETIVO</b><br>Administrar la Compañía, procurando el rendimiento y uso racional de sus recursos. |  |

| <b>ESPECIFICACIÓN (PERFIL) DEL CARGO</b> |  |
|--|--|
| <b>FORMACIÓN</b>                         | Estudios de cuarto nivel en administración de empresas |
| <b>EXPERIENCIA</b>                       | Tres años en funciones ejecutivas                      |
| <b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>           | Capacidad para trabajar bajo presión                   |
| <b>RELACIONES INTERNAS</b>               | Personal de la empresa                                 |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>RELACIONES<br/>EXTERNAS</b> | Clientes, proveedores, bancos, consultores o asesores vinculados con la actividad, personeros de Organismos de control. |
|--------------------------------|---|

### **Funciones del Gerente**

Representa a la autoridad ejecutiva de la Clínica Azogues, y es elegido por la Junta de Directorio y Accionistas para un período de tres años, puede ser reelegido por una sola vez. Sus funciones y atribuciones según el estatuto son:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la marcha administrativa de la Clínica.
- Integrar la Junta de directores y accionistas y las comisiones para las que sea designado.
- Conceder licencia al personal médico y administrativo y a los empleados y trabajadores, hasta por quince días y por una sola vez al año.
- Resolver en primera instancia respecto de sanciones a los médico, administrativos, empleados y trabajadores, de acuerdo con el Estatuto de la Clínica.
- Resolver en primera Instancia toda demanda referente a médico, administrativos, empleados y trabajadores, de acuerdo con el Estatuto de la Clínica.
- Informar, semestralmente y por escrito, a la Junta de directivos y accionistas sobre sus actividades.
- Convocar cada quince días a sesiones ordinarias, y a extraordinarias cuando el caso así lo demandare.
- Presentar anualmente un informe escrito de labores.
- Autorizar pasantías a los estudiantes de las diferentes Facultades de medicina.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley, el Estatuto y los Reglamentos y las disposiciones y resoluciones de la junta del directorio y accionistas; y,
- Las demás señaladas en el estatuto y sus reglamentos.

|   |                 |
|---|-----------------|
| <b>DEPARTAMENTO</b>   | <b>MEDICO</b>   |
| <b>CARGO</b>  | <b>MEDICO</b>   |
| <b>REPORTA</b>  | <b>GERENCIA</b> |
| <b>OBJETIVO</b><br>Administrar los servicios médicos de la Clínica, procurando el rendimiento y uso racional de sus recursos. |                 |

| <b>ESPECIFICACIÓN (PERFIL) DEL CARGO</b> |  |
|--|--|
| <b>FORMACIÓN</b>                         | Estudios de cuarto nivel en administración de Servicios de Salud |
| <b>EXPERIENCIA</b>                       | Tres años en funciones ejecutivas                                |
| <b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>           | Capacidad para trabajar bajo presión                             |
| <b>RELACIONES INTERNAS</b>               | Personal de la Clínica   |
| <b>RELACIONES EXTERNAS</b>               | Clientes, visitantes médicos, Proveedores.                       |

#### **Funciones Director Médico:**

Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad médica, de investigación y administrativa de la Clínica.

- Desempeñar las funciones que le delegue por escrito el Gerente.
- Supervisar la ejecución de planes operativos de la Clínica.
- Aplicar los sistemas de Capacitación y Evaluación de Desempeño médico.
- Controlar la aplicación del Sistema de Evaluación de Rendimiento médico.
- Velar por la adecuada utilización de laboratorios, sala de emergencias quirófanos, y demás espacios de la Clínica.
- Coordinar todas las actividades médicas y de investigación con la Gerencia.
- Proponer alternativas de solución sobre los asuntos médicos y de investigación que se sometan a su consideración.

- Fomentar la participación de la Clínica en eventos académicos, culturales y científicos.

|   |                   |
|---|-------------------|
| <b>DEPARTAMENTO</b>   | <b>GERENCIA</b>   |
| <b>CARGO</b>  | <b>SECRETARIA</b> |
| <b>REPORTA</b>  | <b>GERENCIA</b>   |
| <b>OBJETIVO</b>   |                   |
| Ejecutar los servicios Administrativos y médicos de la Clínica, procurando efectividad y competencia en su trabajo. |                   |

| <b>ESPECIFICACIÓN (PERFIL) DEL CARGO</b> |  |
|--|--|
| <b>FORMACIÓN</b>                         | Estudios de Secretariado Bilingue          |
| <b>EXPERIENCIA</b>                       | Tres años en funciones ejecutivas          |
| <b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>           | Capacidad para trabajar bajo presión       |
| <b>RELACIONES INTERNAS</b>               | Gerencia y Personal de la Clínica          |
| <b>RELACIONES EXTERNAS</b>               | Clientes, visitantes médicos, Proveedores. |

### **Funciones del Secretario/a**

El Secretario/a de la Clínica es nombrado por el Directorio de una terna presentada por la Junta de Accionistas; sus funciones son:

- Actuar como Secretario/a en la Junta de Accionistas y Consejo de Administración, y llevar las actas correspondientes.
- Asesorar jurídicamente a las autoridades de la Clínica
- Informar sobre aspectos de derecho que le soliciten las autoridades.
- Legalizar y tramitar las resoluciones de las autoridades de la Clínica.
- Suscribir y legalizar las certificaciones y documentos de la Clínica.
- Custodiar y mantener actualizados los libros, registros y archivos.
- Extender certificados relativos a la actividad médica y administrativa
- Organizar y controlar la correspondencia oficial.
- Legalizar las actas de sesiones en distintos niveles.

- Desempeñar otras funciones que le delegue la Junta de accionistas y el Gerente; y,
- Las demás que señalan este Estatuto y los reglamentos.

| <b>ESPECIFICACIÓN (PERFIL) DEL CARGO</b>                              |                     |
|---|---------------------|
| <b>DEPARTAMENTO</b>   | <b>CONTABILIDAD</b> |
| <b>CARGO</b>  | <b>CONTADOR</b>     |
| <b>REPORTA</b>  | <b>GERENCIA</b>     |
| <b>MISIÓN DEL CARGO</b><br>Dirigir el proceso contable de la Empresa. |                     |

| <b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> |  |
|---------------------------------|--|
| <b>FORMACIÓN</b>                | Contador Público Autorizado o equivalente  |
| <b>EXPERIENCIA</b>              | Tres años en funciones de contador   |
| <b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>  | Actitud motivadora<br>Capacidad de liderazgo<br>Capacidad de organización<br>Capacidad de análisis y de síntesis |
| <b>RELACIONES INTERNAS</b>      | Personal de la empresa   |
| <b>RELACIONES EXTERNAS</b>      | Auditoría externa, personeros de entidades tributarias y de control.   |

### **Funciones del Contador**

- Recepción y verificación de la documentación para las adquisiciones y/o pago de obligaciones, elaborar el comprobante de egreso y emitir el cheque correspondiente, de conformidad a las disposiciones legales pertinentes.
- Solicitar diariamente las transferencias de fondos al Banco correspondiente para el pago de las obligaciones contraídas.
- Revisar mensualmente los Comprobantes de Ingresos para determinar y preparar la información financiera.

- Revisar y aceptar los saldos de las conciliaciones bancarias mensuales que realizan las Ayudantes de Contabilidad, de las cuentas corrientes que mantiene la Clínica.
- Implantar y mantener actualizado el subsistema de Contabilidad.
- Efectuar diariamente el registro contable de los hechos económicos realizados.
- Llevar auxiliares de los ingresos y gastos de Convenios, Proyectos, Programas, y otras actividades específicas.
- Efectuar el control contable de los mayores generales de cada cuenta con sus respectivos auxiliares.
- Consolidar la información contable, presupuestaria y remitir al Asistente Financiero, dentro de las fechas establecidas, para su revisión y la correspondiente aprobación del señor Gerente y envió a la Junta de accionistas.
- Formular Informes y Estados Financieros requeridos tanto internamente como por los Organismos de Control.
- Elaborar Roles de Pago del personal, y emisión de los respectivos comprobantes de egreso.
- Asesorar contablemente y financieramente a todo el personal del Departamento Financiero.
- Ejecutar labores específicas que le asigne el jefe inmediato superior.

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>DEPARTAMENTO</b>   | <b>BODEGA- FARMACIA</b>             |
| <b>CARGO</b>  | <b>GUARDALMACEN- JEFE DE VENTAS</b> |
| <b>REPORTA</b>  | <b>GERENCIA- DIRECCION MEDICA</b>   |
| <b>MISIÓN DEL CARGO</b>   |                                     |
| Coordinar y supervisar la gestión de compras, ventas y bodegaje cuidando de la satisfacción de los intereses de la clínica. |                                     |

| <b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| <b>FORMACIÓN</b>                | Ingeniero comercial          |
| <b>EXPERIENCIA</b>              | 2 años como Agente de Ventas |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b> | Capacidad para trabajar bajo presión<br>Capacidad de liderazgo<br>Capacidad de negociación<br>Capacidad para tomar decisiones |
| <b>RELACIONES INTERNAS</b>     | Personal de la Clínica a nivel administrativo y médico  |
| <b>RELACIONES EXTERNAS</b>     | Clientes, visitantes médicos y proveedores  |

### **Función de Guardalmacén –Farmacia**

- Recibir, clasificar, identificar y entregar los bienes muebles e inmuebles que ingresan a la Clínica.
- Verificar si los bienes recibidos corresponden a las especificaciones de las facturas.
- Implantar y mantener actualizado el subsistema de control de Activos Fijos en forma automatizada.
- Solicitar, preparar, recomendar y participar en la baja de bienes.
- Realizar comprobaciones físicas en forma periódica comparando las existencias con los registros de control.
- Entregar al responsable de cada unidad administrativa, los bienes muebles a ser utilizados por los mismos para el desarrollo normal de sus actividades.
- Llevar registros de control de la entrega recepción de los Bienes (Activos Fijos), por usuarios de las diferentes Dependencias.
- Realizar las actividades operativas y administrativas derivadas de la atención y suministro de fármacos y populares, artículos de perfumería que solicite el consumidor, proporcionando una adecuada atención al mismo y contribuyendo al buen funcionamiento de su área de trabajo.
- Acudir a las reuniones que organice el encargado para evaluar la productividad de su área de trabajo, posibilitando con ello la adopción de

medidas, así como su corresponsabilidad para incrementar la eficiencia operativa.

- Conocer y aplicar las indicaciones normativas, tanto a nivel operativo como administrativo para el manejo adecuado de los medicamentos y artículos que expende la farmacia.
- Surtir de manera ágil y oportuna los medicamentos y artículos requeridos por el consumidor mediante solicitud verbal o presentación de la correspondiente receta médica emitida por la clínica u hospital Universitario.
- Elaborar la nota de venta de los medicamentos y artículos solicitados por el consumidor, describiendo la cantidad y el precio unitario de venta, así como el importe total a pagar.
- Verificar que los medicamentos y artículos seleccionados contengan la respectiva etiqueta de precio y, en su caso, solicitar al auxiliar de farmacia el precio de la mercancía, cuando carezca de la etiqueta, o la comprobación del mismo, cuando exista duda.
- Entregar la mercancía adquirida por el consumidor, verificando que lo entregado corresponda a lo descrito en la respectiva nota de remisión y el importe coincida con lo especificado en la nota de pago ("ticket").
- Cancelar y retener las recetas médicas que soliciten fármacos de origen psicotrópico y narcótico con objeto de registrar y comprobar su salida en el documento de control.
- Notificar al almacén de la farmacia, cuando sea necesario, de la insuficiencia o inexistencia de medicamentos, o artículos, que observen una rotación rápida y constante, a fin de satisfacer de manera oportuna y adecuada los requerimientos del cliente.
- Apoyar en la detección de la mercancía en mal estado, caduca, o de lento o nulo desplazamiento, a efecto de que se promueva ante su jefe inmediato su devolución, transferencia, destrucción, o, cuando sea procedente, la oferta o donación.

- Participar activamente en la ejecución de acciones tendientes a controlar y disminuir los niveles de mermas de las líneas de productos que maneja la unidad de venta.
- Atender al cliente en las devoluciones de medicamentos y artículos, y, en su caso, realizar el cambio de los mismos cuando se disponga de existencias suficientes, elaborando la correspondiente nota de devolución.
- Elaborar el reporte diario de las recetas médicas especiales retenidas, devoluciones efectuadas y comprobantes de notas de venta, presentándolo a su jefe inmediato.
- Observar las indicaciones de su jefe inmediato, procurando el cumplimiento de la normatividad establecida.
- Portar el uniforme y el gafete de identidad, así como atender con eficiencia y cortesía al consumidor, asegurando la buena imagen de la institución.
- Reportar a su jefe inmediato las anomalías en la conducta del público consumidor que afecten la operación de la unidad de venta.
- Participar responsablemente en las actividades relacionadas con la toma física de inventarios que realice la gerencia de la farmacia.
- Reportar a su jefe inmediato los daños y desperfectos del mobiliario, equipo e instalaciones de su área de trabajo, a efecto de evitar posibles accidentes de trabajo, así como daños o alteraciones sanitarias en los medicamentos y artículos que maneja.
- Diseñar y elaborar los carteles referentes a promociones de artículos que ofrece la farmacia, así como los relativos a la señalización de las áreas de trabajo.
- Reportar a su jefe inmediato, cuando así se requiera, las necesidades de papelería y material de trabajo.
- Participar en la elaboración de los informes y reportes, periódicos y eventuales, que le solicite la dirección a su jefe.

|  |                        |
|--|------------------------|
| <b>DEPARTAMENTO</b>  | <b>MÉDICO</b>          |
| <b>CARGO</b>   | <b>ENFERMERA</b>       |
| <b>REPORTA</b>   | <b>DIRECTOR MÉDICO</b> |
| <b>MISIÓN DEL CARGO</b><br>Prestar servicios adecuados con los servicios de clínica y hospitalización. |                        |

| <b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> |  |
|---------------------------------|--|
| <b>FORMACIÓN</b>                | Licenciada en enfermería   |
| <b>EXPERIENCIA</b>              | 2 años como enfermera  |
| <b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>  | Capacidad para trabajar bajo presión<br>Capacidad de liderazgo<br>Capacidad de atención clínica<br>Capacidad para tomar decisiones |
| <b>RELACIONES INTERNAS</b>      | Personal de la Clínica a nivel administrativo, médico y pacientes.   |
| <b>RELACIONES EXTERNAS</b>      | Clientes, visitantes médicos y proveedores   |

### **Funciones de Enfermera**

- Reciben, atienden y entregan expedientes con la información correspondiente a sus tratamientos, evolución y procedimientos efectuados.
- Toman los signos vitales –presión sanguínea, temperatura, pulso y somatometría-peso y talla, colectan muestras de orina, sangre, materia fecal, etc. y las traslada al laboratorio para su análisis. Para ello, verifican los datos de identificación de los pacientes y de su expediente clínico.
- Administran medicamentos y participan en tratamientos médico quirúrgicos, así como en terapias psiquiátricas, ocupacionales, de rehabilitación y recreativas de los pacientes de acuerdo a las indicaciones médicas.

- Orientan a los pacientes y familiares, respecto a las normas dietéticas y de higiene que deben seguir de acuerdo a instrucciones recibidas por los médicos.
- Registran en el expediente de cada paciente, los síntomas y la secuencia del tratamiento aplicado e informan a los médicos de cada especialidad, según sea el caso.
- Confirman que los pacientes sean derivados a los servicios médicos donde van a ser atendidos para ser curados o rehabilitados.
- Asisten a los pacientes durante su estancia en cuidados intensivos y recuperación.
- Acondicionan la unidad del paciente --cama, equipo y cambian, cuando es necesario la ropa de cama.
- Solicitan, reciben, entregan y manejan, de acuerdo a las necesidades del servicio, equipo médico, instrumental y material de curación.
- Toman muestras para laboratorio según las especificaciones de los médicos.
- Pueden supervisar a asistentes de enfermería y a otro personal de enfermería.

|  |  |
|--|--|
| <b>DEPARTAMENTO</b>  | <b>SERVICIOS</b>                           |
| <b>CARGO</b>   | <b>AUXILIAR DE SERVICIOS<br/>GENERALES</b> |
| <b>REPORTA</b>   | <b>GERENCIA Y DEPARTAMENTO<br/>MÉDICO</b>  |
| <b>MISIÓN DEL CARGO</b><br>Prestar servicios adecuados con los servicios de clínica y hospitalización. |  |

| <b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b>    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>FORMACIÓN</b>                   | Bachiller Técnico  |
| <b>EXPERIENCIA</b>                 | 2 años   |
| <b>HABILIDADES Y<br/>DESTREZAS</b> | Capacidad para trabajar bajo presión<br>Colaboración en el trabajo |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>RELACIONES INTERNAS</b> | Personal de la Clínica a nivel administrativo, médico y pacientes. |
| <b>RELACIONES EXTERNAS</b> | Clientes.  |

### **Funciones de Servicios generales:**

- Cargar, transportar y/o descargar bultos, muebles, máquinas y útiles dentro y fuera del edificio.
- Colaborar con las tareas de acondicionamiento de los locales.
- Atender central telefónica, público y teléfono brindando la información que se le solicite.
- Realizar reproducción de documentos por las distintas técnicas existentes, apoyar medios audiovisuales, etc.
- Manejar ascensores transportando, cuando correspondiere, personas, camillas, camillas con pacientes y/o efectos varios.
- Realizar otras tareas relacionadas con el cargo, asignadas por su superior.
- Recibir, cuidar y distribuir materiales de que se le hiciere responsable.
- Distribuir la correspondencia fuera y dentro de los Servicios.
- Rotular frascos, cajas y sobres.
- Colaborar con los cocineros en la preparación y cocción de las comidas y distribuirlos alimentos.
- Transportar ropa sucia y limpia desde y hacia los distintos servicios.
- Informar a los usuarios brindando los datos que correspondan.
- Realizar otras tareas relacionadas con el cargo, asignadas por su superior.

## **5.9 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

### **FLUJOS DE INFORMACIÓN Y NORMAS DE EVALUACIÓN Y DECISIÓN**

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

### **MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN**

- Es el último paso en el modelo de la " Gerencia estratégica"
- Busca verificar mediante la comparación si los resultados reales concuerdan con los objetivos y las metas establecidas en el plan estratégico.
- El ingrediente principal es la calidad de la información recopilada, adecuada y oportuna.
- Lo ideal es realizarlo periódicamente pues hacerlo a final del año puede resultar costosa y tardía para la organización.

### **CONTROL/SEGUIMIENTO PARA LA RETROALIMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA CLÍNICA AZOGUES.**

El control al proceso administrativo de la Clínica Azogues es un sistema que utiliza parte de su organización para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

## **Circuito de retroalimentación del control administrativo**

1. Es flexible, aplicable a una variedad de situaciones de la clínica, se da al cliente tanto externo como interno el margen necesario para adaptarlo a sus necesidades.
2. La administración de la clínica se utiliza en una forma práctica dirigida a satisfacer las necesidades de sus clientes.
3. Los procesos administrativos financieros hacen que el Gerente de la clínica analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

Los principios de la administración de la clínica, están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.

### **ELEMENTOS DEL CONTROL:**

**Establecimiento de estándares:** Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control administrativo de la clínica Azogues.

**Medición de resultados:** La ejecución y los resultados obtenidos en la ejecución de los planes operativos anuales de la clínica, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

**Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control de la clínica, está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

**Retroalimentación:** El establecimiento de medidas correctivas en los procesos administrativos y financieros de la clínica da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Las Normas de Control Interno, permiten que se dé administre correctamente los procesos administrativos y financieros de la clínica, en las cuales se especifican por ejemplo: como dividir funciones, como administrar

correctamente los recursos, como obtener un manejo adecuado del talento humano, control de gastos, inventarios, compras entre otros aspectos.

### **Propuesta de componentes de control interno**

#### **Componentes de control administrativo**

- Control de asistencia del personal
- Evaluación de desempeño
- Seguimiento pos-clínico de pacientes
- Provisión de vestimenta
- Buzón de sugerencias

#### **Componentes de control financiero**

- Aplicación de normas contables NIF´s
- Reglamento de compras
- Control de inventarios
- Control de ingresos y egresos
- Reglamento de auditorías internas e intervención de servicios

### **5.10. ASPECTOS LEGALES QUE FUNDAMENTAN LA TESIS**

En el sector privado, debe aplicarse una normativa específica, la que se encuentra expedida en varias disposiciones legales: Ley de Compañías, Normas Técnicas de Control Interno, Normas Ecuatorianas de Contabilidad; y Estatutos y Reglamentos de la Clínica Azogues.

La supremacía legal debe aplicarse en relación con: Constitución Política de la República como ley de leyes, Leyes Orgánicas, Leyes Generales y Especiales, Acuerdos, Resoluciones, Políticas, Procedimientos.

### **5.11 ESTUDIO FINANCIERO**

Para el estudio económico se han considerado los siguientes rubros:

**Gastos de operación de la clínica.-** todos los gastos que incurre la clínica para su funcionamiento.

**Ingresos de la clínica.-** los ingresos se establecieron en base a los precios vigentes en el mercado para los diferentes rubros.

**Flujo de caja.-** se han considerado todos los ingresos provenientes de los servicios hospitalarios, de farmacia y otros, al igual que se han considerado todos los gastos de operación para el funcionamiento de la clínica, esta comparación nos permite establecer un flujo de fondos que tendrá el proyecto, dando como resultado un flujo positivo.

**Evaluación financiera.-** El análisis se realizó con un horizonte de 10 años dando como resultado un TIR positivo del 33,59%, tasa que está por encima del costo de oportunidad del capital.

La relación beneficio costo con el mismo horizonte de análisis positivo del 1,13%, lo cual nos permite proveer que por cada dólar invertido tendrá una ganancia de 0,13 centavos.

#### **Conclusiones.-**

- Luego del análisis se concluye que el mismo es viable técnica como económicamente.
- Los parámetros utilizados están acorde a la realidad de la zona.
- Los precios están acordes a los vigentes en el mercado.

#### **Recomendaciones.-**

- Implementar el proyecto manteniendo el plan propuesto para poder alcanzar el objetivo de presentar propuestas de financiamiento para la construcción de la torre médica y la adecuación del área hospitalaria de la clínica.

Cuadro N° 36

**CLINICA AZOGUES  
BALANCE GENERAL INICIAL**

| <b>ACTIVOS</b>           |                       | <b>PASIVOS</b>           |                      |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|
| <b>ACTIVO CIRCULANTE</b> |                       | <b>PASIVO CIRCULANTE</b> | \$. 9.702,89         |
| Caja-bancos              | \$. 858,52            | Cuentas por pagar        | \$. 9.702,89         |
| <b>Subtotal</b>          | <b>\$. 858,52</b>     |                          |                      |
| <b>ACTIVO FIJO</b>       |                       |                          |                      |
| Equipos y herramientas   | \$ 6.284,88           |                          |                      |
| Muebles y Enseres        | \$ 2.233,80           |                          |                      |
| Edificios                | \$. 126,744,00        |                          |                      |
| Terreno                  | \$ 539,487,00         |                          |                      |
| <b>Subtotal</b>          | <b>\$ 674.749,68</b>  | <b>CAPITAL</b>           |                      |
|                          |                       | Capital Social           | \$. 667.435,31       |
| <b>ACTIVO DIFERIDO</b>   | <b>\$. 15.360,00</b>  |                          |                      |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS</b>  | <b>\$. 677.138,20</b> | <b>PASIVO+ CAPITAL</b>   | <b>\$. 677138,20</b> |

Autor: Francisco Zea Zamora

Cuadro N° 37

**CLINICA AZOGUES**  
**GASTOS DE OPERACIÓN**

| CONCEPTO:            | AÑO 0        | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 | 6                 | 7                 | 8                 | 9                 | 10                |
|----------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Suministros y gastos |              | 18.600,00         | 19.344,00         | 20.117,76         | 20.922,47         | 21.759,37         | 22.629,74         | 23.534,93         | 24.476,33         | 25.455,38         | 26.473,60         |
| Farmacia             |              | 64.800,00         | 70.632,00         | 76.988,88         | 83.917,88         | 91.470,49         | 99.702,83         | 108.676,09        | 118.456,94        | 129.118,06        | 140.738,68        |
| Servicios Básicos    |              | 2.520,00          | 2.620,80          | 2.725,63          | 2.834,66          | 2.948,04          | 3.065,97          | 3.188,60          | 3.316,15          | 3.448,79          | 3.586,75          |
| Otros Gastos         |              | 2.000,00          | 2.080,00          | 2.163,20          | 2.249,73          | 2.339,72          | 2.433,31          | 2.530,64          | 2.631,86          | 2.737,14          | 2.846,62          |
| Gastos de Personal   |              | 56.355,36         | 58.046,02         | 59.787,40         | 61.581,02         | 63.428,45         | 65.331,31         | 67.291,25         | 69.309,98         | 71.389,28         | 73.530,96         |
| <b>T O T A L</b>     | <b>TOTAL</b> | <b>144.275,36</b> | <b>152.722,82</b> | <b>161.782,87</b> | <b>171.505,76</b> | <b>181.946,07</b> | <b>193.163,16</b> | <b>205.221,51</b> | <b>218.191,26</b> | <b>232.148,66</b> | <b>247.176,62</b> |

**INGRESOS**

| CONCEPTO            |  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| hospitalización     |  | 64.800,00         | 73.008,00         | 81.768,96         | 91.113,98         | 101.075,78        | 111.688,74        | 122.989,01        | 135.014,60        | 147.805,46        | 161.403,56        |
| farmacia            |  | 84.240,00         | 91.821,60         | 100.085,54        | 109.093,24        | 118.911,63        | 129.613,68        | 141.278,91        | 153.994,02        | 167.853,48        | 182.960,29        |
| Servicios quirófano |  | 14.400,00         | 15.696,00         | 16.480,80         | 17.304,84         | 18.170,08         | 19.078,59         | 20.032,52         | 21.034,14         | 22.085,85         | 23.190,14         |
| Otros Ingresos      |  | 4.800,00          | 4.992,00          | 5.191,68          | 5.399,35          | 5.615,32          | 5.839,93          | 6.073,53          | 6.316,47          | 6.569,13          | 6.831,90          |
| <b>T O T A L</b>    |  | <b>168.240,00</b> | <b>185.517,60</b> | <b>121.758,02</b> | <b>222.911,41</b> | <b>243.772,82</b> | <b>266.220,94</b> | <b>290.373,97</b> | <b>316.359,23</b> | <b>344.313,92</b> | <b>374.385,89</b> |

2.533.853,80 253.385,38

**FLUJO DE CAJA**

| INGRESOS              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Hospitalización       |                   | 64.800,00         | 73.008,00         | 81.768,96         | 91.113,98         | 101.075,78        | 111.688,74        | 122.989,01        | 135.014,60        | 147.805,46        | 161.403,56        |
| farmacia              |                   | 84.240,00         | 91.821,60         | 100.085,54        | 109.093,24        | 118.911,63        | 129.613,68        | 141.278,91        | 153.994,02        | 167.853,48        | 182.960,29        |
| Servicios quirófano   |                   | 14.400,00         | 15.696,00         | 16.480,80         | 17.304,84         | 18.170,08         | 19.078,59         | 20.032,52         | 21.034,14         | 22.085,85         | 23.190,14         |
| Otros Ingresos        |                   | 4.800,00          | 4.992,00          | 5.191,68          | 5.399,35          | 5.615,32          | 5.839,93          | 6.073,53          | 6.316,47          | 6.569,13          | 6.831,90          |
| <b>SUB TOTAL</b>      |                   | <b>168.240,00</b> | <b>185.517,60</b> | <b>203.526,98</b> | <b>222.911,41</b> | <b>243.772,82</b> | <b>266.220,94</b> | <b>290.373,97</b> | <b>316.359,23</b> | <b>344.313,92</b> | <b>374.385,89</b> |
| <b>EGRESOS</b>        |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| inversion             | <b>-80.000,00</b> | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| operación de clinica  |                   | 144.275,36        | 152.722,82        | 161.782,87        | 171.505,76        | 181.946,07        | 193.163,16        | 205.221,51        | 218.191,26        | 232.148,66        | 247.176,62        |
| <b>SUB TOTAL</b>      |                   | <b>144.275,36</b> | <b>152.722,82</b> | <b>161.782,87</b> | <b>171.505,76</b> | <b>181.946,07</b> | <b>193.163,16</b> | <b>205.221,51</b> | <b>218.191,26</b> | <b>232.148,66</b> | <b>247.176,62</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b> |                   | <b>23.964,64</b>  | <b>32.794,78</b>  | <b>41.744,11</b>  | <b>51.405,65</b>  | <b>61.826,75</b>  | <b>73.057,79</b>  | <b>85.152,46</b>  | <b>98.167,97</b>  | <b>112.165,26</b> | <b>127.209,27</b> |
| <b>TOTAL</b>          | <b>-80.000,00</b> | <b>23.964,64</b>  | <b>32.794,78</b>  | <b>41.744,11</b>  | <b>51.405,65</b>  | <b>61.826,75</b>  | <b>73.057,79</b>  | <b>85.152,46</b>  | <b>98.167,97</b>  | <b>112.165,26</b> | <b>127.209,27</b> |

1.908.134,09 | 190.813,41  
707.488,67 70.748,87

|                 |            |
|-----------------|------------|
| TIR             | 50,76      |
| VAN             | 273.725,54 |
| BENEFICIO-COSTO | 1,33       |
| RENTABILIDAD    | 75,31 %    |

Autor: Ing. Francisco Zea Zamora

**NOTAS EXPLICATIVAS SOBRE EL FLUJO DE CAJA**

- 1.- En los cuadros tanto de gastos como de ingresos se encuentra la explicación correspondiente a cada uno de ellos.
- 2.- Los ingresos que la clínica obtiene son fundamentalmente por hospitalización, farmacia (venta de medicamentos), servicios de quirófano y otros ingresos (emergencias, exámenes varios, etc.) mismos que permiten cubrir los gastos de operación de la clínica (suministros, farmacia, servicios básicos, personal y otros gastos) y obtener una utilidad razonable por su actividad.

Cuadro N° 38

## CLINICA AZOGUES

### EGRESOS POR SUMINISTROS Y GASTOS

| CONCEPTO:           | AÑO 0        | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |
|---------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Suministros oficina |              | 1.500,00         | 1.560,00         | 1.622,40         | 1.687,30         | 1.754,79         | 1.824,98         | 1.897,98         | 1.973,90         | 2.052,85         | 2.134,97         |
| Mantenimiento       |              | 5.700,00         | 5.928,00         | 6.165,12         | 6.411,72         | 6.668,19         | 6.934,92         | 7.212,32         | 7.500,81         | 7.800,84         | 8.112,88         |
| Limpieza            |              | 11.400,00        | 11.856,00        | 12.330,24        | 12.823,45        | 13.336,39        | 13.869,84        | 14.424,64        | 15.001,62        | 15.601,69        | 16.225,75        |
| <b>UTILIDAD</b>     | <b>TOTAL</b> | <b>18.600,00</b> | <b>19.344,00</b> | <b>20.117,76</b> | <b>20.922,47</b> | <b>21.759,37</b> | <b>22.629,74</b> | <b>23.534,93</b> | <b>24.476,33</b> | <b>25.455,38</b> | <b>26.473,60</b> |

Autor: Ing. Francisco Zea Zamora

#### NOTAS:

- 1.- En suministros de oficina: Se considera un gasto de \$ 125 mensuales.
- 2.- En mantenimiento: Se considera un gasto de \$ 475 mensuales.
- 3.- En limpieza: Se considera un gasto de \$ 950 mensuales
- 4.- En todos los egresos por suministros y gastos se considera un incremento anual del 4% por concepto de inflación.

Cuadro N° 39

## CLINICA AZOGUES

### INGRESOS Y GASTOS DE FARMACIA

| CONCEPTO:           | AÑO 0        | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |
|---------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Vneta medicamentos  |              | 84.240,00        | 91.821,60        | 100.085,54       | 109.093,24       | 118.911,63       | 129.613,68       | 141.278,91       | 153.994,02       | 167.853,48       | 182.960,29       |
| compra medicamentos |              | 64.800,00        | 70.632,00        | 76.988,88        | 83.917,88        | 91.470,49        | 99.702,83        | 108.676,09       | 118.456,94       | 129.118,06       | 140.738,68       |
| <b>UTILIDAD</b>     | <b>TOTAL</b> | <b>19.440,00</b> | <b>21.189,60</b> | <b>23.096,66</b> | <b>25.175,36</b> | <b>27.441,15</b> | <b>29.910,85</b> | <b>32.602,83</b> | <b>35.537,08</b> | <b>38.735,42</b> | <b>42.221,61</b> |

Autor: Ing. Francisco Zea Zamora

#### NOTAS:

- 1.- Para la compra de medicamentos se considera un promedio de \$ 50 por paciente.
- 2.- En la venta de medicamentos se considera un 30% de utilidad al valor de la compra
- 3.- Tanto en la compra como en la venta de medicamentos en la farmacia consideramos un incremento anual del 4% por concepto de inflación.

Cuadro N° 40

## CLINICA AZOGUES

### GASTOS POR SERVICIOS BÁSICOS

| CONCEPTO:       | AÑO 0        | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               | 7               | 8               | 9               | 10              |
|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Electricidad    |              | 1.200,00        | 1.248,00        | 1.297,92        | 1.349,84        | 1.403,83        | 1.459,98        | 1.518,38        | 1.579,12        | 1.642,28        | 1.707,97        |
| Agua            |              | 360,00          | 374,40          | 389,38          | 404,95          | 421,15          | 438,00          | 455,51          | 473,74          | 492,68          | 512,39          |
| Teléfonos       |              | 960,00          | 998,40          | 1.038,34        | 1.079,87        | 1.123,06        | 1.167,99        | 1.214,71        | 1.263,29        | 1.313,83        | 1.366,38        |
| <b>UTILIDAD</b> | <b>TOTAL</b> | <b>2.520,00</b> | <b>2.620,80</b> | <b>2.725,63</b> | <b>2.834,66</b> | <b>2.948,04</b> | <b>3.065,97</b> | <b>3.188,60</b> | <b>3.316,15</b> | <b>3.448,79</b> | <b>3.586,75</b> |

Autor: Ing. Francisco Zea Zamora

#### NOTAS:

- 1.- En energía eléctrica: se considera un consumo mensual de \$ 100
- 2.- En agua potable: se considera un consumo mensual de \$ 30.
- 3.- En teléfonos: se considera un consumo mensual de \$ 80.
- 4.- En todos los gastos por servicios básicos se considera un incremento del 4% por concepto de inflación.

Cuadro N° 41

## CLINICA AZOGUES C.A.

### GASTOS DE PERSONAL

| Ord                  | NOMBRES Y APELLIDOS | C A R G O        | B.Unif         | XIII          | XIV           | F.Res.        | T.ING          | A.Per.        | A.Pat         | T.Apor        | I.R         | Des           | PAGO           |
|----------------------|---------------------|------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|-------------|---------------|----------------|
| 1                    |                     | GERENTE          | 800,00         | 66,67         | 22,00         | 66,67         | 955,33         | 74,80         | 97,20         | 172,00        | 0,00        | 74,80         | 880,53         |
| 3                    |                     | DIR. MEDICO      | 500,00         | 41,67         | 22,00         | 41,67         | 605,33         | 46,75         | 60,75         | 107,50        | 0,00        | 46,75         | 558,58         |
| 4                    |                     | CONTADOR         | 400,00         | 33,33         | 22,00         | 33,33         | 488,67         | 37,40         | 48,60         | 86,00         | 0,00        | 37,40         | 451,27         |
| 5                    |                     | ENFRMERA         | 350,00         | 29,17         | 22,00         | 29,17         | 430,33         | 32,73         | 42,53         | 75,25         | 0,00        | 32,73         | 397,61         |
| 6                    |                     | ENFERMERA        | 350,00         | 29,17         | 22,00         | 29,17         | 430,33         | 32,73         | 42,53         | 75,25         | 0,00        | 32,73         | 397,61         |
| 7                    |                     | AUX. ENFERMERIA  | 264,00         | 22,00         | 22,00         | 22,00         | 330,00         | 24,68         | 32,08         | 56,76         | 0,00        | 24,68         | 305,32         |
| 9                    |                     | SECRETARIA       | 300,00         | 25,00         | 22,00         | 25,00         | 372,00         | 28,05         | 36,45         | 64,50         | 0,00        | 28,05         | 343,95         |
| 10                   |                     | GUARDALM. Y FAR. | 264,00         | 22,00         | 22,00         | 22,00         | 330,00         | 24,68         | 32,08         | 56,76         | 0,00        | 24,68         | 305,32         |
| 11                   |                     | SERV. GENERALES  | 264,00         | 22,00         | 22,00         | 22,00         | 330,00         | 24,68         | 32,08         | 56,76         | 0,00        | 24,68         | 305,32         |
| <b>T O T A L E S</b> |                     |                  | <b>3492,00</b> | <b>291,00</b> | <b>198,00</b> | <b>291,00</b> | <b>4272,00</b> | <b>326,50</b> | <b>424,28</b> | <b>750,78</b> | <b>0,00</b> | <b>326,50</b> | <b>3945,50</b> |

Autor: Ing. Francisco Zea Zamora

#### NOTA:

1.- En gastos de personal se suma el total de ingresos de los empleados más el aporte patronal; y se considera un incremento anual del 3%, tomando en cuenta el aumento anual del salario básico unificado.

Cuadro N° 42

## CLÍNICA AZOGUES INGRESOS POR HOSPITALIZACION

| AÑO | NUMERO DE CAMAS EXISTENTES | % OCUPACION DIARIO | OCUPACION CAMAS DIARIO | TOTAL CAMAS MES | TOTAL CAMAS AÑO | VALOR -DÍA CAMA | VALOR -AÑO CAMA |
|-----|----------------------------|--------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1   | 6                          | 60%                | 3,60                   | 108             | 1296            | 50              | 64.800,00       |
| 2   | 6                          | 65%                | 3,90                   | 117             | 1404            | 52              | 73.008,00       |
| 3   | 6                          | 70%                | 4,20                   | 126             | 1512            | 54,08           | 81.768,96       |
| 4   | 6                          | 75%                | 4,50                   | 135             | 1620            | 56,24           | 91.113,98       |
| 5   | 6                          | 80%                | 4,80                   | 144             | 1728            | 58,49           | 101.075,78      |
| 6   | 6                          | 85%                | 5,10                   | 153             | 1836            | 60,83           | 111.688,74      |
| 7   | 6                          | 90%                | 5,40                   | 162             | 1944            | 63,27           | 122.989,01      |
| 8   | 6                          | 95%                | 5,70                   | 171             | 2052            | 65,80           | 135.014,60      |
| 9   | 6                          | 100%               | 6,00                   | 180             | 2160            | 68,43           | 147.805,46      |
| 10  | 6                          | 105%               | 6,30                   | 189             | 2268            | 71,17           | 161.403,56      |

Autor: Ing. Francisco Zea Zamora

### NOTAS:

- 1.- En hospitalización de pacientes, para el primer año se considera la utilización del 60% de habitaciones por día, de la capacidad total de la clínica; y un incremento anual del 5%.
- 2.- En el valor diario por habitación se considera un incremento anual del 4% por concepto de inflación.

## CLINICA AZOGUES

Cuadro Nº 43

### INGRESOS POR SERVICIOS DE QUIRÓFANO

| CONCEPTO:       | AÑO 0        | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |
|-----------------|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                 |              | 14.400,00        | 15.696,00        | 16.323,84        | 16.976,79        | 17.655,87        | 18.362,10        | 19.096,58        | 19.860,45        | 20.654,87        | 21.481,06        |
| <b>UTILIDAD</b> | <b>TOTAL</b> | <b>14.400,00</b> | <b>15.696,00</b> | <b>16.323,84</b> | <b>16.976,79</b> | <b>17.655,87</b> | <b>18.362,10</b> | <b>19.096,58</b> | <b>19.860,45</b> | <b>20.654,87</b> | <b>21.481,06</b> |

Autor: Ing. Francisco Zea Zamora

NOTA: Por la utilización de los quirófanos se considera un ingreso mensual de \$ 1.200 y un incremento anual en los ingresos del 9%, que corresponde al 4% de inflación y al 5% por incremento de pacientes.

## **5.12. CONTRASTACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN CON LOS RESULTADOS**

### **¿Un plan estratégico de desarrollo institucional favorecerá el mejoramiento de calidad de servicio de la clínica?**

De acuerdo a los resultados obtenidos los accionistas y directorio coinciden, que mediante la aplicación de un plan estratégico bien diseñado, se conseguirá mejorar totalmente la calidad de servicio de la clínica, y es común el acuerdo en medida que al presentar el plan estratégico, es posible entregar a los directivos de la clínica una solución práctica y definitiva, como estrategia para la administración general de la institución en todo lo relacionado con la calidad de servicio en bien de los clientes.

### **¿La implementación de un plan estratégico garantizará un mejor desempeño institucional y un mayor impacto social?**

Los resultados demuestran que la única manera de mejorar y optimizar el desempeño de cada uno de los funcionarios, empleados y trabajadores de la clínica, es mediante la aplicación de un plan estratégico, que conduzca a la institución a mejorar las relaciones entre el capital humano que colabore con la clínica, de tal manera que éstas, se reflejen en la imagen institucional. Constituyendo un termómetro para la sociedad, y una proyección hacia la colectividad que garantizará la imagen corporativa que todos los socios quieren que la institución entregue a la sociedad.

### **¿Las nuevas fuentes de financiamiento viabilizarán el buen funcionamiento de la Clínica Azogues?**

Todos están conscientes que la única manera que la reapertura de la clínica se dé es mediante la inyección de capital fresco proporcionado por los accionistas que lleve a cumplir las metas y objetivos planteados en la propuesta de plan estratégico motivo de trabajo investigativo que se está poniendo a consideración de los directivos de la clínica Azogues. De acuerdo al

estudio económico se puede manifestar que el mismo es viable por cuanto al realizar el flujo de caja y realizar la comparación entre los ingresos y egresos se obtiene un superávit como así lo demuestran el TIR, VAN, relación beneficio costo y la tasa de rentabilidad que son positivos lo que garantiza un futuro promisorio para la clínica Azogues.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARANDA ALCIDES Gestión de la Planificación Estratégica para el desarrollo educativo 2007

BLANCHARD Ken y O'CONNOR ADMINISTRACIÓN POR VALORES; resumen María Rodríguez 11 de marzo 2008.

BLOCK Stanley B. y HIRT Geoffrey A.; FUNDAMENTOS DE GERENCIA FINANCIERA; Mc Graw Hill, NOVENA Edición, agosto 2001. Impreso por Quebecor World Bogotá S.A. Colombia.

CARVER Y SCHEIER, Regulación de procesos y responsabilidades, 2003

GOODSTEIN, PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA, 2000

HAROLD Koontz- Heinz Wehrich, Proceso administrativo- Dirección y Control, ed. Mak- Hill, México 2004

HASTIE, HAREST enciclopedy worked, 2001

HERNANDEZ, Luis Xavier NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS 17 Septiembre 2008

HILL Charles W.L; ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; Mc Graw Hill, Tercera Edición, junio 2000. Interamericana S.A. Bogotá Colombia.

JAUREGUI, Alejandro, Productividad y Competitividad, 2000

JOHNSON Robert W; ADMINISTRACIÓN FINANCIERA; Compañía Editorial CECS.A. 2000.

LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL.- Decreto Supremo 2011.

Trujillo Clara y Fernández Libia, LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING, 18-07-2008

MADROÑO COSIO Manuel Enrique CP y M.A.E.; ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CIRCULANTE; Instituto de Contadores Públicos A.C. México Cuarta Edición 1996.

MALDONADO Milton Kalin, AUDITORIA DE GESTIÓN; Impresión Sistema DocuTech Quito, Ecuador, Primera Edición, 2001.

MIRKOS TOMÁS TELLO MA. ELENA evaluación de proyectos 2001

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA (MSP) Informe 2010

NEZU, Toma de decisiones, 2004.

NORMAS DE CONTROL INTERNO; Acuerdo 034 CG , Registro Oficial 674 de 1 de octubre de 2002.

ROBBINS, Stephen, ADMINISTRACION 8va edición 26 mayo 2010

TERRY GEORGE R. Ph.D, Steplem Franklin PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN; Editora Compañía Editorial Continental S.A. Primera Edición marzo 2003. México.

WERTHER B. William y DAVIS Edith, GERENCIA ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO; McGraw Hill, Quinta Edición, 2000. Interamericana de México.

WHITTINGTON O. Ray - KURT Pany; AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL; Mc Graw Hill, Décima Segunda Edición, mayo 2001. Impreso por QuebecorWorld Bogotá S.A. Colombia.

# ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DEL NORTE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA

**ENCUESTA DIRIGIDA AL NIVEL DIRECTIVO DE LA CLÍNICA AZOGUES:**

**OBJETIVO:** Responderla siguiente encuesta según su criterio, la misma que tiene como finalidad buscar alternativas de soluciones administrativas y financieras. Su criterio es importante y no compromete el normal desarrollo de sus actividades.

**MARQUE CON UNA "X" LA VARIABLE QUE CONSIDERE CORRECTA.**

**1.- ¿Qué importancia tendría la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno?**

Muy importante  Poco importante  Nada importante

**2.-¿Qué necesaria sería la aplicación de Políticas que regulen la actividad Administrativa y Financiera de la Clínica Azogues?**

Muy necesario  Poco necesario  Nada necesario

**3.- ¿Cuánto conoce de las necesidades que tiene la Clínica Azogues, referentes al manejo de los recursos humanos, financieros y materiales que le permitan realizar adecuadamente la gestión Administrativa?**

Mucho  Poco  Nada

**4.- ¿Están claramente definidos los niveles de autoridad y delegación de funciones en el área administrativa y financiera de la Clínica?**

Si  No  Desconozco

**5.- ¿Qué criterios aplica la clínica en la selección de personal que ingresa al área administrativa y financiera?**

Técnico  Discrecional  Desconozco

**6.- ¿Es posible un diagnóstico o evaluación administrativa y financiera al inicio de cada período de gestión para determinar las necesidades existentes y definir los objetivos y metas a corto y mediano plazo?**

Si  No  Desconozco

**7.- ¿Qué necesidad tiene de implementar un proceso de evaluación administrativa financiera, asignando responsables y recursos suficientes para su cumplimiento?**

Muy necesario  Poco necesario  La necesario

**8.- ¿Qué necesaria es la optimización de recursos que permita el logro de los objetivos y metas propuestas en los planes operativos y estratégico de la Entidad?**

Muy necesario  Poco necesario  Nada necesario

**9.-¿Cree que la elaboración de un Plan Estratégico regule la administración de los recursos existentes en la Dirección Administrativa y Financiera de la Clínica**

Si  No

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DEL NORTE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA

**ENCUESTA DIRIGIDA A ACCIONISTAS DE LA CLÍNICA AZOGUES:**

**OBJETIVO:** Responder la siguiente encuesta según su criterio la misma que tiene como finalidad buscar alternativas de soluciones financieras. Su criterio es importante y no compromete el normal desarrollo de sus actividades.

**MARQUE CON UNA "X" LA VARIABLE QUE CONSIDERE CORRECTA.**

**1.- ¿Qué diagnóstico ha realizado la clínica Azogues para determinar las necesidades existentes?**

Administrativo       Financiero       Ninguno

**2.-¿Cómo están definidos los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo?**

Técnicamente       Desconozco       No existen

**3.-¿Qué importancia tendría la designación de responsables, y recursos suficientes que permitan el cumplimiento de objetivos y metas?**

Muy Importante       Nada importante

**4.- ¿Qué suficiente cree que es la infraestructura que dispone la Clínica Azogues, para el cumplimiento de las metas y objetivos?**

Suficientes       Insuficientes       Desconozco

**5.- ¿Cómo considera a las necesidades que tiene la Clínica Azogues, referentes al manejo de los recursos humanos, financieros y materiales que le permitan realizar adecuadamente la gestión Administrativa?**

Importantes  Poco importantes  Sin importancia

**6.- ¿Está dispuesto a invertir en infraestructura y en el recurso humano, para conseguir el Objetivo Institucional?**

SI  NO

**7.- ¿Cómo calificaría la elaboración de un Plan Estratégico que regule la administración de los recursos existentes en la Dirección Administrativa y Financiera de la Clínica?**

Muy importante  Poco importante  Nada importante

**8.-¿Cómo aprecia que un plan estratégico permita optimizar los recursos económicos y el cumplimiento de objetivos mediante la aplicación de un plan operativo?**

Muy importante  Poco importante  Nada importante

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DEL NORTE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA

**ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE LA CLÍNICA AZOGUES:**

**OBJETIVO:** Responder la siguiente encuesta según su criterio, la misma que tiene como finalidad buscar alternativas de servicio de salud en la clínica Azogues.

**MARQUE CON UNA "X" LA VARIABLE QUE CONSIDERE CORRECTA.**

**1.- ¿Qué importancia tendría para usted la reapertura de la Clínica Azogues?**

Muy importante  Poco importante  Nada importante

**2.- ¿Cómo valora los servicios que prestó la clínica a nivel de salud en la ciudad?**

Bueno  Regular  Malo

**3. ¿Es suficiente la infraestructura actual de la clínica?**

Suficiente  Poco suficiente  Nada suficiente

**4. ¿Considera necesario mejorar los servicios hospitalarios con los que cuenta la Clínica?**

Muy Necesario  Poco Necesario  Nada Necesario

**5. ¿Qué servicios médicos consideraría prioritarios en la clínica?**

Cardiología

Ginecología

Gastroenterología

Traumatología

Pediatría

Rayos X

Gracias por su colaboración

## **PLAN DE CUENTAS DE LA CLÍNICA AZOGUES**

- 1 ACTIVO**
- 11 ACTIVO CORRIENTE**
- 111 DISPONIBLE**
  - 11101 Caja
  - 11102 Bancos
- 112 EXIGIBLE**
  - 112 Cuentas por Cobrar
  - 11201 Clientes
- 113 REALIZABLE**
  - 11301 Inventarios
    - 1130101 Inventario de materiales
    - 1130102 Inventario de mercaderías
- 12 ACTIVO FIJO**
  - 121 Terrenos
  - 122 Edificios
  - 123 Muebles y Enseres
  - 124 Maquinaria y Equipo
  - 125 Vehículos
  - 126 Equipo de Computación
- 13 ACTIVO TRANSITORIO**
  - 131 Mercaderías en Transito
  - 132 Alquileres Pagados por Anticipado
  - 133 Seguros Pagados por Anticipado
  - 134 Impuestos Pagados por Anticipado
  - 1341 Crédito Fiscal I.V.A.
- 14 OTROS ACTIVOS**
- 141 INVERSIONES**
  - 14101 inversiones en otras Empresas
- 15 CUENTAS DE ORDEN**
  - 151 Mercaderías Recibidas en Consignación

- 152 Gastos de Organización
- 153 Gastos de Instalación.
- 2 PASIVO**
- 21 PASIVO CORRIENTE**
- 211 PRESTAMOS POR PAGAR**
- 21102 Prestamos por pagar Corto Plazo
- 212 CUENTAS POR PAGAR**
- 21201 Varios por pagar
- 213 Sueldos por Pagar
- 21301 Sueldos y Salarios
- 214 IMPUESTOS POR PAGAR**
- 21401 Débitos I.V.A.
- 21402 Impuesto a las Transacciones (I.T)
- 22 PASIVO A LARGO PLAZO**
- 221 Hipotecas por pagar a largo plazo
- 222 Prestamos por pagar a largo plazo.
- 23 PROVISIONES Y PREVISIONES Y DEPREC. ACUMULADAS**
- 231 provisiones para aguinaldos
- 232 provisiones para indemnizaciones
- 234 DEPRECIACIONES ACUMULADAS.**
- 23401 Dep. Acum. Edificios
- 23402 Dep. Acum. Muebles y enseres
- 24 CAPITAL CONTABLE**
- 241 Capital
- 242 Ajuste Global del patrimonio
- 243 Resultados acumulados
  - Resultados anterior gestión
  - + - Resultado de la gestión
- 25 CUENTAS DE ORDEN**
- 251 Comisiones por pagar
- 252 Consignaciones
- 3 EGRESOS**

- 31 Costo de Ventas de medicamentos
- 32 GASTOS DE OPERACIÓN**
- 321 GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN**
- 32101 Sueldos y Salarios
- 32102 Cargas Sociales
- 32103 Alquileres
- 32104 Honorarios profesionales
- 32105 Seguros
- 32106 Impuesto a las transacciones
- 32107 Perdidas en cuentas dudosas
- 32108 Gastos generales varios
  
- 322 DEPRECIACIONES Y CASTIGOS**
- 32201 Depreciación Edificios
- 32202 Depreciación Muebles y Enseres
- 323 GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN**
- 32301 Sueldos y Salarios
- 32302 Gastos Generales varios
- 32303 publicidades
- 32304 Comisiones
- 324 OTROS EGRESOS**
- 32401 ajuste por Inflación y Tenencia de Bienes
- 4 INGRESOS**
- 41 INGRESOS DE OPERACIÓN**
- 411 Ventas
- 412 insumos de hospitalización
- 42 OTROS INGRESOS**
- 421 Intereses Ganados
- 422 Comisiones Ganadas
- 423 Ajuste por inflación y tenencia de bienes

***Vista actual del edificio de la “Clínica Azogues”***



***Vistas Generales del Diseño Arquitectónico de la Torre de Consultorios de la “Clínica Azogues”***



***Vista General de la Torre de Consultorios de la “Clínica Azogues”***

