



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE GRADO

TEMA: “MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A., EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORA

Cháfuel Chirtala Carla Estefanía

DIRECTOR

Ing. Carlos Ernesto Merizalde Leiton

Ibarra, Diciembre de 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación consiste en el diseño y elaboración de un modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., con la finalidad de proporcionar a la clínica ésta herramienta administrativa que les será de mucha utilidad durante el horizonte estratégico planteado 2019-2024, presenta la metodología del cuadro de mando integral o BSC, que con una adecuada socialización e implementación, lograrán alcanzar los objetivos propuestos. Éste trabajo de investigación se encuentra compuesto por cuatro capítulos que están debidamente desarrollados. El capítulo I trata del diagnóstico situacional que a través de las técnicas y herramientas de investigación se pudo recabar información necesaria para determinar en la matriz FODA las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que internamente y externamente se presentan en la clínica, por lo tanto se diagnosticó la necesidad de realizar una planificación estratégica. El capítulo II expone el marco teórico bibliográfico que muestra la terminología más relevante e indispensable para comprender lo que implica el diseño y elaboración de una planificación estratégica. El capítulo III presenta la propuesta del modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., que se ajusta a las características propias de la institución y en donde se plantea una actualizada base filosófica y organigrama estructural, además de la determinación de los objetivos estratégicos, la descripción y el despliegue de los mismos empleando el mapa estratégico y finalmente adaptándolo a la metodología cuadro de mando integral o BSC. El capítulo IV describe la validación del presente proyecto con la finalidad de evidenciar el trabajo en conjunto realizado con la entidad y convertir el trabajo de investigación en un documento acreditado. Todo lo manifestado se ha elaborado con la intención de proporcionar a la clínica una metodología que le permita fortalecer la actual gestión administrativa a fin de mejorar el desarrollo continuo.

ABSTRACT

The present research work consists in the design and elaboration of a strategic planning model for Nova Clínica Moderna / Climoder SA, with the purpose of providing the clinic with this administrative tool that will be very useful during the strategic horizon proposed 2019-2024, presents the methodology of the balanced scorecard or BSC, which with an appropriate socialization and implementation, will achieve the proposed objectives. This research work is composed of four chapters that are properly developed. Chapter I deals with the situational diagnosis that, through the techniques and research tools, it was possible to gather the necessary information to determine in the SWOT matrix the strengths, opportunities, weaknesses and threats internally and externally presented in the clinic; therefore, the lack of strategic planning was evidenced Chapter II presents the bibliographic theoretical framework that shows the most relevant and indispensable terminology to understand what is involved in the design and preparation of strategic planning. Chapter III presents the proposal of the strategic planning model for Nova Clínica Moderna / Climoder SA, which is adjusted to the characteristics of the institution and where an updated philosophical base and structural organization chart is proposed, as well as the determination of strategic objectives , the description and the deployment of the same ones using the strategic map and finally adapting it to the integral scorecard methodology or BSC . Chapter IV describes the validation of the present project with the purpose of demonstrating the joint work done with the entity and converting the research work into an accredited document. Everything stated has been developed with the intention of providing the clinic with a methodology that allows it to strengthen the current administrative management in order to improve the continuous development.

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.



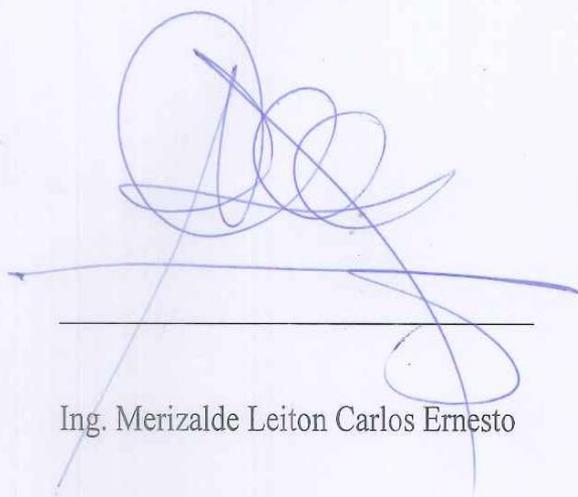
Srta. Cháfuel Chirtala Carla Estefanía

C.C. N° 100386371-7

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por la egresada Cháfuel Chirtala Carla Estefanía, para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: **“MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 11 días del mes de Diciembre del 2019.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above a solid horizontal line.

Ing. Merizalde Leiton Carlos Ernesto

C.C. N° 100163565-3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100386371-7		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Cháfuel Chirtala Carla Estefanía		
DIRECCIÓN:	Ibarra, Av. Fray Vacas Galindo 20-29 y Virginia Pérez		
EMAIL:	carlastefy_95@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062-602-167	TELÉFONO MÓVIL:	0989 836 057
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“Modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”		
AUTORA:	Cháfuel Chirtala Carla Estefanía		
FECHA:	2019-12-11		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSTGRADO		
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA		
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Carlos Ernesto Merizalde Leiton		

2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 11 días del mes de diciembre del 2019.

LA AUTORA:



Cháfuel Chirtala Carla Estefanía

C.C. Nro. 100386371-7

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de investigación a mis padres Efraín y Clemencia porque sin ellos no hubiese sido posible la culminación de mi carrera universitaria, por haberme brindado constantemente sus palabras de aliento y sabios consejos, por apoyarme siempre y más aún en los momentos difíciles y en los que yo nunca imagine, por el amor y esfuerzo que me han entregado todo el tiempo, por haber depositado su confianza en mí y no dudar nunca de mis capacidades.

A mi compañero de vida Tarkiz por darme su apoyo y haberme seguido paso a paso en el ascenso a cada escalón para alcanzar este éxito tan anhelado, por su comprensión, amor y personalidad única con la que me conquistó. Esta sin duda alguna es un sueño cumplido de los muchos que nos hemos trazado juntos.

A mi hijo, mi pequeño Mathylu por ser el pilar fundamental que me da siempre las fuerzas necesarias para luchar día a día. Por cada palabra de aliento y por todo el amor que siempre lo expresa, por cada risa en la que demuestra la paz e inocencia de su ser, por hacer de las cosas más pequeñas, las más especiales e inolvidables.

Para ustedes con todo mi amor y esfuerzo se los dedico.

Carla Estefanía Cháfuel Chirtala

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradecer a Dios por darme el privilegio de tener vida, salud, familia y trabajo y sobre todo por permitirme con su gracia divina lograr culminar mi carrera universitaria.

A mis padres por su apoyo incondicional y desmedido en todo momento, por inculcarme los valores de responsabilidad, perseverancia, constancia y enseñarme que todo en la vida es posible cuando uno se quiere. A mí esposo por ser mi compañero de vida y el que con sus ocurrencias me saca siempre una sonrisa. A mi hijo por ser el motor que impulsa mi día a día y decirme en los momentos precisos todo lo que siente su corazón. A mi hermano y a toda mi familia por su cariño y acompañamiento.

A mis amigos Ani, Miry y Mary por hacer de la carrera universitaria un lugar ameno y que entre risas y sonrisas hicieron que sea más fácil el camino.

A la Universidad Técnica del Norte y sus docentes por enseñarme los conocimientos necesarios para servir a la sociedad con profesionalismo y ética, en especial a mi tutor y oponentes por guiarme en el diseño del trabajo de grado.

A Nova Clínica Moderna /Climoder S.A. y a sus directivos por darme la oportunidad de realizar el trabajo de investigación y facilitarme la información de forma oportuna para el desarrollo.

Carla Estefanía Cháfuel Chirtala

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	
TÉCNICA DEL NORTE	vi
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vi
2. CONSTANCIAS.....	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii
PRESENTACIÓN.....	xx
JUSTIFICACIÓN	xxi
OBJETIVOS DEL PROYECTO	xxii
Objetivo general.....	xxii
Objetivos específicos	xxii
METODOLOGÍA UTILIZADA	xxiii
CAPÍTULO I	25
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	25
1.1 Antecedentes	25
1.2. Objetivos del diagnóstico	27
1.2.1. Objetivo general	27
1.2.2. Objetivos específicos.....	27
1.3. Variables e indicadores diagnósticos	28
1.3.1. Variables diagnósticas.....	28
1.3.2. Indicadores diagnósticos.	28
1.4. Matriz de relación diagnóstica	30
1.5. Mecánica operativa	31
1.5.1. Indicación de la población y la muestra.	31
1.5.2. Técnicas o instrumentos de investigación.....	32

1.6.	Análisis de la información.....	34
1.6.1.	Entrevista dirigida a la Gerente Administrativa-financiera de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.....	34
1.6.2.	Entrevista dirigida a la contadora de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.	39
1.6.3.	Encuesta aplicada a los jefes de cada área	43
1.6.4.	Encuesta dirigida a los clientes	55
1.6.5.	Check list general	65
1.6.6.	Fichas de observación	69
1.7.	Matriz FODA	80
1.8.	Determinación del problema	80
	CAPITULO II.....	82
2.	MARCO TEÓRICO.....	82
2.1.	Introducción	82
2.2.	Objetivos	83
2.3.	Sistema Nacional de Salud en Ecuador	83
2.3.1.	La salud	83
2.3.2.	Establecimientos de salud por niveles de atención y servicios de apoyo del sistema nacional de salud.....	84
2.4.	Empresa.....	86
2.4.1.	Recursos empresariales	86
2.4.2.	Clasificación de empresas	87
2.5.	Proceso administrativo.....	88
2.5.1.	Planeación.-	89
2.5.2.	Organización.	91
2.5.3.	Dirección.	91
2.5.4.	Evaluación y/o control.	92
2.5.5.	Retroalimentación.	95
2.6.	Pensamiento estratégico.....	97
2.7.	Administración estratégica.....	98
2.7.1.	Etapas de la administración estratégica.....	98
2.8.	Plan Estratégico	100
2.8.1.	Etapas del proceso de elaboración del plan estratégico	101
2.9.	Sistema de medición Balanced ScoreCard	104

2.9.1 Perspectiva Financiera	105
2.9.2 Perspectiva del cliente.....	105
2.9.3 Perspectiva interna o de procesos	106
2.9.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento o talento humano	106
2.10 Componentes del modelo.....	106
2.10.1 Indicadores	106
2.10.2 Metas o estándares	107
2.10.3 Brechas	107
CAPÍTULO III.....	108
3. PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.	108
3.1 Introducción	108
3.2 Objetivos	109
3.2.1 Objetivo general	109
3.2.2 Objetivos específicos	109
3.3 Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.....	110
3.4 Base filosófica de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.	110
3.4.1 Misión	110
3.4.2 Visión	111
3.4.3 Valores	111
3.4.4 Políticas	112
3.4.6 Código de ética.....	113
3.5 Organigrama estructural.....	116
3.6 Descripción de funciones y competencias laborales.....	117
3.6.1 Gerente general	118
3.6.2 Director médico.....	119
3.6.3 Gestor / asistente médico	120
3.6.4 Médico tratante.....	121
3.6.5 Líder de laboratorio	122
3.6.6 Médico residente	123
3.6.7 Líder de enfermería	124
3.6.8 Líder de nutrición	125
3.6.9 Líder de imágenes	126
3.6.10 Líder de farmacia	127

3.6.11 Directora administrativa.....	128
3.6.12 Asistente administrativa.....	129
3.6.13 Información-recepción.....	130
3.6.14 Líder de servicios generales.....	131
3.6.15 Líder de recursos humanos.....	132
3.6.16 Contadora general.....	133
3.6.17 Auxiliar contable.....	134
3.6.18 Líder de caja-facturación.....	135
3.6.19 Caja-facturación.....	136
3.7 FASE I. Análisis y diagnóstico de la situación.....	137
Situación interna.- Fortalezas.....	137
Situación interna.- Debilidades.....	138
Situación externa.- Oportunidades.....	138
Situación externa.- Amenazas.....	138
3.8 FASE II. Decisiones estratégicas.....	139
3.8.1 Objetivos estratégicos.....	139
3.8.2 Descripción de estrategias.....	140
3.8.4 Mapa estratégico 2019-2024 de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.....	143
3.8.5 Indicadores de gestión de las perspectivas estratégicas.....	144
3.8.6 Cuadro de mando integral.....	165
3.9 FASE III. Decisiones operativas, de seguimiento y control.....	167
3.9.1 Asignación de presupuestos y responsables.....	167
3.9.2 Seguimiento y control.....	172
3.10 Simulación de caso favorable.....	174
CAPÍTULO IV.....	193
4. VALIDACIÓN.....	193
4.1 Introducción.....	193
4.2 Descripción del estudio.....	194
4.2.1 Objetivo.....	194
4.2.2 Equipo de trabajo.....	194
4.3 Métodos de verificación.....	195
4.3.1 Factores a validar.....	195
4.4 Método de calificación.....	196
4.5 Rangos de interpretación.....	196

4.6 Resultados matriz de validación llena.....	198
4.6.1 Calificación total	199
4.6.2 Calificación obtenida	199
4.6.3 Evaluación de resultados.....	199
4.6.4 Rangos de validación	200
CONCLUSIONES	201
RECOMENDACIONES.....	202
BIBLIOGRAFÍA	203
ANEXOS	204
ANEXO 1.- Modelo entrevista a Gerente Administrativo-financiero	205
ANEXO 2.- Modelo de entrevista a Contadora general	206
ANEXO 3.- Modelo de encuesta dirigida a jefes de área de la clínica.....	207
ANEXO 4.- Modelo encuesta dirigida a clientes de la clínica	208
ANEXO 5.- Código de ética diseñado	209
ANEXO 6.- Matriz de validación	234
ANEXO 7.- Fotografías	235

ÍNDICE DE TABLAS

1. Matriz de relación diagnóstica	30
2. Existencia de filosofía institucional	44
3. Existencia de código de ética	45
4. Existencia manual de funciones	46
5. Comunicación positiva con jefe inmediato	47
6. Capacitaciones acordes al desempeño de funciones	48
7. Opinión de los trabajadores en la planificación y organización de actividades	49
8. Información y comunicación apropiada en el área de servicio	50
9. Ambiente de trabajo apropiado	51
10. Clima laboral en Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.	52
11. Motivación y reconocimiento de trabajadores	52
12. Satisfacción de trabajadores	54
13. Trato recibido por parte del personal	55
14. Ayuda necesaria en la clínica	56
15. Opinión acerca de la capacidad del personal	57
16. Tiempo de respuesta de atención	58
17. Calificación del servicio en la clínica	59
18. Limpieza de instalaciones de la clínica	60
19. Intención de la clínica por cuidar el medio ambiente	61
20. Atención en el área de caja	62
21. Satisfacción del cliente	63
22. Recomendación de los servicios de la clínica	64
23. Recursos empresariales	87
24. Descripción funciones gerente general	118
25. Descripción funciones director médico	119
26. Descripción funciones gestor/asistente médico	120
27. Descripción funciones médico tratante	121
28. Descripción funciones Líder de laboratorio	122
29. Descripción funciones médico residente	123
30. Descripción funciones líder de enfermería	124
31. Descripción funciones líder de nutrición	125
32. Descripción funciones líder de imágenes	126

33. Descripción funciones líder de farmacia.....	127
34. Descripción funciones directora administrativa.....	128
35. Descripción funciones asistente administrativa.....	129
36. Descripción funciones información-recepción.....	130
37. Descripción funciones líder de servicios generales.....	131
38. Descripción funciones líder de recursos humanos.....	132
39. Descripción funciones contadora general.....	133
40. Descripción funciones auxiliar contable.....	134
41. Descripción funciones líder de caja-facturación.....	135
42. Descripción funciones caja-facturación.....	136
43. Despliegue objetivos Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.....	142
44. Indicador número de actualizaciones y revisiones del manual de funciones.....	145
45. Indicador número de capacitaciones técnicas brindadas.....	146
46. Indicador número de capacitaciones motivacionales impartidas.....	147
47. Indicador porcentaje satisfacción de empleados.....	148
48. Indicador número de empleados incentivados.....	149
49. Indicador plan de seguridad ocupacional implementado.....	150
50. Indicador porcentaje de procesos y procedimientos médicos implementados.....	152
51. Indicador porcentaje de procesos y procedimientos administrativos implementados.....	153
52. Indicador porcentaje reducción de tiempo de espera del cliente.....	154
53. Indicador porcentaje de satisfacción del cliente por servicio recibido.....	156
54. Indicador número de llamadas realizadas.....	157
55. Indicador número de videos transmitidos.....	158
56. Indicador número de estudios de mercado.....	159
57. Indicador porcentaje incremento de clientes.....	160
58. Indicador porcentaje incremento de ventas.....	162
59. Indicador porcentaje reducción de costos.....	163
60. Indicador de solidez.....	164
61. Cuadro de mando integral - Balance ScoreCard Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.	166
62. Seguimiento y control perspectiva de aprendizaje y crecimiento – talento humano.....	168
63. Seguimiento y control perspectiva interna o de procesos.....	169
64. Seguimiento y control perspectiva del cliente.....	170
65. Seguimiento y control perspectiva financiera.....	171

66. Cronograma de planes de acción Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.	173
67. Simulación indicador número de actualizaciones y revisiones de manual de funciones.....	175
68. Simulación indicador número de capacitaciones técnicas brindadas	176
69. Simulación indicador número de capacitaciones motivacionales impartidas.....	177
70. Simulación indicador porcentaje de satisfacción empleados.....	178
71. Simulación indicador número de empleados incentivados.....	179
72. Simulación indicador número de plan de seguridad ocupacional implementado.....	180
73. Simulación indicador porcentaje de procesos y procedimientos médicos implementados	181
74. Simulación indicador porcentaje de procesos y procedimientos administrativos implementados	182
75. Simulación indicador porcentaje de reducción de tiempo de espera del cliente.....	183
76. Simulación indicador porcentaje de satisfacción del cliente por servicio recibido	184
77. Simulación indicador número de llamadas realizadas	185
78. Simulación indicador número de videos transmitidos	186
79. Simulación indicador número de estudios de mercado.....	187
80. Simulación indicador porcentaje incremento clientes	188
81. Simulación indicador porcentaje incremento de ventas.....	189
82. Simulación indicador porcentaje reducción de costos	190
83. Simulación indicador de solidez	191
84. Simulación Balanced ScoreCard – Cuadro de mando integral.....	192
85. Valoración de calificaciones	196
86. Rangos de interpretación de resultados.....	197
87. Matriz de validación	198
88. Calificación obtenida en matriz validación.....	199

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Variables e indicadores diagnósticos	29
Figura 2.- Existencia de filosofía institucional	44
Figura 3.- Existencia de código de ética	45
Figura 4.- Existencia manual de funciones	46
Figura 5.- Comunicación positiva con jefe inmediato	47
Figura 6.- Capacitaciones acordes al desempeño de funciones	48
Figura 7.- Opinión de los trabajadores en la planificación y organización de actividades.....	49
Figura 8.- Información y comunicación apropiada en el área de servicio	50
Figura 9.- Ambiente de trabajo apropiado	51
Figura 10.- Clima laboral en Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.	52
Figura 11.- Motivación y reconocimiento a trabajadores	53
Figura 12.- Satisfacción de los trabajadores	54
Figura 13.- Trato recibido por parte del personal	55
Figura 14.- Ayuda necesaria en la clínica	56
Figura 15.- Opinión acerca de la capacidad del personal	57
Figura 16.- Tiempo de respuesta de atención	58
Figura 17.- Calificación del servicio en la clínica	59
Figura 18.- Limpieza de instalaciones de la clínica	60
Figura 19.- Intención de la clínica por cuidar el medio ambiente	61
Figura 20.- Atención en el área de caja.....	62
Figura 21.- Satisfacción del cliente.....	63
Figura 22.- Recomendación de los servicios de la clínica	64
Figura 23.- Ficha observación área de emergencias	70
Figura 24.- Ficha observación área de hospitalización	71
Figura 25.- Ficha observación área de quirófanos	72
Figura 26.- Fucha observación área de cuidados intensivos e intermedios	73
Figura 27.- Ficha observación área de neonatología	74
Figura 28.- Ficha observación área de laboratorio clínico computarizado	75
Figura 29.- Ficha observación área de radiología convencional.....	76
Figura 30.- Ficha observación área de ecografía	77
Figura 31.- Ficha observación área de tomografía.....	78
Figura 32.- Ficha observación área de farmacia	79

Figura 33.- Clasificación de las empresas según características de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.	88
Figura 34.- Principios de la planeación.....	89
Figura 35.- Pilares del control interno	93
Figura 36.- Principios de la evaluación.....	94
Figura 37.- Clasificación de los indicadores de gestión	95
Figura 38.- Requisitos de la retroalimentación	96
Figura 39.- Proceso de retroalimentación	97
Figura 40.- Modelo de pensamiento estratégico	98
Figura 41.- Beneficios empresariales de la planeación estratégica.....	100
Figura 42.- Tipos de objetivos estratégicos	103
Figura 43.- Organigrama estructural propuesto	116
Figura 44.- Mapa estratégico 2019-2024 Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.....	143

PRESENTACIÓN

El diseño del modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, servirá como base fundamental para la organización, puesto que presentará de forma clara, general y específica el panorama de cómo alcanzar las metas y objetivos que se propongan, es decir que proporcionará una guía de direccionamiento de las actividades a seguir, para conducir de forma efectiva el rumbo de la institución, contribuyendo así al mejoramiento de la competitividad dentro del mercado de salud privado.

En la ejecución del modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. se determinarán los antecedentes del proyecto, en el cual se mencionarán aspectos como naturaleza de la entidad, ubicación, historia, descripción de los servicios que ofrece, el diagnóstico situacional empleando la herramienta básica matriz FODA, la cual permitirá determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la institución, también se plantearán objetivos del proyecto y se realizará la delimitación del problema. Se expondrán los conceptos y bases teóricas relacionados con el conocimiento adquirido en el período universitario, así como también lo pertinente con el tema de investigación. Se diseñará la propuesta que constituye en la actualidad la herramienta principal de todo negocio porque aplicarlo permitirá que la organización permanezca en el mercado, se demostrará la validación que origina el documento emitido y finalmente se emitirán las conclusiones respectivas en cuanto al desarrollo general de la investigación y las recomendaciones que amerite.

Todo esto será posible gracias a la colaboración y predisposición de los directivos y asesores de la clínica, además de los docentes de la universidad, la motivación de mi familia y por supuesto el compromiso y las ganas de superación personal y profesional.

JUSTIFICACIÓN

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. de la ciudad de Ibarra es una institución médica privada que desde 1971 brinda los diferentes servicios de salud a todos los habitantes de la provincia de Imbabura y del norte del país con atención ágil, humanitaria, calidad y ética profesional. Desde Julio del año 2005 la institución se reubicó estratégicamente en el actual domicilio con personal altamente calificado, tecnología de punta, una imagen renovada e infraestructura moderna y funcional, que garantiza la satisfacción y bienestar de los clientes y colaboradores que la visitan; sin embargo, Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. hasta la presente fecha no ha actualizado el modelo de planificación estratégica que le permita replantear las acciones necesarias para el mejoramiento continuo.

El diseño del modelo de planificación estratégica le permitirá a la entidad tener una visualización clara, general y específica de cómo alcanzar las metas y objetivos que se propongan, es decir proporcionar un modelo de direccionamiento de las actividades a seguir, para conducir de forma efectiva el rumbo de la institución, el cual si es ejecutado de forma correcta puede introducir en la institución la cultura de progreso continuo, permitiendo generarle un mejor posicionamiento de la marca en el mercado de salud privado del norte del país, repercutiendo de forma positiva en el personal que actualmente trabaja, brindando nuevas oportunidades de empleo a la población, retribuyendo a los inversionistas y sobre todo contribuyendo al desarrollo local y nacional.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo general

Elaborar un modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, que esté acorde a las necesidades y le permita mejorar la competitividad.

Objetivos específicos

- ❖ Diagnosticar la situación actual de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.
- ❖ Determinar los referentes relacionados con la planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.
- ❖ Diseñar el modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.
- ❖ Validar la planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología se trata de la utilización de los métodos y técnicas en un proceso de investigación para alcanzar resultados válidos y sustentados por los mismos, se puede definir como una disciplina de conocimiento, la cual se encarga de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se deben seguir durante una investigación de tal manera que oriente y enfoque el trabajo de investigación en la forma de cómo recolectar, analizar y clasificar la información necesaria con el objeto de que los resultados sean óptimos, tengan validez y sean pertinentes. Para la presente investigación se empleará:

- **La observación.-**

Es un instrumento de análisis de situaciones que permite indagar, develar y descubrir para poder comprender la complejidad de la situación estudiada. Se trata de una herramienta propia de la investigación cualitativa, que brinda información sobre cómo recoger información: palabras, acciones, deseos e intereses de las personas observadas. Además de observar, se debe interpretar las acciones y actividades, teniendo en cuenta la situación histórica y cultural de los sujetos observados. En este sentido, es indispensable distinguir entre lo observado y la interpretación de lo observado.

- **La entrevista.-**

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales son quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablar acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer; es por esta razón que se plantea realizar una entrevista a la Ing. Ximena Andrade en calidad de Gerente Administrativa Financiera y a

la Lic. Sandra Pazmiño en calidad de Contadora General de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

- **La encuesta.-**

Es un método de investigación y recopilación de datos utilizada para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar, para este trabajo de investigación se empleará dos diseños de encuestas una dirigida para los trabajadores de la clínica y la otra dirigida a los clientes de la clínica con la finalidad de evaluar el nivel de satisfacción.

- **El check list.-**

Es necesario aplicar, pues permite llevar el control de un listado de actividades o inspeccionar varios puntos con el objeto de verificar y recopilar información para un posterior análisis de la misma, en ese sentido se ha planteado un check list general para corroborar la información necesaria.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, en las calles Víctor Gómez Jurado 5-132 y Av. Mariano Acosta; los servicios de salud que presta esta institución están especialmente dirigidos a los habitantes de la Zona de Planificación 1 (Norte) conformada por las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos, con un total de 26 cantones, 146 parroquias rurales y 39 parroquias urbanas, distribuidas en un área de 42.391,45 km², correspondiente al 16,6% del territorio ecuatoriano. Para el año 2017 la población de esta zona fue de 1'430.491 habitantes, lo que representa el 8,5% del total nacional según proyecciones referenciales de la población a nivel cantonal y parroquial – Período 2010-2020 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. es una institución médica que se inauguró el 12 de febrero de 1971 en el sector el Obelisco y mediante escritura de constitución pública e inscripción en el registro mercantil se crea Climoder S.A. como compañía anónima el 18 de abril del 2002, posteriormente en Julio del año 2005, renovaron la imagen corporativa e infraestructura ubicándose en la calle Víctor Gómez Jurado 5-132 y Av. Mariano Acosta, sector plaza Shopping Center, la clínica cuenta con 48 años de vida institucional, brindado los servicios de salud a la población imbabureña y del norte de país, haciéndolo un referente en el mercado de salud privada por la experiencia adquirida a lo largo de los años. Las amplias y cómodas áreas con las que cuenta esta institución de salud permite que los clientes gocen de

un ambiente amigable para la atención médica, ofrece servicios de emergencia, hospitalización clínica y quirúrgica, unidad de cuidados intensivos e intermedios para adultos y niños, área de neonatología, servicios de laboratorio clínico computarizado e imagenología como: rayos x, ecografía y tomografía, farmacia interna, servicio de ambulancia, parqueadero privado y áreas verdes; cuenta con personal altamente calificado y capacitado profesionalmente para prestar los servicios de salud con calidad y calidez, atención ágil y humanitaria, laborando en horarios rotativos para cubrir las 24 horas del día durante los 365 días del año, además de poseer los equipos médicos con tecnología de punta que es lo que le diferencia dentro del mercado de salud.

En el área de consulta externa existe una diversidad de médicos especializados en Traumatología, Pediatría, Geriatria, Ginecología, Medicina Física y Rehabilitación, Odontología, Oftalmología, Psiquiatría, Psicología, Cirugía Plástica y Reconstructiva, Cirugía General y Laparoscópica, Dermatología, Cardiología, Neurología, Endocrinología, Otorrinolaringología, Urología, Nefrología, Gastroenterología y Medicina Crítica que prestan sus servicios profesionales a los pacientes que adolecen de diferentes patologías; es importante mencionar que el área de consulta externa a pesar de encontrarse en el mismo edificio de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., tiene una diferente administración y su razón social es Edificio Climoder S.A.

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. a pesar de contar con todas estas potencialidades descritas, hasta la presente fecha se ha manejado de cierta forma, de una manera empírica en cuanto al tema de la gestión empresarial pues, en el año 2006 un grupo de estudiantes propusieron un plan estratégico en el cual se determinó la filosofía institucional, se determinaron ciertos objetivos estratégicos y se fijaron las estrategias y actividades a seguir;

sin embargo, no se ha realizado ningún seguimiento en cuanto al cumplimiento de esos objetivos, lo que demuestra que la clínica carece de una herramienta de gestión empresarial sumamente importante en la actualidad.

En tal virtud, se evidencia que en Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., es necesario diseñar un modelo de planificación estratégica que le permita mejorar su competitividad, tener un panorama claro del progreso corporativo y sobre todo, que tenga el seguimiento y control de las actividades a través de indicadores; toda organización debería contar con este tipo de herramientas administrativas y más aún en la actualidad, en donde se ha evidenciado el desarrollo de la innovación y tecnología a gran escala.

1.2.Objetivos del diagnóstico

1.2.1. Objetivo general

Conocer la situación actual de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la clínica en la perspectiva de plantear un modelo de planificación estratégica.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar el proceso administrativo que implica la planeación, organización, dirección y control que ha implementado Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.
- Describir el portafolio de servicios de salud que ofrece la clínica a los usuarios.
- Examinar el aspecto contable-financiero de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.
- Analizar el marco legal vigente en lo referente a la salud en el país.
- Definir la calidad de servicios según el criterio de los clientes de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

1.3. Variables e indicadores diagnósticos

1.3.1. Variables diagnósticas.

Para facilitar el trabajo de investigación es necesario establecer las variables diagnósticas, las cuales están directamente relacionadas con los objetivos específicos y son:

- Proceso administrativo
- Portafolio de servicios de salud
- Aspecto contable-financiero
- Marco legal de la salud en el país
- Calidad de servicios según los clientes

1.3.2. Indicadores diagnósticos.

En referencia a las variables definidas anteriormente se han planteado los siguientes indicadores a cada ítem.



Figura 1.- Variables e indicadores diagnósticos

Fuente: Investigación directa

1.4. Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1

Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE
Conocer la situación actual de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la clínica en la perspectiva de plantear un modelo de planificación estratégica.	Identificar el proceso administrativo que implica la planeación, organización, dirección y control que ha implementado la clínica.	Proceso administrativo	Planeación (Filosofía institucional, objetivos estratégicos, presupuestos, planes y programas, políticas, reglamentos) Organización (Estructura organizacional, puestos de trabajo, funciones) Dirección (Motivación, liderazgo y comunicación) Control (Auditoría y control de calidad, Herramientas)	Observación Entrevista Encuesta Checklist	Primaria Secundaria
	Describir el portafolio de servicios de salud que ofrece la clínica a los usuarios.	Portafolio de servicios de salud	Emergencias Hospitalización Quirófanos Unidad de cuidados intensivos e intermedios Neonatología Servicios complementarios (Laboratorio Clínico, Radiografía, Ecografía, Tomografía y Farmacia)	Observación Checklist	
	Examinar el aspecto contable-financiero de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.	Aspecto contable-financiero	Documentos fuente Libros contables Estados financieros Indicadores Tipos de financiamiento	Observación Entrevista	
	Analizar el marco legal vigente referente a la salud en el país.	Marco legal de la salud nacional	Constitución de la República Ecuador Ley de derechos y amparo del paciente Norma técnica sustitutiva de relacionamiento para la prestación de servicios de salud entre instituciones de la red pública integral de salud y de la red privada complementaria, y su reconocimiento económico.	Documental Checklist	
	Definir la calidad de servicios según el criterio de los clientes de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.	Calidad de servicios según los clientes	Encuestas de satisfacción	Encuesta	

Fuente: Investigación directa

1.5.Mecánica operativa

1.5.1. Indicación de la población y la muestra.

Para la presente investigación se considera como población objeto de estudio a los 29 accionistas de la clínica, a los 55 colaboradores y trabajadores que prestan los servicios profesionales y a los 685 clientes que recibe como promedio mensual Nova Clínica Moderna en las diferentes áreas de servicio.

La planificación estratégica tiene como principio ser una herramienta participativa; es decir, que involucra la opinión y puntos de vista de todos quienes conforman la organización; sin embargo, al ser una clínica con 48 años de trayectoria en el mercado de salud privada, se puede evidenciar a simple vista la consolidación de la clínica en una mediana empresa; por lo tanto, se consideró óptimo la aplicación de la encuesta a los 8 jefes de cada una de las áreas de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. ya que ellos son los portavoces de las opiniones de los subordinados. Para la recopilación y posterior análisis de la información se aplicó la técnica de censo por ser una población inferior a 100 personas.

En cuanto a las entrevistas, se aplicó un banco de preguntas a la Gerente administrativa-financiera y otro banco de preguntas a la contadora de la clínica, siendo ellas las personas que laboran de forma constante y toman las decisiones del día a día; esto con la finalidad de obtener información valiosa y necesaria para determinar el diagnóstico situacional de la institución.

En lo referente a la población de los clientes se aplica la determinación de la muestra a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z_{\alpha}^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z_{\alpha}^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z_{α} = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral

Para calcular la muestra se considera el número de clientes mensuales promedio que acuden a la institución para adquirir los diferentes servicios, siendo su población (N) un total de 685.

$$n = \frac{N \sigma^2 Z_{\alpha}^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z_{\alpha}^2}$$

$$n = \frac{685 (0,5)^2 (1,96)^2}{0,05^2 (685 - 1) + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$n = 246$$

1.5.2. Técnicas o instrumentos de investigación.

Para analizar este capítulo, es necesario recurrir a las diferentes fuentes de información como textos bibliográficos; revistas y artículos que aporten contenido científico en la investigación; normativa legal vigente del país; leyes, reglamentos y normas internas que rijan

en Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.; los recursos tecnológicos que hoy en día es un medio que se encuentra al alcance de todos como lo es el internet y además emplear los métodos y técnicas que sean pertinentes para la recolección de información como son los siguientes:

- **Observación.-**

Considero que un recurso infalible en cualquier investigación es la observación directa, ya que permite obtener la mayor cantidad de información de lo que realmente sucede en el lugar de estudio, se debe tomar muy en cuenta en este tipo de método que una cosa es lo que se observa y otra muy diferente es como lo interpreta el observador, por esta razón el criterio del observador debe ser muy objetivo. Para el levantamiento de información de este capítulo se realizó varias visitas in situ, en donde se pudo evidenciar el desarrollo de las actividades diarias y la infraestructura física que dispone la clínica.

- **Entrevista.-**

Así también, la entrevista es otra manera de recopilar información valiosa de forma oral y está directamente relacionada con el objetivo principal de análisis y por lo tanto es importante aplicar esta metodología de investigación. Para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., se plantearon dos modelos de banco de preguntas para entrevistar a la gerente administrativa-financiera y a la contadora, quienes son las personas involucradas e indicadas para hablar acerca de todo aquello que se vive día a día en la administración y contabilidad de una institución de salud privada, asimismo manifestar todo lo que piensan, sienten y aspiran para contribuir a mejorar la competitividad de la clínica.

- **Encuesta.-**

La encuesta también es un método óptimo de investigación y recopilación de datos de información sobre varios temas y se lo puede aplicar a varias personas, existen diferentes tipos de encuestas, sin embargo para la presente investigación se realizó una encuesta de tipo personal, en la cual la información se obtuvo mediante un encuentro directo y particular entre los trabajadores, los clientes de la clínica y mi persona, en este sentido se plantearon dos diseños de encuestas, un modelo dirigido para los jefes de cada área de servicio con la finalidad de recabar información en lo referente al proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control y otro modelo diseñado para los clientes de la clínica con el fin de constatar el nivel de satisfacción de los mismos.

- **Check list.-**

El checklist, lista de chequeo, hojas de verificación o listas de control como también se las conoce; son necesarias aplicar, pues permite llevar el control de un listado de actividades o inspeccionar varios puntos con el objeto de verificar y recopilar información para un posterior análisis de la misma, en ese sentido se ha planteado un check list general para corroborar la información necesaria para el presente capítulo.

1.6.Análisis de la información.

1.6.1. Entrevista dirigida a la Gerente Administrativa-financiera de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

A continuación se muestra las respuestas obtenidas en la entrevista realizada a la gerente administrativa-financiera de la clínica:

1. *¿Cuál o cuáles considera son las líneas estratégicas más importantes para la gestión y administración de la clínica?*

Los aspectos importantes y fundamentales para la gestión y administración de la clínica serían la filosofía institucional, la cartera de servicios, los procesos, procedimientos y protocolos bien establecidos, para asegurar al cliente calidad en los servicios.

2. *¿Cómo se controla la manera de actuar de los colaboradores de la clínica? ¿Disponen de lineamientos éticos?*

Internamente se han establecido normas de ética tácitas que se relacionan con la cultura organizacional, los principios y valores institucionales y de servicio, sin embargo en la clínica no existe documentado un código de ética que permita a los trabajadores tener una guía para actuar de manera correcta en situaciones en las que se pueden generar conflictos de interés.

3. *¿Qué tipo de mecanismos se emplean para medir el nivel de cumplimiento de la filosofía institucional es decir, misión visión y valores?*

En la clínica una medición técnica como tal no se realiza, sin embargo se puede evidenciar de una manera perceptiva que la filosofía de hace 13 años si se la ha cumplido asertivamente, porque la clínica ha crecido y sigue creciendo, tanto en infraestructura, como en personal médico, técnico y se ha obtenido la valoración y reconocimiento de los clientes, esto ha dado la pauta de que si se ha cumplido con la filosofía institucional.

4. *¿De qué forma se establecen los objetivos estratégicos para cada periodo?*

No existe una cultura de establecimiento de objetivos para cada periodo y los que se han planteado no se han establecido formalmente con la participación y aprobación de la asamblea en pleno.

5. *¿Cómo se realiza el proceso de planificación para la gestión institucional?*

No existe ningún tipo de planificación que permita orientar de manera adecuada la gestión institucional.

6. *¿Cuáles son los objetivos estratégicos que se plantea la clínica para el año 2019?*

Se han planeado para el 2019 principalmente concluir trabajos de ampliación de los quirófanos, equipar la nueva área de terapia intensiva de adultos y neonatos, habilitar el segundo piso de hospitalización, ofertar el nuevo servicio de resonancia magnética, sin embargo no se encuentran plasmados en ningún documento que permita dar un adecuado seguimiento.

7. *¿Qué tipo de presupuestos se establecen anualmente?*

Se elaboran presupuestos de ingresos y egresos básicamente.

8. *¿Cómo se proyectan planes y programas para determinado periodo?*

En el área de marketing por ejemplo, la clínica cuenta con el asesoramiento de un consultor externo que maneja programas de capacitaciones con los respectivos cronogramas en el que se establecen fechas y plazos de ejecución, así como también los responsables de dar el adecuado seguimiento.

9. *¿Cuáles son las políticas, reglamentos o normas que ha establecido la clínica?*

La política esencial que ha regido siempre en la clínica es pretender servir por igual a toda la población sin distinción de clases, en tal virtud la administración se preocupa de que las tarifas no sean onerosas y que estén alineadas con el mercado; otra política importante es el respetar los horarios de trabajo, sin embargo dichas políticas no se encuentran plasmadas y en

ese sentido falta desarrollar políticas, normas y reglamentos que pueden aportar y servir como instrumentos valiosos de orientación.

10. *¿Con qué periodicidad se actualiza el organigrama estructural de la clínica?*

Se dispone de un organigrama estructural, pero no se tiene el hábito de revisarlo periódicamente y por lo tanto no se realiza la oportuna actualización.

11. *¿Qué instrumento ha establecido la clínica para compilar los diferentes puestos de trabajo y sus responsabilidades?*

La clínica no ha establecido ningún manual de funciones como instrumento formal para establecer las principales funciones y responsabilidades de los diferentes cargos que desempeñan los trabajadores en la actualidad.

12. *¿Cómo se motiva y en qué grado se aplica el liderazgo con los trabajadores?*

Fundamentalmente con una administración de justicia, que implica exigir y de la misma forma entender los puntos de vista y necesidades de los trabajadores, el trato humano afectuoso, el motivar a través de palabras de aliento para ir tras un objetivo institucional en común, el pensar cómo mejorar los procesos, el cumplir a tiempo con el pago de salarios y revisarlos, entregando bonos y reconocimientos.

13. *¿Qué tipo de comunicación se emplea en la clínica?*

Siempre debe haber esa gobernanza, debe haber autoridades que lideren y que lleven la voz, no obstante es importante que la comunicación también sea abierta y que de apertura a los colaboradores, es decir en ese aspecto las puertas están siempre abiertas.

14. ¿Cómo se controla y da seguimiento a la calidad de servicio y a la gestión institucional realizada?

No se realizan auditorias periódicas de control y seguimiento.

15. ¿Qué mecanismos o herramientas se emplean para la evaluación y control?

Sin evaluación y control no sería posible que la clínica avance y se desarrolle, por ejemplo: del departamento contable hacia el personal de caja se realiza controles para verificar los cierres de turnos diarios, en enfermería el control y la evaluación lo realiza la jefa de esta área que se encarga de hacer un seguimiento y evalúa el nivel de rendimiento, en el laboratorio existe la supervisión del técnico especializado que realiza controles diarios de equipos.

16. ¿Nova Clínica Moderna aplica responsabilidad social y ambiental?

Si aplicamos la responsabilidad ambiental, porque somos la primera clínica y hasta el momento la única que tiene la licencia ambiental y de hecho existe el personal necesario que se preocupa de esta gestión; en cuanto a responsabilidad social también, porque la clínica está creciendo y por ende va generando fuentes de trabajo que son apegadas a la ley.

17. ¿Qué beneficios cree usted que tendría la clínica al elaborar e implementar de un modelo de planificación estratégica?

La elaboración e implementación de una planificación estratégica es una herramienta administrativa muy valiosa y traería muchos beneficios para la clínica, el más relevante sería que los objetivos están marcados y direccionados a través de las tácticas o acciones a seguir asignando los recursos necesarios y determinando plazos y responsables, además de que con una adecuada ejecución y control se mejoraría la competitividad y se instauraría una cultura de retroalimentación.

Análisis de la entrevista realizada a la gerente administrativa - financiera de Nova

Clínica Moderna / Climoder S.A.:

Se puede concluir después de la entrevista realizada a la gerente administrativa-financiera, que entre las debilidades más relevantes y que afectan a la clínica son: no contar con un código de ética, no disponer de un manual de funciones en el cual se encuentren detalladas las principales actividades que se deben ejecutar, pues esto impide generar un mejor desempeño por parte de los trabajadores e incluso llegar a existir duplicidad en las funciones. El no contar con el respaldo documental pertinente de toda la gestión institucional que se ha venido realizando, el no realizar un proceso formal del desarrollo de ciertos aspectos del proceso administrativo que va desde la planificación hasta el control de las actividades, el no existir una planificación estratégica actualizada, limita potencializar la competitividad y realizar una adecuada retroalimentación para tomar las acciones correctivas necesarias que sirvan para mejorar el desarrollo de la institución.

1.6.2. Entrevista dirigida a la contadora de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

A continuación se muestra las respuestas obtenidas en la entrevista realizada a la contadora de la clínica:

1. ¿Cuál es la normativa legal que regula a la clínica?

La clínica esta normada por el servicio de rentas internas, las NIIF, por la superintendencia de compañías y por el ministerio de salud.

2. *¿Con que políticas, normas y reglamentos internos cuenta la clínica?*

Al momento la clínica cuenta con las políticas, normas y reglamentos muy básicos, sin embargo se ha contratado los servicios de una firma auditora para que elabore las políticas y procedimientos contables, las políticas y procedimientos de control y el resto de reglamentación que es necesaria para la clínica.

3. *¿Cuáles son los presupuestos que anualmente se realizan?*

Se elaboran presupuestos para compras y presupuestos para gastos.

4. *¿Cuáles considera usted son los aspectos más importantes en la gestión contable de la clínica?*

Lo más importante en la gestión contable es que la información sea verdadera, que refleje realmente las cosas que están pasando frente a los socios y lo mismo frente a todos los estamentos que controlan a la clínica.

5. *¿Cómo se maneja la información contable de la clínica?*

La clínica cuenta con un sistema informático contable llamado TINI, el cual está compuesto por varios módulos que están adaptados a las características y necesidades de la clínica.

6. *¿Cuál es la información financiera que se emplea para la toma de decisiones?*

Se considera básicamente las ventas y los gastos, es decir el estado de resultados.

7. *¿Cuáles son los estados financieros y con qué periodicidad se los analiza?*

Se analiza mensualmente el estado de resultados para tomar decisiones de invertir o no, de realizar ampliaciones o no; semestralmente para reajustar, potencializar la promoción de los

servicios e incrementar las ventas y anualmente se analiza este estado de resultados para mostrar la información generada durante el ejercicio económico, para cumplir con lo que solicita el SRI y la superintendencia de compañías, para informar a los accionistas y para que la administradora pueda proyectar el siguiente año, analizando los aciertos y desaciertos del año con la finalidad de tomar correctivos.

8. *¿Cómo se evalúa los resultados obtenidos en un determinado periodo?*

Básicamente a través de la experiencia de la administradora pues ella tiene casi 30 años de experiencia en dicho cargo, y gracias a los análisis comparativos de año a año tanto en activos como pasivos y patrimonio se ha podido determinar el óptimo crecimiento de la clínica; sin embargo nunca se ha empleado ni se ha considerado indispensable analizarlos a través de índices porque con el balance de resultados evaluamos el desempeño de los periodos.

9. *¿Qué mecanismos de control se emplean para medir la veracidad de la información?*

La auditoría externa sería un mecanismo que se emplea y se debe cumplir como disposición. En el ámbito interno en cambio se realiza controles diarios a los cierres de caja en los cuales se registran los ingresos que es la parte más susceptible de la contabilidad, esto a través del filtro de tres personas: la persona responsable de las cajeras, luego por parte de la auxiliar contable quien se encarga de registrar honorarios médicos y chequea que se encuentre todo bien y finalmente se revisa los depósitos en las cuentas bancarias respectivas por mi parte. En cuanto a los gastos están regidos por la autorización de varias personas para poder emitirse los cheques y deben pasar por varios filtros para que estén firmados.

10. ¿Cómo cubre la clínica las obligaciones en el corto plazo?

La clínica tiene la ventaja de contar con el rubro de los honorarios médicos que son depositados y sirven de gran ayuda para el flujo corriente, así también la clínica cuenta con accionistas que están siempre dispuestos a invertir y se preocupan del porvenir de la institución.

11. ¿Cómo se realiza el proceso de compras de bienes y servicios para la clínica?

En primera instancia se mide la necesidad de la compra, luego la persona encargada de comprar o la administradora generalmente analiza unas dos proformas o cotizaciones, se analiza los precios versus la calidad del producto y se escoge el mejor, una vez que la administradora autoriza se procede a comprar. Al momento de la recepción del producto, existe una persona que con visto bueno de la administradora autoriza que esta correcto conforme a lo pactado, luego se ingresa contablemente la adquisición con la documentación fuente correspondiente y en el periodo que se haya planificado pagar, se emite un cheque que también pasa por la administradora para autorizar el pago, luego el gerente firma y se procede a cancelar.

Análisis de la entrevista realizada a la contadora de Nova Clínica Moderna / Climoder

S.A.:

De la entrevista realizada a la contadora en lo referente al aspecto contable-financiero, se puede destacar la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) dentro de su contabilidad; mientras que, como puntos débiles se encuentra el no contar con una política contable, no tener definido todas las normas y reglamentos necesarios para la clínica, no realizar un análisis de los estados financieros a través de indicadores que les permita medir el desempeño y evolución, sino que la administradora lo realiza de forma intuitiva y comparativa de un año a otro en los activos, pasivos y patrimonio, un aspecto que no siempre

puede ser favorable y válido en un análisis financiero, ya que no disponen de respaldos técnicos que avalen la información.

1.6.3. Encuesta aplicada a los jefes de cada área

A continuación se muestra el resultado de la encuesta aplicada a los jefes de cada área de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.:

1.- ¿La clínica tiene misión, visión y valores institucionales establecidos?

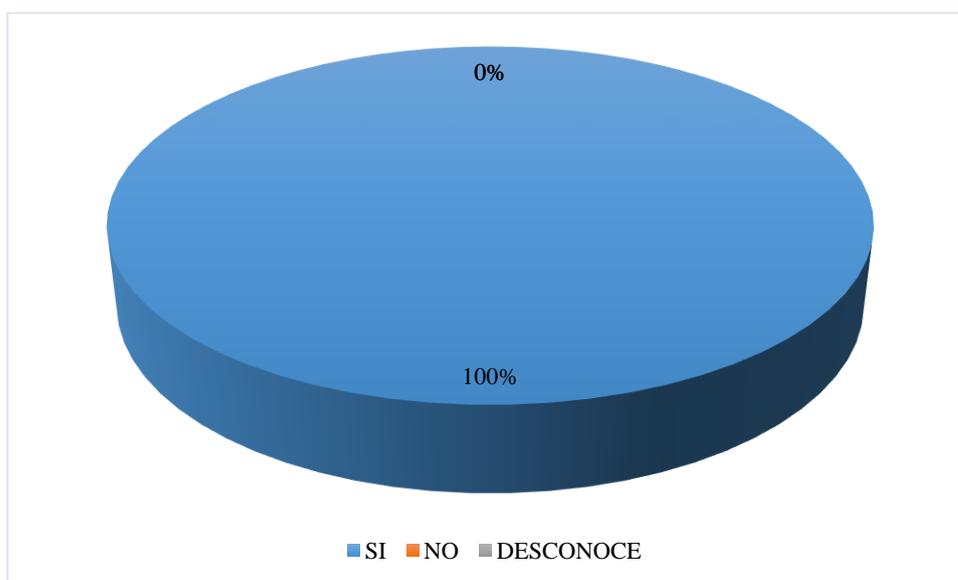
Tabla 2

Existencia de filosofía institucional

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

Figura 2.- Existencia de filosofía institucional



Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

ANÁLISIS:

Todos los encuestados mencionan que la clínica si dispone de misión, visión y valores institucionales, lo que permite entender que se ha realizado una oportuna y correcta socialización de la filosofía a los colaboradores y trabajadores a través de las credenciales, siendo un aspecto muy relevante para la clínica, ya que todo el recurso humano conoce la cultura organizacional con la que se maneja.

2.- ¿La clínica tiene un código de ética?

Tabla 3

Existencia de código de ética

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12%
NO	2	25%
DESCONOCE	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

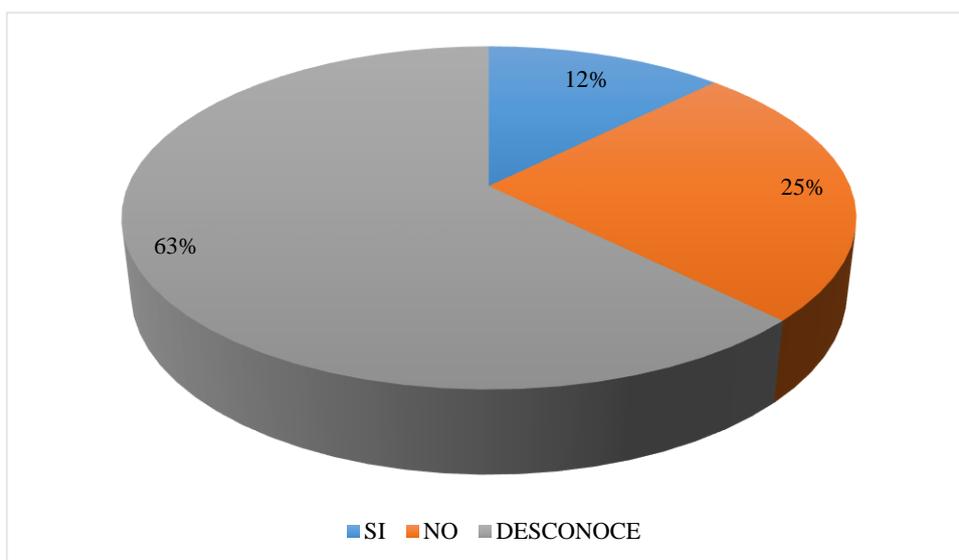


Figura 3.- Existencia de código de ética

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

ANÁLISIS:

La mayoría de la población objeto de estudio manifiesta desconocer de la existencia de un código de ética en la clínica; mientras que en un porcentaje considerable en cambio, ratifica que no existe esta guía de comportamiento y solamente una persona menciona que si existe, sin embargo de acuerdo a la respuesta de la gerente administrativa-financiera durante la entrevista se corrobora de que no se ha establecido este instrumento que es de vital importancia en la organización.

3.- ¿Existe un manual de funciones en el cual se detallan los puestos de trabajo con sus principales funciones?

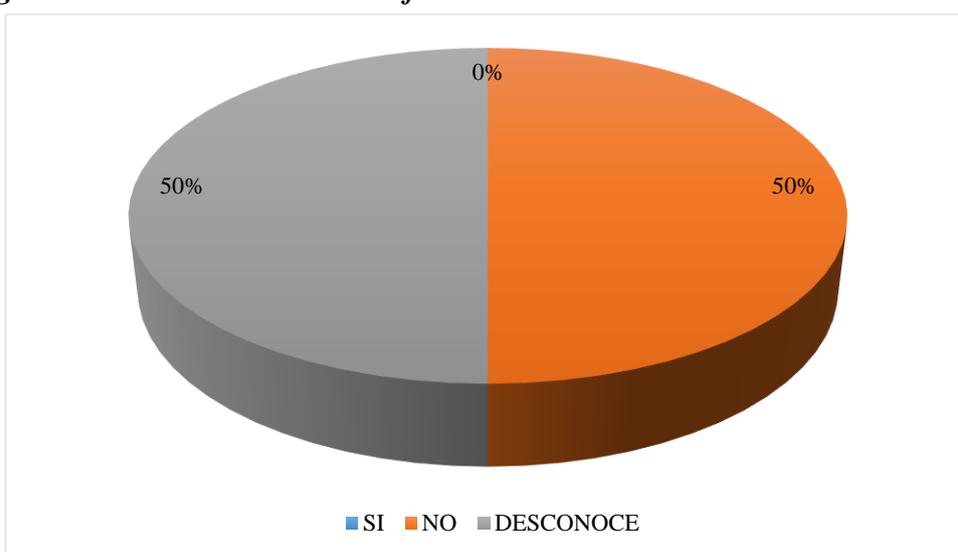
Tabla 4

Existencia manual de funciones

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	50%
DESCONOCE	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

Figura 4.- Existencia manual de funciones



Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

ANÁLISIS:

Se puede apreciar claramente que este resultado es desfavorable para la clínica, pues la mitad de los jefes de las áreas de servicio manifiestan que no se ha dado a conocer de un manual de funciones y la otra mitad en cambio indican que no existe este instrumento en el cual se describa cada uno de los puestos de trabajo y detalle las actividades que debe realizar cada trabajador.

4.- ¿La comunicación con el jefe inmediato es positiva (clara, veraz, oportuna)?

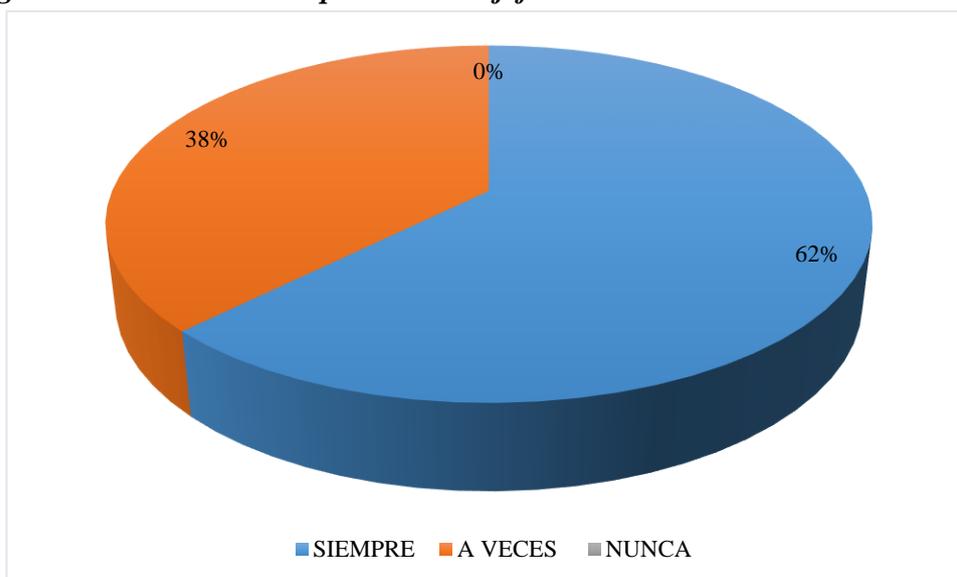
Tabla 5

Comunicación positiva con jefe inmediato

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	62%
A VECES	3	38%
NUNCA	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

Figura 5.- Comunicación positiva con jefe inmediato



Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

ANÁLISIS:

Existe una mayoritaria percepción por parte de la población objeto de estudio, en que la comunicación que existe entre los jefes inmediatos y los subordinados es positiva; sin embargo, un porcentaje considerable manifiesta que este tipo de comunicación solo se mantiene de vez en cuando. A pesar de ello se puede concluir que el resultado obtenido en este aspecto, es muy ventajoso ya que se evidencia la predisposición y apertura de los dirigentes en cuanto a que el tema de comunicación sea positiva en contenido, tiempo y forma.

5.- ¿Considera que las capacitaciones que ha recibido, han sido útiles para la ejecución de su trabajo?

Tabla 6

Capacitaciones acordes al desempeño de funciones

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	50%
A VECES	4	50%
NUNCA	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

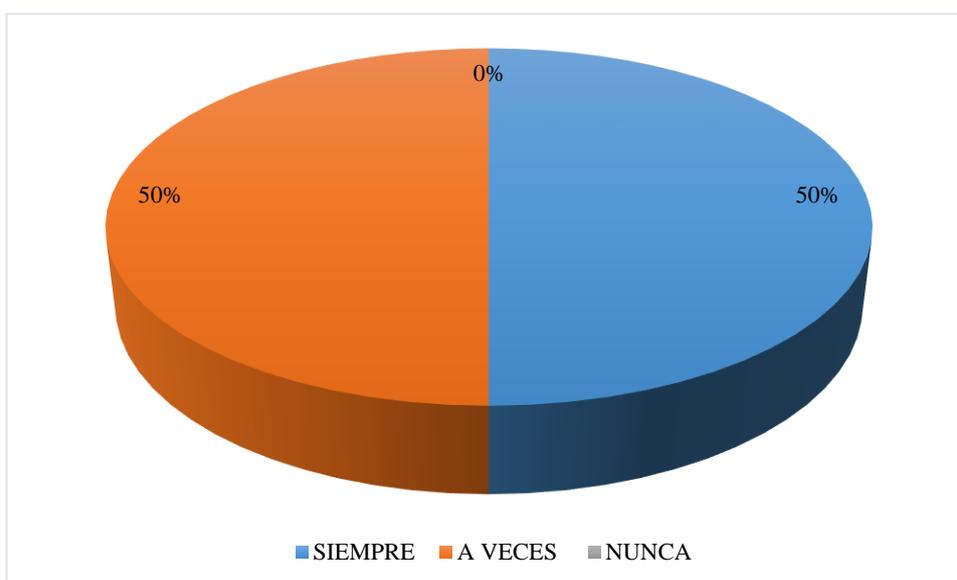


Figura 6.- Capacitaciones acordes al desempeño de funciones

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

ANÁLISIS:

Las personas encuestadas manifiestan en equivalentes porcentajes, que las capacitaciones que han recibido si les ha sido útiles y aplicables en la ejecución de las actividades que se les ha asignado; mientras tanto, el otro equivalente manifiesta que solo les ha sido útil solo a veces. De cierta manera es favorable el resultado obtenido; sin embargo, sería óptimo definir con los trabajadores el tipo de capacitación que requieren de acuerdo al cargo que desempeñan en la clínica con la finalidad de fortalecer los aspectos deficientes.

6.- ¿La clínica toma en cuenta su opinión para la planificación y organización de actividades?

Tabla 7

Opinión de los trabajadores en la planificación y organización de actividades

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	62%
A VECES	3	38%
NUNCA	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

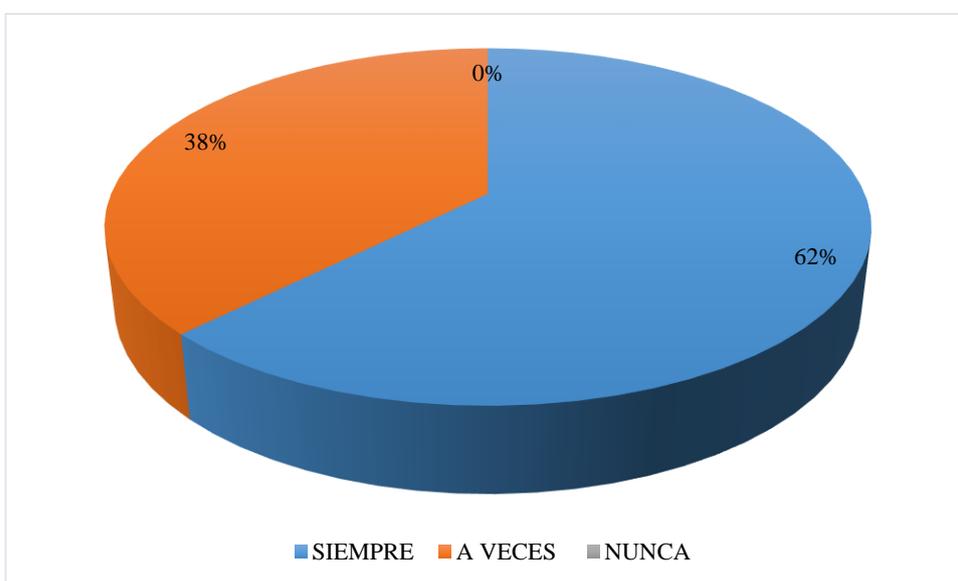


Figura 7.- Opinión de los trabajadores en la planificación y organización de actividades

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

ANÁLISIS:

La mayoría de la población objeto de estudio expresa que siempre es tomada en cuenta la opinión en temas de planificación y organización de actividades; mientras que, un pequeño porcentaje en cambio tiene la apreciación de que solamente a veces es considerada dicha opinión. De manera global el resultado es favorable, ya que denota que en la clínica si existe la participación y se considera la opinión de todos los trabajadores y colaboradores a través de los jefes inmediatos de cada área.

7.- ¿Considera que en su área, la información y comunicación es apropiada?

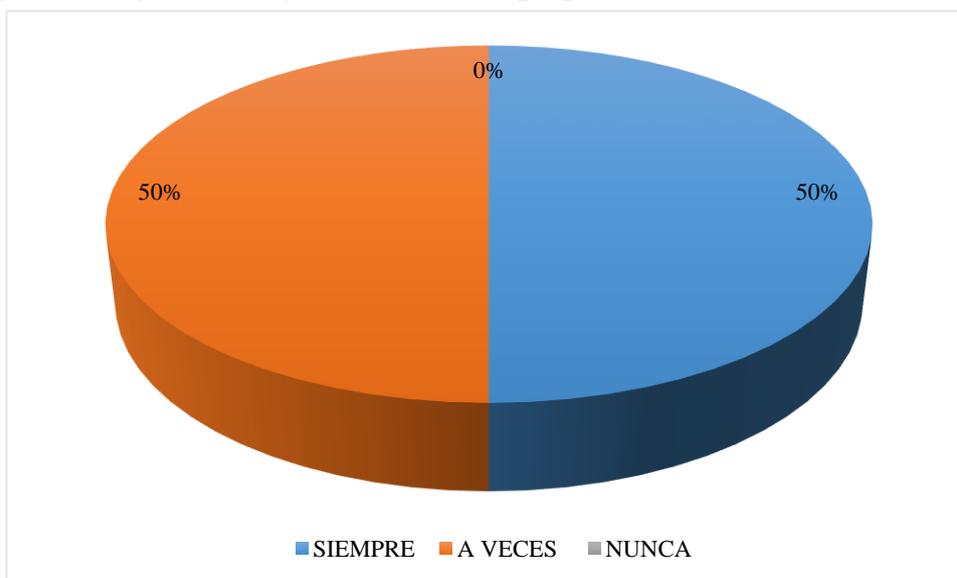
Tabla 8

Información y comunicación apropiada en el área de servicio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	50%
A VECES	4	50%
NUNCA	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

Figura 8.- Información y comunicación apropiada en el área de servicio



Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

ANÁLISIS:

Como resultado general, los encuestados manifiestan que si existe una apropiada comunicación e información en cada una de las áreas de servicio, pues como lo muestra el gráfico en porcentajes iguales, siempre y a veces se maneja este tipo de comunicación. Esto es favorable en una institución y aún más en una clínica, la cual maneja información que tiende a ser susceptible de cambios inesperados y que podría generar posibles conflictos.

8.- El ambiente de trabajo ¿es apropiado para el desempeño de sus funciones?

Tabla 9

Ambiente de trabajo apropiado

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	87%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

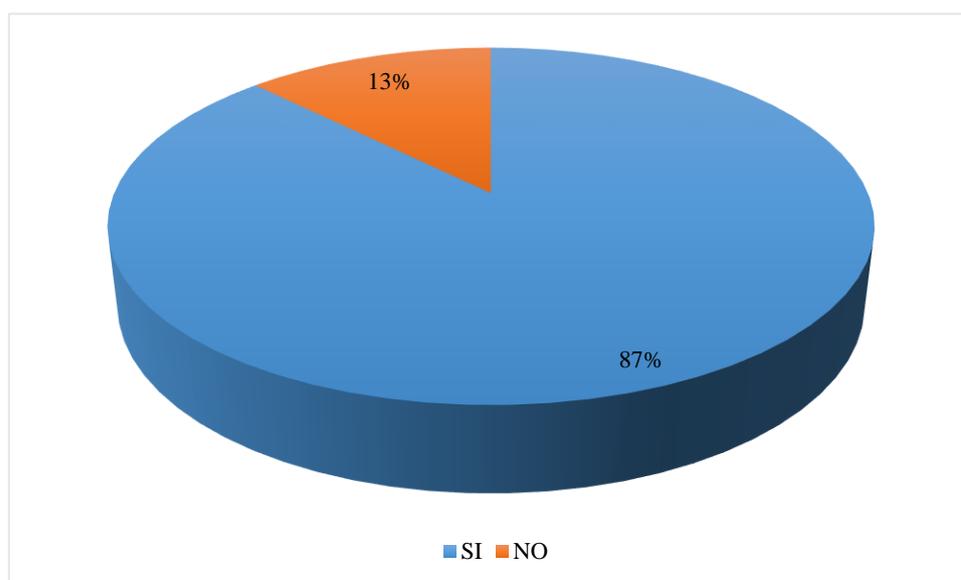


Figura 9.- Ambiente de trabajo apropiado

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

ANÁLISIS:

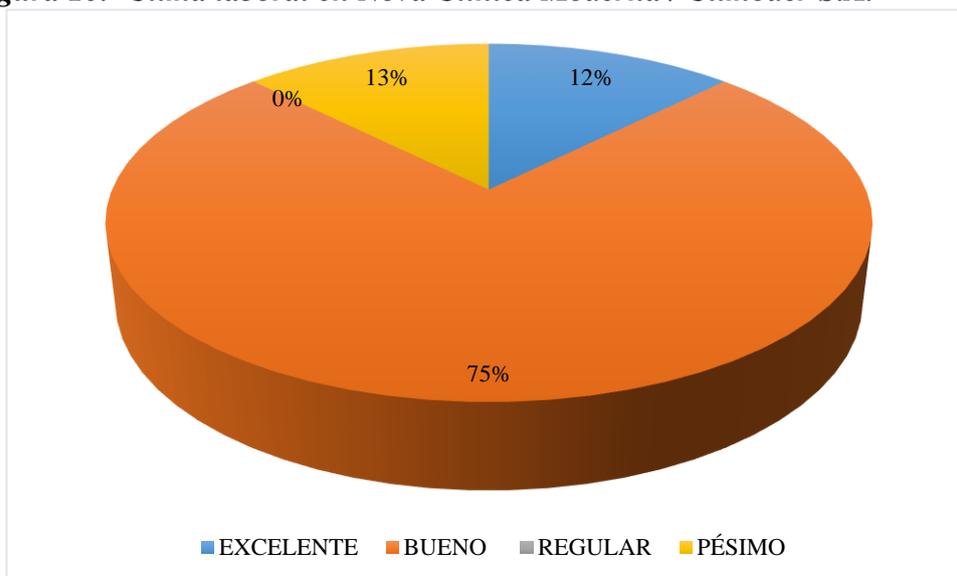
Un alto porcentaje de la población objeto de estudio, considera que si existe un ambiente de trabajo apropiado, en el cual está inmerso la ergonomía laboral para el buen desarrollo y desempeño de las actividades diarias; mientras que, un ínfimo porcentaje en cambio indica todo lo contrario. En ese sentido, es importante analizar este factor, pues un adecuado ambiente de trabajo también influenciado por el nivel de compañerismo que exista en la clínica y que de alguna manera u otra puede afectar en el desempeño de las funciones de ciertos trabajadores.

9.- ¿Cómo calificaría el clima laboral en la institución?

Tabla 10**Clima laboral en Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	12%
BUENO	6	75%
REGULAR	0	0%
PÉSIMO	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

Figura 10.- Clima laboral en Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

ANÁLISIS:

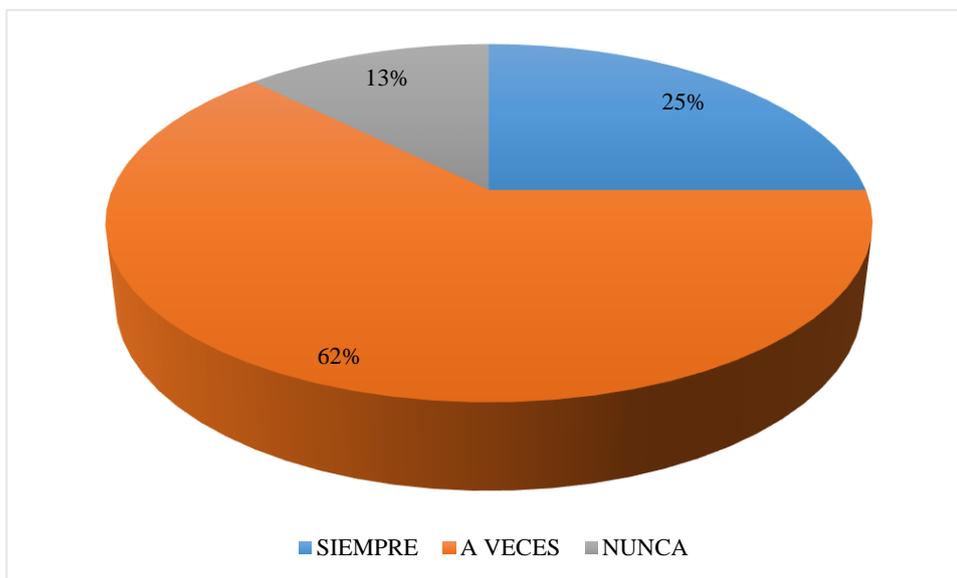
Un importante porcentaje de los encuestados expresan que si existe un buen clima laboral dentro de la clínica, lo cual es muy favorable para la misma, porque es un aspecto que influye en el logro de los objetivos y denota que si existe un buen trabajo de equipo; sin embargo, existen elementos de la población objeto de estudio que manifiestan que hay un pésimo clima laboral, lo cual no es tan relevante, pero es importante indicar.

10.- ¿La clínica reconoce el esfuerzo y motiva el mejor desempeño de los trabajadores?**Tabla 11****Motivación y reconocimiento de trabajadores**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	25%
A VECES	5	62%
NUNCA	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

Figura 11.- Motivación y reconocimiento a trabajadores



Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

ANÁLISIS:

La mayoría de los encuestados manifiestan que si existe una acertada motivación y reconocimiento de esfuerzos por parte de los directivos de la clínica hacia los trabajadores y colaboradores; lo cual es un aspecto de vital importancia en una organización, ya que genera un mejor desempeño en los trabajadores y al mismo tiempo crea un lazo de compromiso con la institución, esto permite de mejor manera cumplir con los objetos corporativos. No obstante existe un ínfimo porcentaje que expresa inconformidad en este aspecto.

11.- En general ¿cuál es su nivel de satisfacción en la clínica?

Tabla 12

Satisfacción de trabajadores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	5	62%
Satisfecho	3	38%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

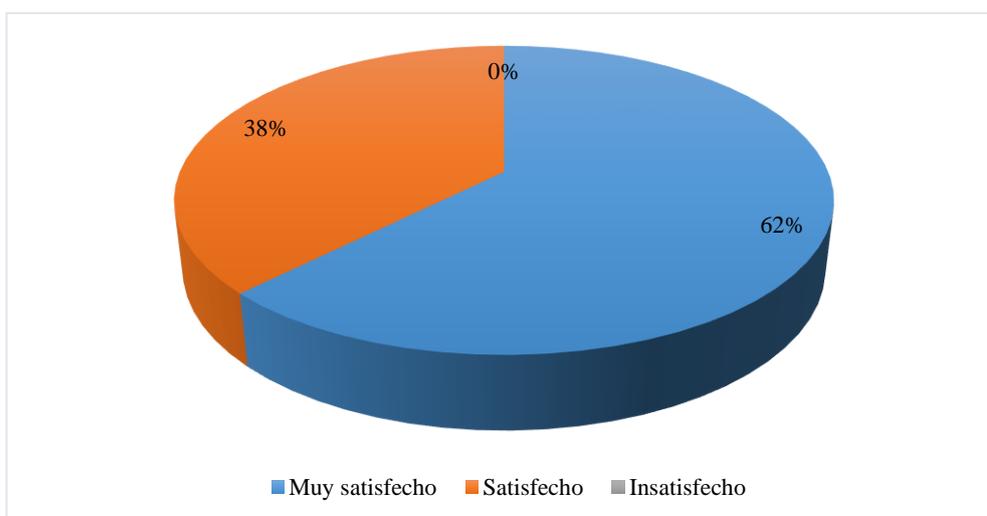


Figura 12.- Satisfacción de los trabajadores

Fuente: Jefes de cada área de servicio de la clínica

ANÁLISIS:

Todos los encuestados expresan que de manera general se sienten muy satisfechos y satisfechos de pertenecer a Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., lo cual demuestra que existe un buen liderazgo, salarios dignos pagados a tiempo, el cumplimiento de ofrecimientos, un buen clima laboral y, otros aspectos que generan la satisfacción de los trabajadores, lo cual se ve reflejado en una mejor atención al cliente, futuras recomendaciones de los servicios y que al final de cuentas se transforman en ventas y se lo puede visualizar en el crecimiento institucional de infraestructura, que va a la par con el incremento del talento humano.

1.6.4. Encuesta dirigida a los clientes

A continuación se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.:

1.- ¿Cómo calificaría el trato recibido por parte del personal?

Tabla 13

Trato recibido por parte del personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	185	75%
Bueno	42	17%
Regular	9	4%
Malo	3	1%
Pésimo	7	3%
TOTAL	246	100%

Fuente: Clientes de la clínica

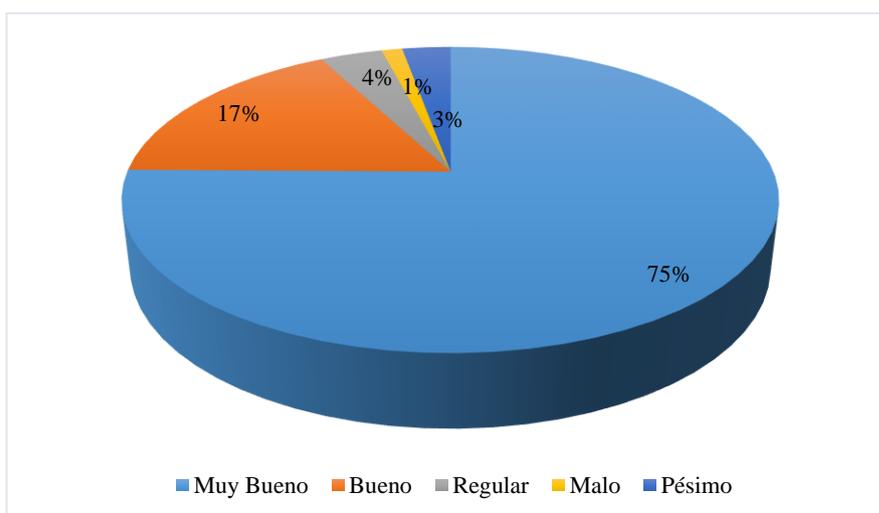


Figura 13.- Trato recibido por parte del personal

Fuente: Clientes de la clínica

ANÁLISIS:

Existe una mayoritaria percepción de los clientes en cuanto al trato recibido por parte del personal de la clínica ha sido muy bueno y bueno; en cambio un mínimo porcentaje manifiesta no haber recibido dicho trato durante la visita a la clínica. De forma general se puede apreciar

que los resultados son bastante favorables y es importante conservar y fidelizar a dichos clientes para que puedan recomendar los servicios que ofrece la clínica.

2.- ¿Recibió la ayuda necesaria mientras estuvo en la clínica?

Tabla 14

Ayuda necesaria en la clínica

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	204	83%
A veces	38	15%
Nunca	4	2%
TOTAL	246	100%

Fuente: Clientes de la clínica

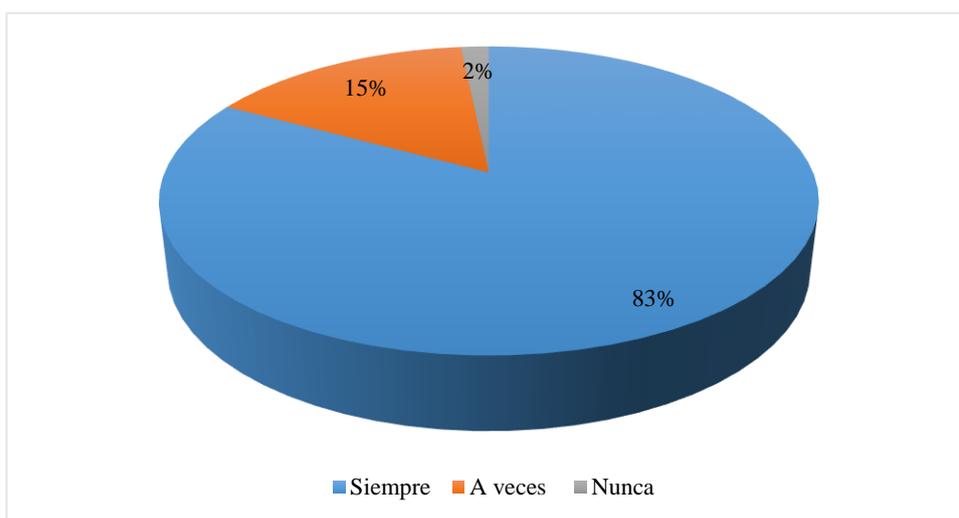


Figura 14.- Ayuda necesaria en la clínica

Fuente: Clientes de la clínica

ANÁLISIS:

Un importante porcentaje de los clientes manifiestan que siempre recibieron la ayuda necesaria durante su estancia en la clínica por parte del personal que labora; mientras que, en un mínimo porcentaje de la población objeto de estudio indica que no lo recibieron adecuadamente, lo cual refleja que de manera general que si existe una buena predisposición por parte de los trabajadores para solventar dudas, inquietudes o solicitudes por parte de los clientes.

3.- ¿Cree usted que el personal se encuentra bien capacitado?

Tabla 15

Opinión acerca de la capacidad del personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	228	93%
No	18	7%
TOTAL	246	100%

Fuente: Clientes de la clínica

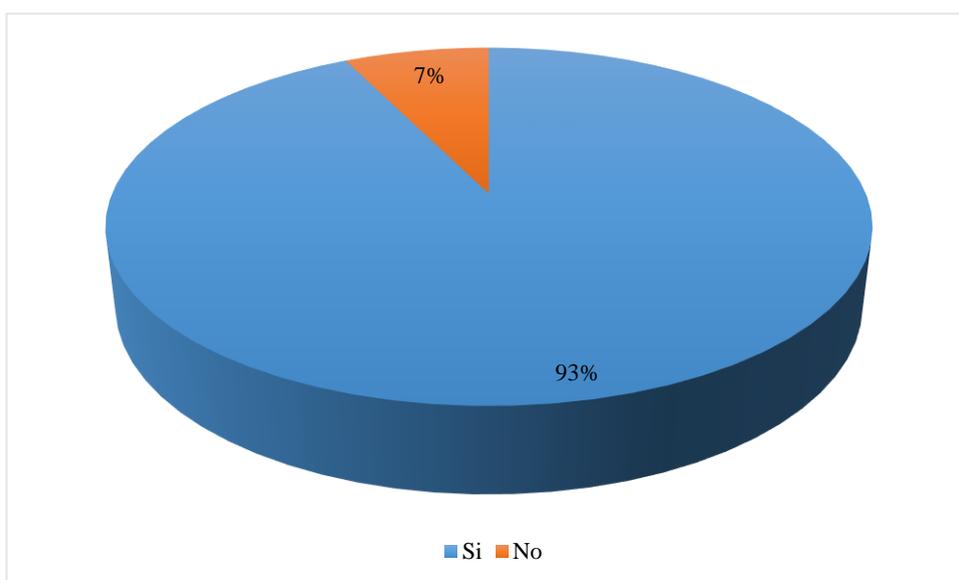


Figura 15.- Opinión acerca de la capacidad del personal

Fuente: Clientes de la clínica

ANÁLISIS:

Existe una mayoritaria percepción de los clientes en cuanto a la capacidad del personal que labora en la clínica, los cuales consideran que si se encuentra bien capacitado y solamente un ínfimo porcentaje manifiesta lo contrario. De forma general estos resultados reflejan un panorama favorable para la clínica ya que el contar con personal profesional y que la apreciación de los clientes sea que si están bien capacitados, genera en ellos seguridad y confianza.

4.- ¿El personal se demoró en atender su requerimiento?

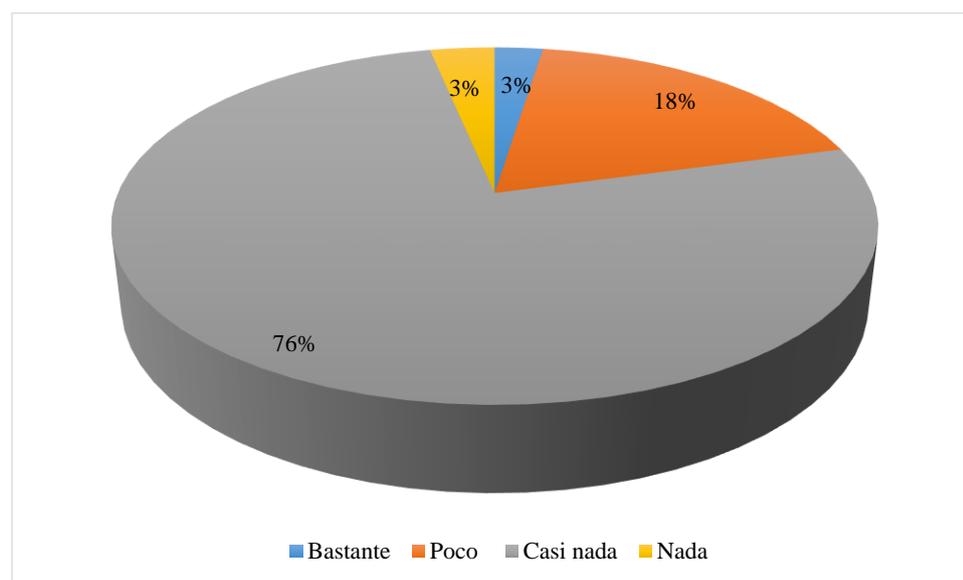
Tabla 16

Tiempo de respuesta de atención

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bastante	6	3%
Poco	45	18%
Casi nada	187	76%
Nada	8	3%
TOTAL	246	100%

Fuente: Clientes de la clínica

Figura 16.- Tiempo de respuesta de atención



Fuente: Clientes de la clínica

ANÁLISIS:

Un gran porcentaje de la población objeto de estudio manifiesta que el personal no se tardó nada o casi nada en atender el requerimiento; mientras que un mínimo porcentaje en cambio expresa que el personal se tardó entre bastante y poco tiempo, por lo tanto es evidente un buen trabajo por parte del personal para atender de forma oportuna a los clientes y habría que mejorar en ciertos aspectos para que se prescindiera de este porcentaje desfavorable.

5.- ¿Cómo calificaría el servicio recibido en la clínica?

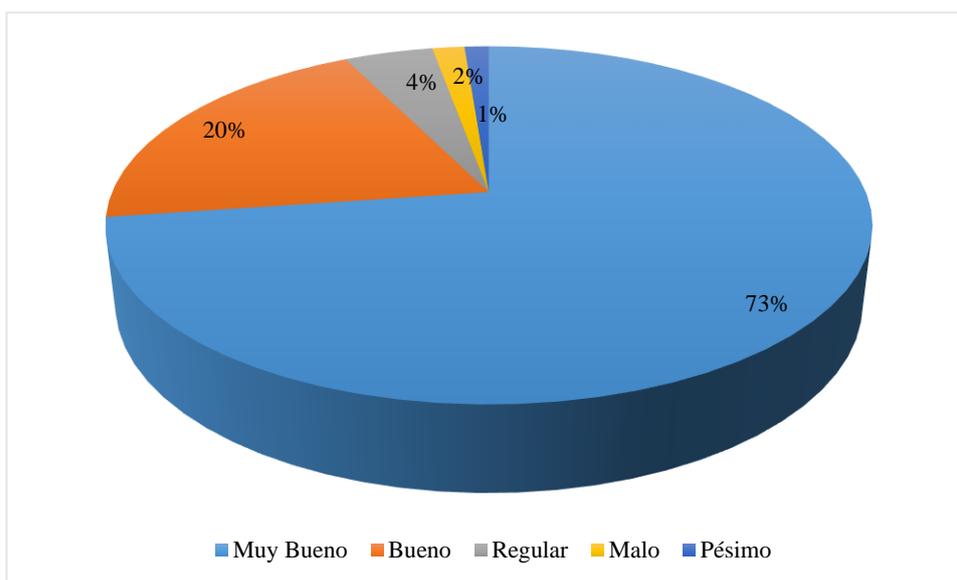
Tabla 17

Calificación del servicio en la clínica

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	179	73%
Bueno	49	20%
Regular	11	4%
Malo	4	2%
Pésimo	3	1%
TOTAL	246	100%

Fuente: Clientes de la clínica

Figura 17.- Calificación del servicio en la clínica



Fuente: Clientes de la clínica

ANÁLISIS:

Un alto porcentaje de los clientes encuestados expresan que el servicio recibido en la clínica es entre muy bueno y bueno, mientras que un ínfimo porcentaje califica al servicio entre regular, malo y pésimo. Los resultados obtenidos son favorables para la clínica, no obstante es necesario analizar y mejorar en los aspectos con deficiencia.

6.- ¿Cuál es su opinión acerca de la limpieza de las instalaciones de la clínica?

Tabla 18

Limpieza de instalaciones de la clínica

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	227	92%
Satisfecho	13	5%
Neutral	5	2%
Insatisfecho	1	0%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	246	100%

Fuente: Clientes de la clínica

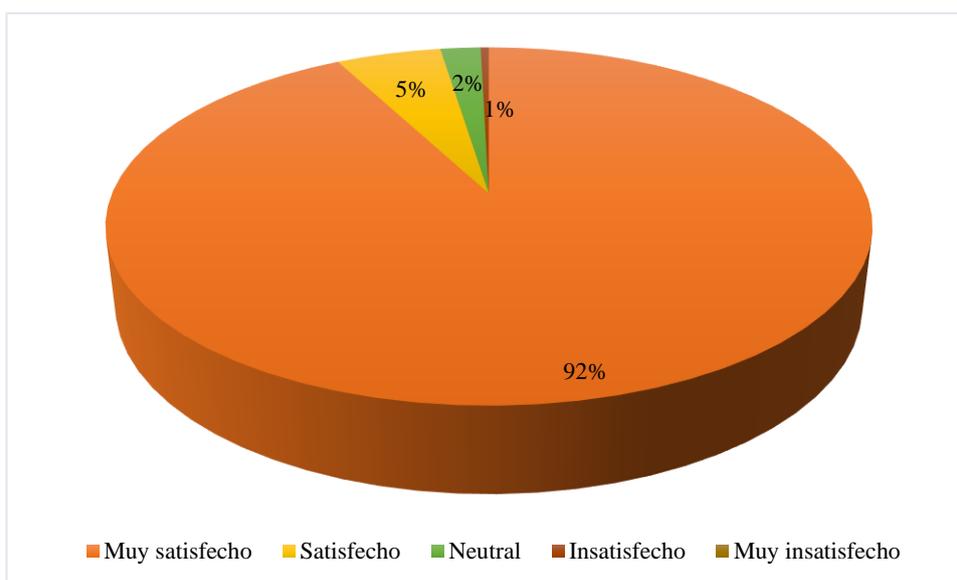


Figura 18.- Limpieza de instalaciones de la clínica

Fuente: Clientes de la clínica

ANÁLISIS:

La mayoría de los clientes encuestados indican que se encuentran muy satisfechos y satisfechos con la limpieza de las áreas en la clínica; mientras que solamente un mínimo porcentaje expresa inconformidad en lo referente a la sanidad de la clínica. Es importante recalcar que siendo una institución de salud este factor debe estar estrictamente implícito.

7.- ¿Cree usted que la clínica se preocupa por el cuidado del medio ambiente?

Tabla 19

Intención de la clínica por cuidar el medio ambiente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	243	99%
No	3	1%
TOTAL	246	100%

Fuente: Clientes de la clínica

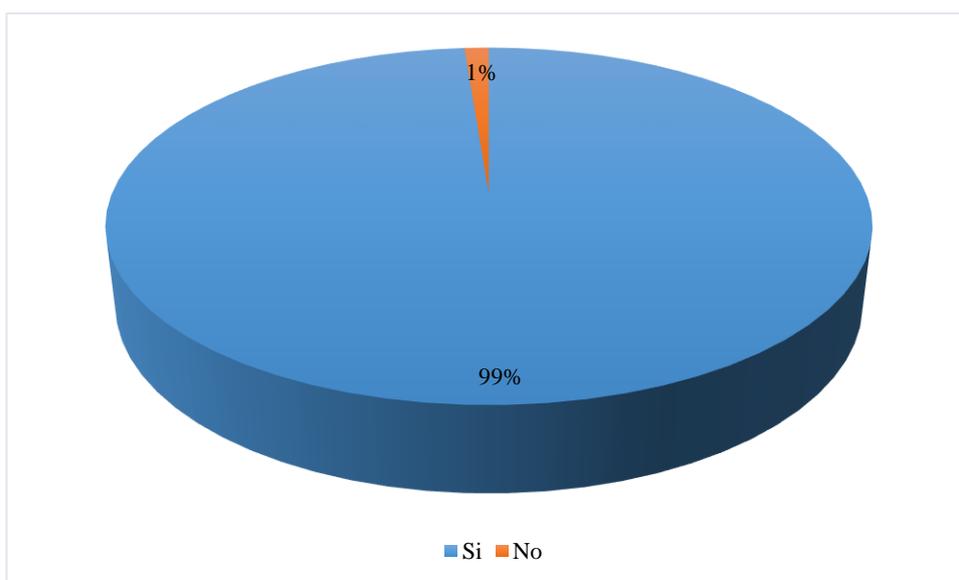


Figura 19.- Intención de la clínica por cuidar el medio ambiente

Fuente: Clientes de la clínica

ANÁLISIS:

La totalidad de los clientes encuestados expresan que es evidente la preocupación de la clínica por el cuidado del medio ambiente y este resultado es óptimo para la institución ya que permite que los clientes tengan una buena imagen corporativa y además que de forma subjetiva también influye en la concientización de los mismos.

8.- ¿Cómo calificaría la atención en el área de caja?

Tabla 20

Atención en el área de caja

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	179	73%
Bueno	38	15%
Regular	6	2%
Malo	15	6%
Pésimo	8	3%
TOTAL	246	100%

Fuente: Clientes de la clínica

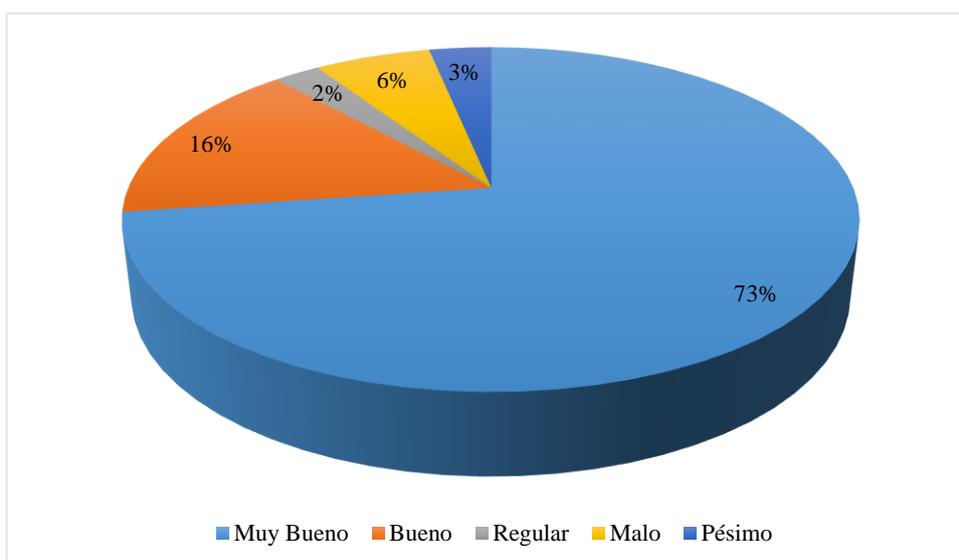


Figura 20.- Atención en el área de caja

Fuente: Clientes de la clínica

ANÁLISIS:

La gran parte de los clientes encuestados califican la atención en el área de caja entre muy buena y buena; mientras que un mínimo porcentaje expresa que el servicio en esta área ha sido entre regular, malo y pésimo. En este sentido no se puede dejar por desapercibido este porcentaje ya que se puede interpretar que los clientes no están satisfechos ya sea con los precios, el tiempo de atención en ésta área o que el personal tiene alguna falencia en el servicio de atención.

9.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción por la atención recibida en la clínica?

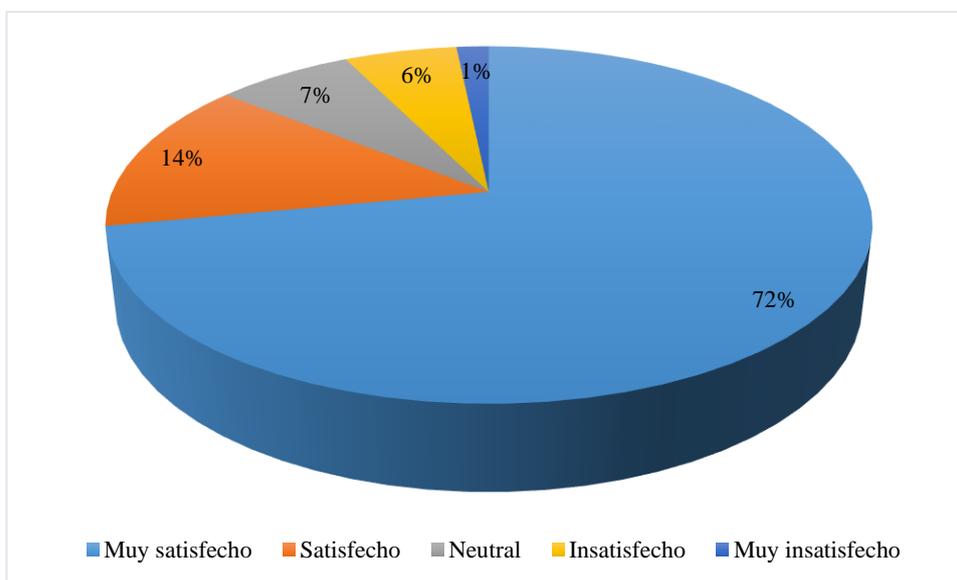
Tabla 21

Satisfacción del cliente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	177	72%
Satisfecho	34	14%
Neutral	17	7%
Insatisfecho	14	6%
Muy insatisfecho	4	2%
TOTAL	246	100%

Fuente: Clientes de la clínica

Figura 21.- Satisfacción del cliente



Fuente: Clientes de la clínica

ANÁLISIS:

Un alto porcentaje de los clientes manifiestan que se encuentran muy satisfechos y satisfechos por la atención recibida en la clínica; mientras que un bajo porcentaje en cambio expresa una opinión entre neutral, de insatisfacción y de mucha insatisfacción; siendo algo preocupante en este sentido porque se debería identificar los puntos críticos ya sea del personal o del ciclo de servicio para poder mejorar y reducir este porcentaje de insatisfacción en los clientes.

10.- ¿Recomendaría los servicios que ofrece la clínica?

Tabla 22

Recomendación de los servicios de la clínica

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	239	97%
No	7	3%
TOTAL	246	200%

Fuente: Clientes de la clínica

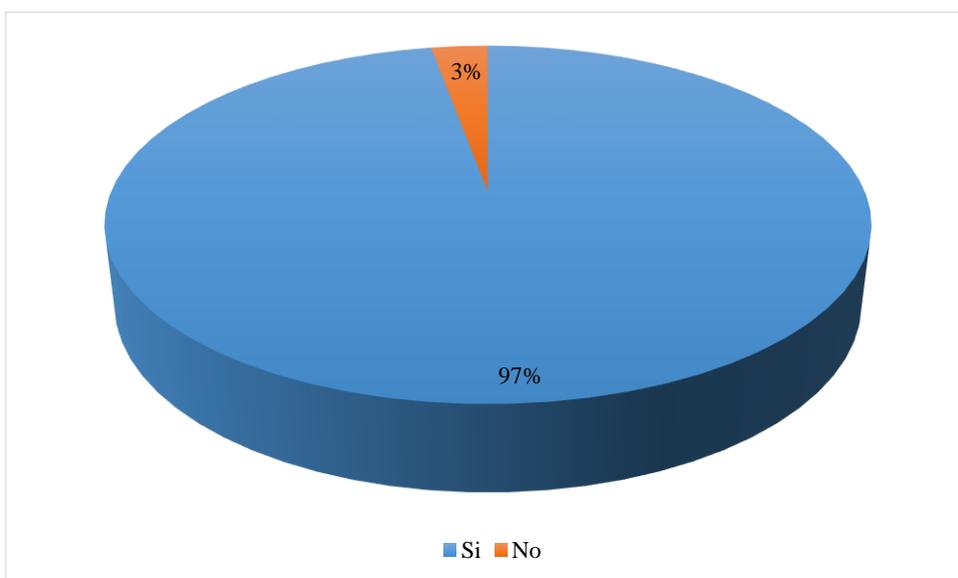


Figura 22.- Recomendación de los servicios de la clínica

Fuente: Clientes de la clínica

ANÁLISIS:

La gran parte de los clientes expresan que si recomendarían los servicios que ofrece Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. a otros usuarios, lo cual es un resultado positivo para la clínica y en tal virtud la clínica debe seguir fortaleciendo su gestión institucional para poder corresponder a los potenciales clientes en ese sentido.

1.6.5. Check list general



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CHECK LIST GENERAL

EMPRESA: NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.
FECHA: 25 de Octubre del 2018
OBJETIVO: Verificar la existencia de elementos importantes para el levantamiento de información

DESCRIPCIÓN ÍTEM PLANIFICACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Misión	X			Visible al ingreso de la clínica lado izquierdo y en página web
Visión	X			Visible al ingreso de la clínica lado izquierdo y en página web
Valores	X			Visible en página web
Código de ética		X		
Objetivos estratégicos	X			Asesor externo en marketing (información digital)
Presupuestos	X			Ingresos y gastos
Planes y programas	X			Asesor externo en marketing (información digital)
ORGANIZACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Políticas internas	X			Muy básicas
Reglamentos internos	X			Reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad ocupacional

Estructura organizacional	X			No se encuentra actualizado
Manual de funciones		X		
DIRECCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Liderazgo participativo	X			Evaluaciones a personal y a jefes de área
Reconocimiento de esfuerzos	X			Programa de atención al cliente con valoraciones y reconocimientos
Aspectos motivacionales	X			Mensajes vía WhatsApp
CONTROL	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Sistemas de control interno	X			Arqueos caja y fondos de caja chica, conciliaciones, revisiones diarias a cierres de caja, cámaras de seguridad
Auditoría interna		X		
Auditoría externa	X			Deben cumplir con la normativa
Indicadores		X		

Fuente: Investigación directa

ANÁLISIS CHECK LIST GENERAL.-

Misión, visión, valores y código de ética.-

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. tiene visible la misión y visión al ingreso de la institución conjuntamente con la política de seguridad y salud en el trabajo; sin embargo, el sitio en el que se encuentra ubicado no es muy conveniente, ya que la mayoría de veces es desapercibido y omitido por los clientes que la visitan, se debería analizar estratégicamente, cambiar la ubicación de este aspecto que es muy relevante. Así también, dicha información se encuentra disponible en la página web de la clínica, en donde se puede observar éste y otros puntos favorables que hay que destacar como lo es un blog de salud en el cual se exponen temas que son de gran interés para la comunidad, de la misma manera se puede encontrar toda la información con respecto a la clínica, los servicios que ofrece y los médicos que atienden en las diferentes especialidades de medicina. El código de ética no se ha establecido en la clínica, lo cual es una falencia y un punto crítico que hay que considerar, pues el tener este tipo de instrumentos administrativos son de vital importancia para establecer los límites y las pautas que se debe seguir los trabajadores y colaboradores en posibles situaciones que se podrían generar algún tipo de conflictos de interés.

Objetivos estratégicos, presupuestos, planes y programas.-

Los directivos de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., no han establecido formalmente los objetivos estratégicos que le permita a la clínica tener un enfoque en el futuro a través de una herramienta administrativa debidamente elaborada y mucho menos el camino o los medios que implicarían llevarla a cabo para cumplir con los mismos; se pudo recabar a través del check list que existe la contratación de un asesor externo especialista en el área de marketing, el cual ha establecido su propio plan de trabajo que se ha compartido de forma digital a la administradora; lo mismo sucede con los planes y programaciones de esta misma área que está

a cargo del mismo asesor externo; en cuanto a los presupuestos se pudo destacar que se realizan presupuestos de ingresos y gastos, sin embargo a pesar de ser una herramienta flexible en el ámbito privado, no se evalúa y reajustan en los casos necesarios.

Políticas, reglamentos, estructura organizacional, manual de funciones.-

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. dispone de políticas muy básicas que inclusive no se encuentran formalmente establecidas y como lo manifestó la administradora en la entrevista dichas políticas más bien son tácitas; se puede destacar de forma valiosa que al ingreso de la clínica se encuentra visible la política de seguridad y salud del trabajo. En cuanto a reglamentos, la clínica ha entregado a los trabajadores en un mismo ejemplar el reglamento interno de trabajo y el reglamento interno de higiene y seguridad ocupacional. El organigrama funcional no se encuentra actualizado a la fecha y solo disponen como información digital y finalmente el recurso más indispensable y de gran ayuda en cualquier organización, el manual de funciones no se lo ha establecido en la clínica.

Liderazgo participativo, reconocimiento de esfuerzos, aspectos motivacionales.-

La administradora de la clínica con el asesoramiento del consultor externo en marketing, vieron la necesidad de captar a los clientes a través de la diferenciación en la atención que se brinde al cliente y que sea ese, el motivo por el cual los clientes regresen o recomienden los servicios; por lo tanto, se ha establecido un programa interno de capacitaciones en este aspecto, a través del cual se realizan evaluaciones antes y después de las conferencias con la finalidad de valorar el rendimiento de los trabajadores y realizar el reconocimiento de esfuerzos respectivos. Hoy por hoy los medios tecnológicos son de gran ayuda y en ese sentido la mayoría de las personas, por no decir todas las personas, disponen de las herramientas tecnológicas como lo es el WhatsApp y es por eso que en Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. y en casi todas las organizaciones se emplean este tipo de mecanismos para que la comunicación sea

más rápida y llegue en cuestión de segundos a todos quienes estén inmersos de alguna u otra manera con el mensaje, así también en la clínica a través de este medio se fortalece el aspecto motivacional de cada trabajador con mensajes que aporten positivismo y mejore la salud mental.

Sistemas de control interno, Auditoría interna, Auditoría externa, Indicadores.-

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. ha establecido los sistemas de control internos básicos pero imprescindibles como los son: arqueos de caja y fondos de caja chica, conciliaciones bancarias, revisiones diarias de los cierres de caja y además un sistema integrado de cámaras de seguridad, el cual se ha asignado a determinadas personas para que realicen el monitoreo respectivo. La clínica no cuenta con un auditor interno que sea el encargado de realizar las respectivas evaluaciones y recomendaciones de mejoras del control interno instaurado en la institución, de la misma manera la administradora no emplea los indicadores ya sean de gestión, financieros, entre otros, para realizar un análisis más respaldado de cada ejercicio económico. Para cumplir con lo establecido por los estamentos regulatorios, la clínica se ve en la necesidad de contratar año tras año, los servicios de una firma auditora para que lleven a cabo el proceso de la auditoría externa solicitada, sin desmerecer los grandes aportes y recomendaciones que este proceso sugiere durante y después del proceso, lo importante es tomar e implementar las acciones correctivas necesarias y no dejarlas desapercibidas.

1.6.6. Fichas de observación

A continuación se muestran las fichas de observación de los diferentes servicios que ofrece Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. a los usuarios que la visitan:



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.
ÁREA: Emergencias
FECHA: 29 de Octubre del 2018 **HORA:** 10h30
OBJETIVO: Conocer la manera como se desarrollan las actividades en la clínica



Descripción.- Esta área cuenta con 7 cubículos generales, 2 cubículos pediátricos y 1 para cuidados intermedios, además dispone de una cómoda sala de espera para los familiares, cuenta con una televisión con TV cable, área Wi-Fi, puntos de carga celular y una pequeña área de mini-cafetería, lo cual proporciona valor agregado a los clientes.

Figura 23.- Ficha observación área de emergencias

Fuente: Investigación directa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.
ÁREA: Hospitalización
FECHA: 29 de Octubre del 2018 **HORA:** 10h35
OBJETIVO: Conocer la manera como se desarrollan las actividades en la clínica



Descripción.- La primera planta de la edificación cuenta con 10 habitaciones individuales y 3 habitaciones compartidas (dobles); es decir, tiene una capacidad para 16 pacientes, de la misma manera se encuentra distribuido en la segunda planta, sin embargo es un proyecto que está en la fase de dotación de mobiliario y de los equipos médicos necesarios. Todas las habitaciones disponen de televisores con TV cable y área Wi-Fi como servicio complementario.

Figura 24.- Ficha observación área de hospitalización

Fuente: Investigación directa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.
ÁREA: Quirófanos
FECHA: 29 de Octubre del 2018 **HORA:** 10h40
OBJETIVO: Conocer la manera como se desarrollan las actividades en la clínica



Descripción.- tiene 3 quirófanos operativos que están dotados con todos los equipos médicos y mobiliarios necesarios. Existe una sala de espera a las afueras de esta área que cuenta con servicio Wi-Fi, puntos de carga celular, televisión con TV cable y un espacio como mini cafetería.

Figura 25.- Ficha observación área de quirófanos

Fuente: Investigación directa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.
ÁREA: Unidad de Cuidados Intensivos e intermedios
FECHA: 29 de Octubre del 2018 **HORA:** 10h45
OBJETIVO: Conocer la manera como se desarrollan las actividades en la clínica



Descripción.- la única diferencia entre el cuidado intensivo e intermedio difiere en que los pacientes de cuidados intensivos requieren de un equipo médico denominado ventilador mecánico que tiene la función principal de suplir o ayudar en la función respiratoria de un paciente.

Figura 26.- Fucha observación área de cuidados intensivos e intermedios

Fuente: Investigación directa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.
ÁREA: Neonatología
FECHA: 29 de Octubre del 2018 **HORA:** 10h50
OBJETIVO: Conocer la manera como se desarrollan las actividades en la clínica



Descripción.- ésta área tiene capacidad para 2 pacientes neonatos que por lo general ingresan por ser prematuros o tienen bajo peso.

Figura 27.- Ficha observación área de neonatología

Fuente: Investigación directa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.
ÁREA: Laboratorio clínico computarizado
FECHA: 29 de Octubre del 2018 **HORA:** 10h55
OBJETIVO: Conocer la manera como se desarrollan las actividades en la clínica



Descripción.- los equipos médicos son de alta tecnología lo cual permite realizar una variedad de exámenes, el personal que labora en este servicio brinda una atención ágil y personalizada las 24 horas del día, durante los 365 días del año.

Figura 28.- Ficha observación área de laboratorio clínico computarizado

Fuente: Investigación directa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.
ÁREA: Radiología convencional
FECHA: 29 de Octubre del 2018 **HORA:** 11h00
OBJETIVO: Conocer la manera como se desarrollan las actividades en la clínica



Descripción.- cuenta con un equipo tecnológico de punta que permite obtener imágenes de alta resolución con el menor tiempo de exposición a la radiación, esto garantiza mayor seguridad a los pacientes.

Figura 29.- Ficha observación área de radiología convencional

Fuente: Investigación directa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.
ÁREA: Ecografía
FECHA: 29 de Octubre del 2018 **HORA:** 11h05
OBJETIVO: Conocer la manera como se desarrollan las actividades en la clínica



Descripción.- dispone de un equipo tecnológico que brinda una alta resolución en las imágenes, lo que permite proporcionar información diagnóstica de calidad.

Figura 30.- Ficha observación área de ecografía

Fuente: Investigación directa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.
ÁREA: Tomografía
FECHA: 29 de Octubre del 2018 **HORA:** 11h10
OBJETIVO: Conocer la manera como se desarrollan las actividades en la clínica



Descripción.- dispone de personal altamente calificado y gracias a los equipos de última tecnología se puede obtener imágenes tridimensionales de excelente calidad que permite diagnosticar oportunamente las enfermedades.

Figura 31.- Ficha observación área de tomografía

Fuente: Investigación directa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.
ÁREA: Farmacia
FECHA: 29 de Octubre del 2018 **HORA:** 11h15
OBJETIVO: Conocer la manera como se desarrollan las actividades en la clínica



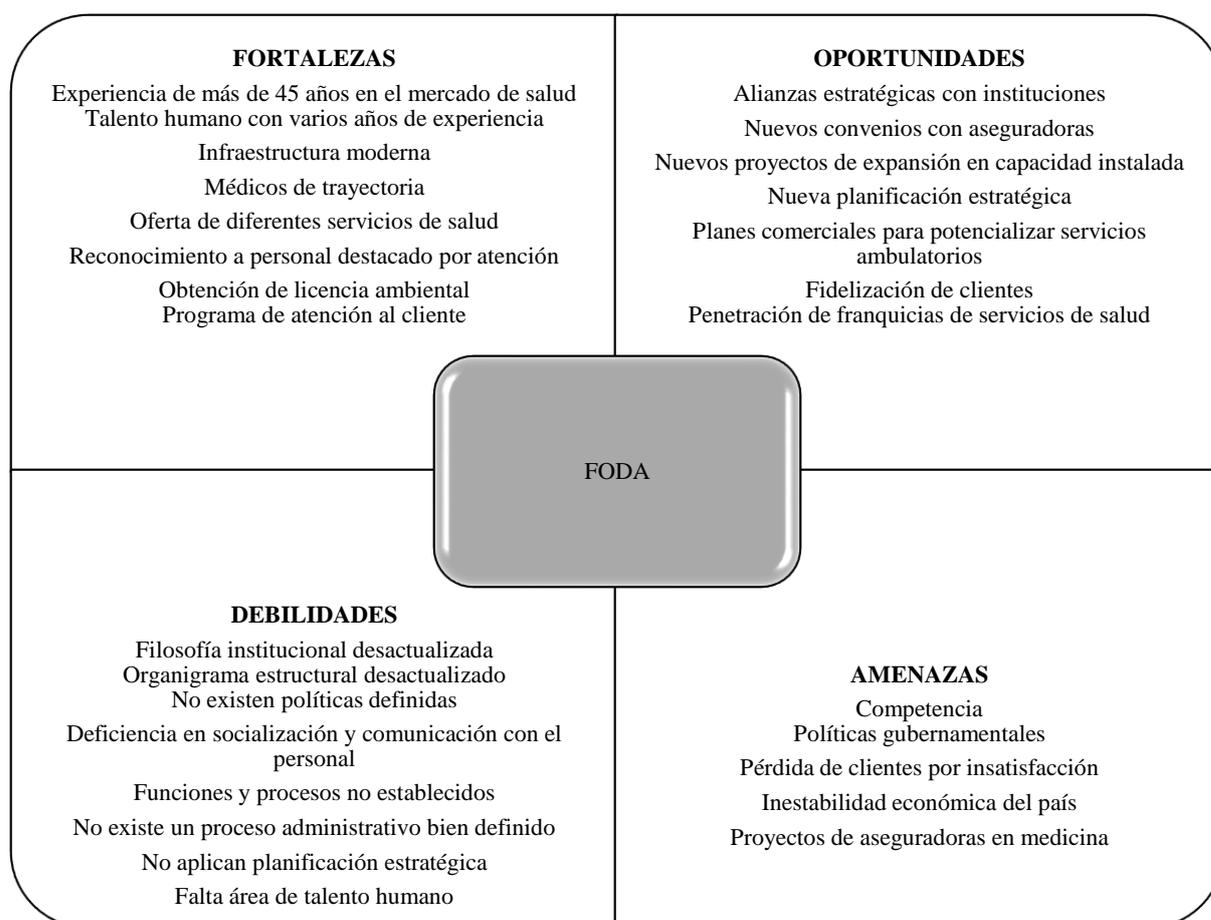
Descripción.- provee de los medicamentos e insumos necesarios para los pacientes que se encuentran en el área de emergencia, hospitalización y aquellos pacientes que salen de la consulta externa con receta médica, ofreciéndoles un descuento del 10% por ser clientes.

Figura 32.- Ficha observación área de farmacia

Fuente: Investigación directa

1.7. Matriz FODA

Una vez analizadas las diferentes variables se ha podido resumir en la matriz FODA todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. presenta en la actualidad, logrando así determinar la situación diagnóstica del presente capítulo.



1.8. Determinación del problema

Después de analizar la situación actual de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., a través de las diferentes técnicas e instrumentos de investigación y tras haber determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la matriz FODA, se puede evidenciar

notablemente la falta de un modelo de planificación estratégica en la clínica, pues el no tener actualizada la filosofía institucional y de la misma manera el organigrama estructural, el no realizar presupuestos y especialmente el no definir formalmente los objetivos y metas para cada período y darle el seguimiento respectivo del cumplimiento de los mismos; son las principales debilidades que afectan a la organización y que de alguna u otra manera retienen el desarrollo y crecimiento de la misma, impidiendo que los directivos y la administradora financiera principalmente, tengan un panorama claro en el cual estén determinadas las pautas que deben seguir para progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos en el mercado de salud privada.

Por lo tanto y frente a esta problemática se considera necesario y oportuno el desarrollo del trabajo de investigación planteado como: “MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A., EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, con la finalidad de fortalecer la actual gestión y sobre todo mejorar la competitividad de la institución, ya que se acercan tiempos difíciles, puesto que la competencia más fuerte se ubicará muy cerca de las instalaciones de la clínica y de alguna u otra manera afectará en el nivel de ventas de los servicios, en tal razón deben potencializarlos y avalarse por respaldos y herramientas que les permita medir el nivel de cumplimiento de los objetivos que se planteen.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

El presente capítulo contiene la conceptualización de la terminología más relevante de la investigación planteada, con la finalidad de proveer una mejor comprensión a los lectores y a la vez que los conceptos descritos se empleen como soporte para guiar el progreso de la investigación, afrontar de mejor manera la dirección y ubicar en el contexto de la ciencia el problema que presenta Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

El desarrollo del marco teórico comienza con la descripción de la razón de ser de la entidad; es decir, detallando el tipo de servicio al que pertenece la clínica dentro del sistema nacional de salud, posteriormente se conceptualizan términos referentes a la empresa, se menciona acerca del proceso administrativo que implica la etapa de planificación que es el centro de indagación y el cual sustenta el modelo de planificación estratégica propuesto para la clínica, la etapa de organización, de dirección, de control y evaluación y la retroalimentación que hoy por hoy es un aspecto importante que hay que considerar.

Varios autores señalan que el tema de la planificación estratégica se debe plantear de acuerdo a la actividad económica que ejerza la empresa y que se dirija conforme a lo que se espera alcanzar; por esta razón, en este capítulo se muestra el contenido teórico necesario para analizar y diseñar el modelo de planificación estratégica apropiado para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

2.2. Objetivos

- Proporcionar una fácil comprensión a los lectores sobre la terminología necesaria para la elaboración del presente trabajo de investigación.
- Establecer el marco referencial relacionado a la planificación estratégica a través de un adecuado análisis bibliográfico de los términos más relevantes
- Proveer una guía de direccionamiento para la elaboración de una nueva propuesta de planificación estratégica.

2.3 Sistema Nacional de Salud en Ecuador

2.3.1. La salud

Tomado del art. 32 de la Constitución de la República del Ecuador, en el cual se decreta la salud como:

“La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional”.

Por ende la salud es un derecho garantizado por el Estado para cualquier ciudadano que requiera de los diferentes servicios de prestación integral de salud y para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. siendo una institución de salud privada debe prevalecer aún más la ética

profesional y empresarial por sobre cualquier interés económico a fin de brindar una atención oportuna en cualquier situación.

Así también, el artículo 362 de la Carta Magna ratifica:

“La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes. Los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos de diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios”.

En tal virtud se ha expedido en el 2017 la norma técnica sustitutiva de relacionamiento para la prestación de servicios de salud entre instituciones de la red pública integral de salud y la red privada complementaria y su reconocimiento económico, con el fin de lograr las recaudaciones de dichas atenciones gratuitas por condiciones establecidas en la norma mencionada.

2.3.2 Establecimientos de salud por niveles de atención y servicios de apoyo del sistema nacional de salud

El acuerdo ministerial N° 005212 emitido en el 2014 expide la tipología sustitutiva para homologar los establecimientos de salud por niveles de atención y servicios de apoyo del sistema nacional de salud, en el cual se establece según el art. 1 que:

“Los establecimientos del Sistema Nacional de Salud se clasifican por niveles de Atención y según su capacidad resolutive, conforme se detalla a continuación:

- *Primer nivel de atención;*
- *Segundo nivel de atención;*
- *Tercer nivel de atención;*
- *Cuarto nivel de atención; y,*
- *Servicios de apoyo, transversales a los niveles de atención”.*

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. es una institución médica de Segundo nivel de atención y conforme lo menciona el certificado de permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud Pública como ente rector del sistema nacional de salud. El segundo nivel de atención corresponde a todos los establecimientos que prestan servicios de atención ambulatoria especializada y aquellas que requieran hospitalización, en este nivel existe una categorización de establecimientos que lo conforman; y, Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. es catalogado como un HOSPITAL GENERAL que conforme lo manifiesta el art. 9 del acuerdo ministerial N° 005212 emitido en el 2014 corresponde a:

“Establecimiento de salud que cuenta con los servicios de consulta externa, emergencia e internación y con las especialidades clínicas y/o quirúrgicas de: medicina interna, medicina familiar, ginecología y obstetricia, pediatría, cirugía general, odontología y otras especialidades reconocidas de conformidad con la ley, según su perfil epidemiológico. Dispone de cuidados de enfermería y obstetricia, además de los servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico como: centro quirúrgico, centro obstétrico, terapia intensiva (cuidados intensivos) y neonatología con lactario, radiología e imagen, laboratorio de análisis clínico, laboratorio de anatomía patológica, medicina transfusional, nutrición y dietética; farmacia institucional para el establecimiento público y farmacia interna para el establecimiento privado, con un stock de medicamentos autorizados por la Autoridad Sanitaria Nacional.

Además puede contar con servicio de diálisis, servicio de atención básica de quemados, rehabilitación integral y banco de leche humana”.

2.4 Empresa

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. es una empresa privada de tamaño mediana que se encuentra constituida por varios recursos con el propósito de prestar servicios de salud a través de procesos que le permitan tener ganancias o utilidades.

(García, 2001) Considera a la empresa como: *“Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.*

Es decir, una empresa no es más que la organización de personas que tienen un objetivo en común, además se requiere la agrupación de bienes materiales y financieros con el fin de producir algo o prestar algún servicio que cubra una necesidad en el mercado y por el que se obtengan beneficios al finalizar un ejercicio económico.

2.4.1 Recursos empresariales

Los recursos no son más que los elementos que una empresa requiere para realizar las tareas y lograr los objetivos. A continuación se muestra la clasificación más común en este aspecto:

Tabla 23**Recursos empresariales**

RECURSOS	CONCEPTO
Físicos o materiales	Son necesarios para ejecutar las actividades básicas de la empresa.
Financieros	Son los flujos de dinero disponibles que la empresa posee para hacer frente a las obligaciones que adquiere.
Humanos	Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa.
Mercadológicos	Son los medios por los cuales la empresa localiza, contacta e influencia en los clientes.
Administrativos	Son los medios que permiten la planeación, dirección, ejecución y control de las actividades de la empresa.

Fuente: Investigación propia

El recurso humano es considerado el principal componente de una organización, ya que es la fuerza que impulsa el desarrollo de las actividades propias de una empresa, es decir son la pieza clave para lograr los objetivos planteados, sin desmerecer los recursos materiales que incluyen a los recursos financieros-económicos y al resto de recursos que permiten y contribuyen a la consecución de las metas.

2.4.2 Clasificación de empresas

Existen diversos criterios para la clasificación de las empresas, sin embargo en la presente investigación se hace referencia a las características de la institución objeto de estudio.

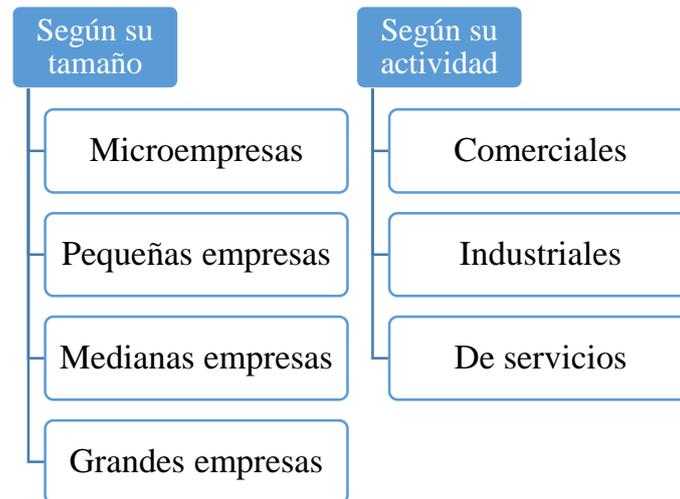


Figura 33.- Clasificación de las empresas según características de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

Fuente: Investigación propia

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. es una empresa que ofrece servicios de salud a la población imbabureña y del norte del país, además es considerado como mediana empresa porque cuenta con más de 50 empleados en relación de dependencia.

2.5 Proceso administrativo

(Prieto & Therán, Administración Teorías, autores, fases y reflexiones, 2018) manifiestan que: *“Se conoce como proceso administrativo al conjunto de funciones básicas que deben ser realizadas por un administrador o un gerente proactivo para el manejo y control de una empresa”* (pág. 67). Es decir este proceso implica cumplir con ciertas etapas que se encuentran dirigidas por una persona que puede ser denominado como administrador o gerente, pero que a la vez éste debe hacer partícipe a toda una organización para alcanzar las metas u objetivos en común.

Estas etapas están interrelacionadas y son:

2.5.1 Planeación.-

Existen varios conceptos, definiciones acerca de la planeación sin embargo se puede establecer como el proceso en el cual se fijan los objetivos y se determina el camino más idóneo para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos. Es así que (Prieto, 2014) menciona que: “*planear es decidir de antemano: qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, dónde hacerlo, por qué hacerlo y quién lo hará*” (pág. 9).

Principios de la planeación.

La planeación tiene una serie de principios que son el sustento principal para alcanzar la misión, visión y establecer los objetivos estratégicos de una empresa.



Figura 34.- Principios de la planeación

Fuente: (Prieto & Therán, 2018)

(Prieto & Therán, 2018) Afirman que: *“la excelente aplicación de estos principios en la administración e las organizaciones garantiza el logro de las metas establecidas y permite tomar las medidas correctivas al plan estratégico definido por la alta dirección”* (pág. 73).

Tipos de planes.-

Los planes que son usualmente más utilizados son:

- **Plan estratégico:**

“Consiste en seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos camino hacia las metas y establecer los métodos para asegurarse de que las metas sean ejecutadas” (Prieto & Therán, 2018, pág. 76).

Por lo general este tipo de planes son para un horizonte de largo plazo en el cual es necesario definir los objetivos y metas claras definiendo el periodo específico de tiempo para alcanzarlos. Los objetivos y metas deben ser realistas, medibles y alcanzables y deben permitir a la organización desarrollarse en el contexto del futuro estado deseado y dar respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las metas organizacionales. Estos planes tienen la finalidad de garantizar la efectividad de la organización y su supervivencia durante muchos años en el mercado.

- **Plan Táctico:**

“Planeación efectuada en los departamentos. Sus características son: Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual. Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento. Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa” (Chiavenato, 2007, pág. 146).

Es decir, es el proceso de mediano plazo que toma en cuenta los recursos de la organización para poder ejecutar la planeación estratégica que establece los objetivos a largo plazo. En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica

y se refiere a las cuestiones que le compete a cada una de las principales áreas de la organización.

- **Plan Operativo:**

(Prieto & Therán, 2018) Afirman que: *“los planes operativos son aquellos que suministran los detalles de la manera cómo se alcanzarán los planes estratégicos”* (pág. 76). Es decir que, consiste en determinar las actividades que debe desarrollar el elemento humano de la organización. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas para alcanzar los objetivos establecidos. Estos planes operativos son a corto plazo y por lo general se los establecen para un año, el cual debe contener cifras claras, pasos concretos y objetivos evaluables a corto plazo.

2.5.2 Organización.

“Se define como la agrupación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo con la autoridad necesaria para administrarlas” (Prieto & Therán, 2018, pág. 86)

La organización es el componente del proceso administrativo que se encarga de identificar el conjunto de actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta la coordinación y asignación de responsabilidades a los individuos de la organización.

2.5.3 Dirección.

(Prieto & Therán, 2018) Manifiestan que: *“esta función implica hacer que los miembros de la organización actúen de forma tal que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos y, para ello, se debe tener una serie de condiciones personales y de relaciones de equipo que*

garanticen el éxito en la organización” (pág. 105). Es decir este elemento del proceso administrativo, se lo podría caracterizar como el más complejo del proceso administrativo, ya que la ejecución de los planes dependen del tipo de guía y liderazgo que tenga el administrador para lograr que todos los trabajadores aporten a la consecución de los objetivos corporativos.

Trabajo en equipo.-

Comprende todo el talento humano que coopera entre sí para la realización de un trabajo determinado en una organización. (Prieto & Therán, 2018) afirman que:

“El equipo debe tener: unos objetivos comunes o un propósito para trabajar juntos, una necesidad de la experiencia y habilidades para alcanzar relaciones independientes, el compromiso hacia el trabajo cooperativo para alcanzar resultados más efectivos y la responsabilidad como grupo dentro de la organización” (pág. 107).

Existen algunos factores que influyen en la efectividad del trabajo en equipo y es importante considerarlos: responsabilidad, saber escuchar, empatía, honestidad, flexibilidad, cumplimiento, seriedad, entre otros. La mayoría de los problemas más frecuentes en una organización se da principalmente por la falta de claridad y la existencia de una comunicación deficiente.

2.5.4 Evaluación y/o control.

Existe un proverbio muy antiguo que manifiesta que lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla, no se evalúa y lo que no se evalúa, se pierde; básicamente de esto se trata el elemento del proceso administrativo denominado como evaluación, supervisión o control y es imposible no mencionarlo.

Este componente se encarga de observar, inspeccionar, verificar, registrar y de ser necesario reajustar la ejecución de un plan de manera que se puedan obtener resultados para poder comparar los planes iniciales y tomar las medidas adecuadas para lograr alcanzar los objetivos.

(Prieto & Therán, 2018) recomiendan que: “*es aconsejable que este control se ejerza trimestralmente y se haga de manera conjunta con los líderes de los procesos de cada dependencia*” (pág. 133).

El control interno de una organización sirve para fundamentar la evaluación y este tiene tres grandes pilares fundamentales:

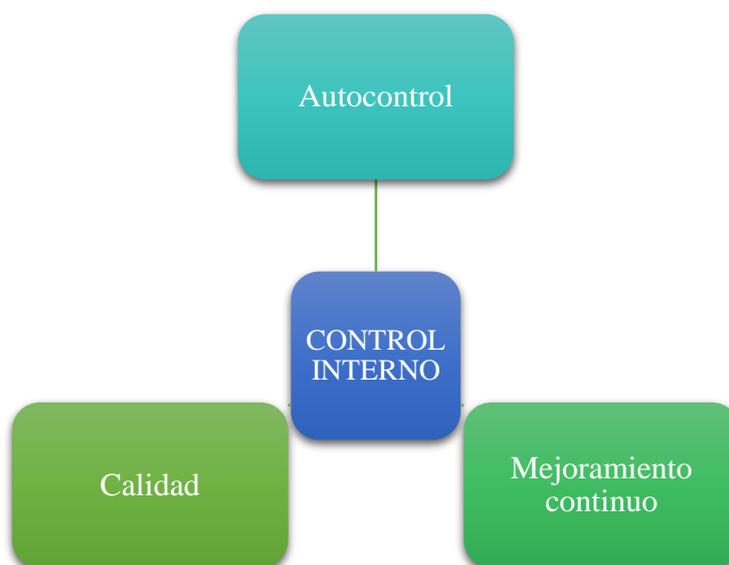


Figura 35.- Pilares del control interno

Fuente: (Prieto & Therán, 2018)

Este gráfico muestra que:

- **El autocontrol.**- no es más que la actitud del trabajador para asumir la responsabilidad de aplicar los mecanismos de control con el propósito de asegurar resultados positivos y exitosos.
- **El mejoramiento continuo.**- es la capacidad de ascender de forma continua en la pirámide del conocimiento mediante la capacitación y el entrenamiento.

- **La calidad.-** es el conjunto de cualidades que debe reunir un producto o servicio para satisfacer los requerimientos del consumidor o usuario.

Principios de la evaluación.-



Figura 36.- Principios de la evaluación

Fuente: (Prieto & Therán, 2018)

Indicadores de gestión.-

“Es la expresión cuantitativa de la manera como una empresa se comporta frente a un referente establecido por los estrategias de una organización para proyectos específicos o para procesos globales de la empresa” (Prieto & Therán, 2018, pág. 138).

Existen varios enfoques administrativos modernos en el que no solo se debe considerar el análisis de indicadores financieros, sino que como gerencia se debe ir más allá de la cuestión

económica y se debe considerar los aspectos sociales, ambientales, culturales, de mercadeo, entre otros.

Estos indicadores de gestión deben proveer de confianza a la organización ya que el uso de los mismos deben servir para el mejoramiento continuo de las actividades y para tener un diagnóstico que permita establecer el grado de productividad de los recursos invertidos en los procesos de los productos o de los servicios.

A continuación se muestra un gráfico con la clasificación más amplia de los indicadores:



Figura 37.- Clasificación de los indicadores de gestión

Fuente: (Prieto & Therán, 2018)

2.5.5 Retroalimentación.

(Prieto, 2015) expresa que: “la retroalimentación es un medio de ayuda que le permite al empleado conocer la conducta y el grado de armonía que puede haber entre los resultados de los actos y lo que la organización espera”.

La visión moderna de la administración establece que el control implica ir más allá del concepto básico y en dónde la retroalimentación juega un papel sumamente importante para la adecuada toma de decisiones, que permita adecuar, replantear y definir nuevas acciones; mejorando así la calidad de vida y también insertando una cultura organizacional.

Requisitos de la retroalimentación.-

Cuando se realiza el proceso de retroalimentación se pueden generar una serie de inconvenientes en la comunicación, la falta de comprensión entre el emisor y el receptor, la mala interpretación del mensaje transmitido, las barreras físicas. Para evitar esto es necesario considerar como mínimo los siguientes requisitos:

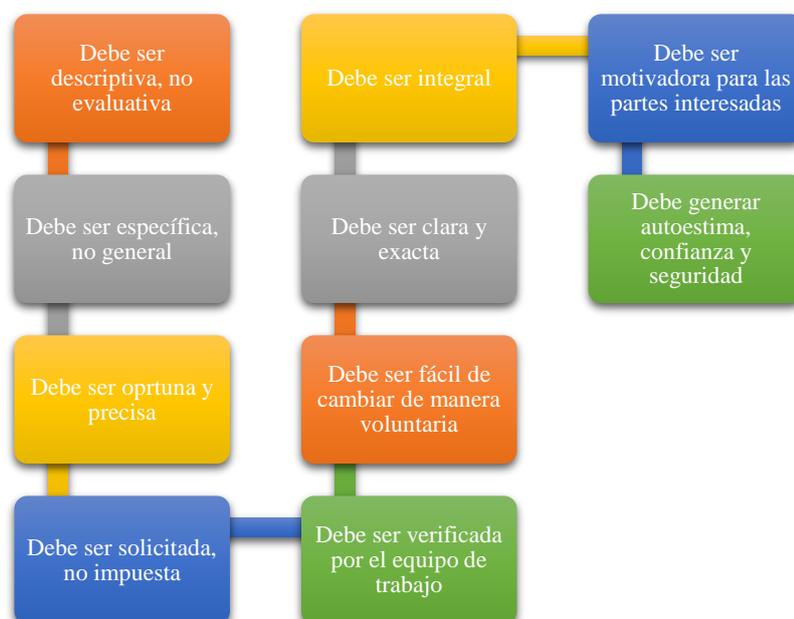


Figura 38.- Requisitos de la retroalimentación

Fuente: (Prieto & Therán, 2018)

Proceso de la retroalimentación.-

La retroalimentación se da mejor cuando en la empresa hay una atmosfera de confianza, cuando se reconoce al otro como persona, cuando se da de manera progresiva, cuando es oportuna y apropiada, cuando es tema del grupo, cuando es aceptada y solicitada. (Prieto & Therán, 2018, pág. 152)

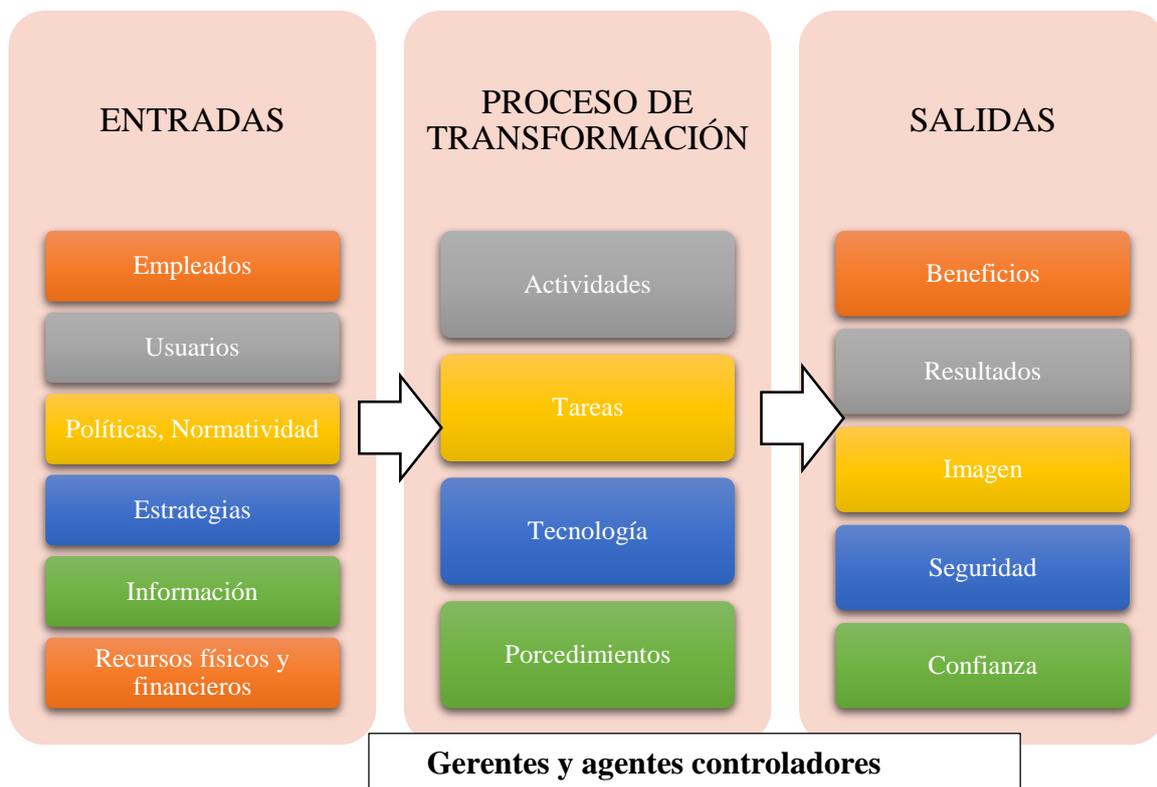


Figura 39.- Proceso de retroalimentación

Fuente: (Prieto & Therán, 2018)

2.6. Pensamiento estratégico

Este término es muy utilizado en el mundo empresarial, pues se trata de dar respuesta a varias preguntas como: ¿Dónde estaba ayer?; ¿Dónde estoy hoy?; ¿Dónde quiero estar mañana? Y ¿Qué hare para conseguirlo?, dichas cuestiones incluso se las realiza en el diario vivir de las personas. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015) manifiesta: “*El pensamiento estratégico es el campo para soñar el futuro sin que nos limiten los resultados a alcanzar*” (p.27). Es decir se trata de crear los planes que permitan convertir a una empresa en el estado deseado, sin

Es necesario definir que es la estrategia y conforme lo manifiesta (Sainz de Vicuña Ancín, 2015): *“la estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización”* (pág. 195). Y el proceso de la administración estratégica implica:

Formulación de estrategias.-

“Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas, y elegir las estrategias particulares que se han de seguir” (Fred, 2013, pág. 5).

Implementación de la estrategia.-

(Fred, 2013) afirma que: *“esta etapa requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse”* (pág. 6).

Evaluación de estrategias.-

“La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana” (Fred, 2013, pág. 6).

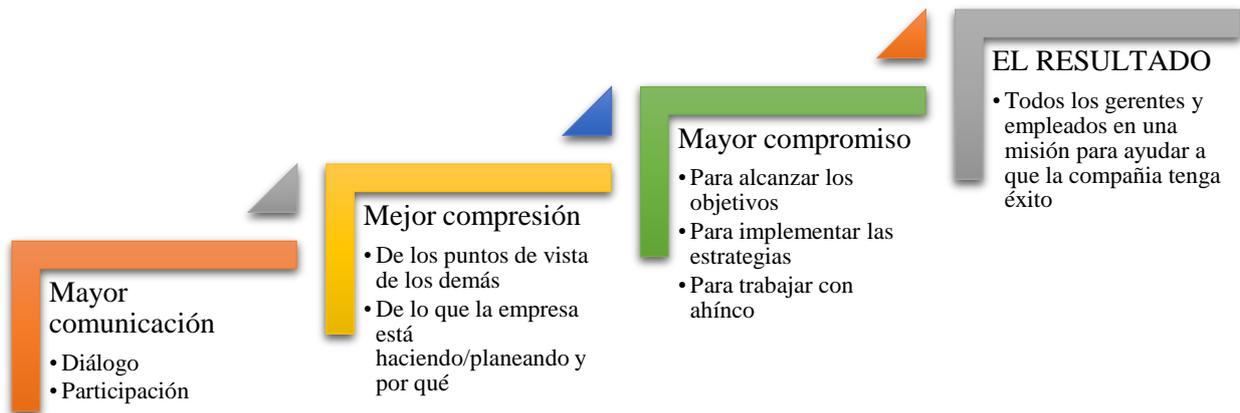


Figura 41.- Beneficios empresariales de la planeación estratégica

Fuente: (Fred, 2013)

2.8 Plan Estratégico

Todos los conceptos de planificación estratégica tienen un común denominador y conforme lo manifiesta (Sainz de Vicuña Ancín, 2015) no es más que hablar de decidir hoy, lo que se hará en el futuro, es decir que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el presente, en referencia a lo que hará en los próximos tres años que es el horizonte más habitual en una planificación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

(Fred, 2013) en cambio manifiesta de forma clara que un plan estratégico es: *“el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito”* (pág. 5).

El plan estratégico es una herramienta administrativa de dirección para plasmar el pensamiento estratégico de una empresa, con la finalidad de ayudar a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto.

2.8.1 Etapas del proceso de elaboración del plan estratégico

Para el diseño y elaboración de un plan estratégico es necesario seguir las etapas que lo componen, para que no haya problemas en el desarrollo del mismo. Las etapas que lo componen son:

- Análisis y diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa
- Determinar las decisiones estratégicas
- Establecer las decisiones operativas

Análisis y diagnóstico de la situación interna y externa

Para poder presentar una propuesta enmarcada en un modelo de planeación primero se debe tener un diagnóstico de la situación empresarial que es el instrumento para conocer el estado actual de la empresa, esto se puede lograr por medio de diferentes herramientas, sin embargo para el presente trabajo de investigación se lo realiza a través de la matriz FODA. Esta metodología como lo confirma (Sainz de Vicuña Ancín, 2015): *“ayudará a desvelar los factores claves de éxito y permitirá seleccionar aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades que brinda el entorno y obviando las amenazas, permitirán alcanzar los objetivos propuestos de forma más eficaz”* (pág. 119). Permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Determinar las decisiones estratégicas o el direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico de una organización se puede definir como el horizonte hacia los logros que se quieren conseguir en el tiempo, teniéndolos claramente definidos y delimitados, siendo medibles y alcanzables de acuerdo con los recursos que se disponga; ya que es necesario tenerlos presentes para el logro y el crecimiento de las organizaciones.

- ***Misión***

(Sainz de Vicuña Ancín, 2015) manifiesta que: *“la misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización”* (pág. 146). Lo que quiere decir que no es más que la formulación de los propósitos de la empresa que la hace diferente del resto y que hace énfasis a las características que posee.

- ***Visión***

Así también (Sainz de Vicuña Ancín, 2015) expresa que: *“la visión es un objetivo ambicioso a perseguir”* (pág. 147). Es decir que la visión deber dar respuesta a la pregunta en qué se quiere convertir la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.

- ***Valores***

Según (Sainz de Vicuña Ancín, 2015): *“los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo”* (pág. 148). Es decir que los valores corporativos orientan la conducta empresarial y deben estar relacionados íntimamente a los propósitos que tiene la empresa.

- **Políticas**

“Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos” (Fred, 2013).

- **Objetivos corporativos**

“La esencia de todo objetivo es solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado” (Sainz de Vicuña Ancín, 2015, pág. 165). Para redactar bien un objetivo hay que tomar en cuenta empezar a escribirlo con un verbo de acción o consecución, proponer un solo resultado clave a lograr y establecer un plazo de ejecución.

- **Objetivos estratégicos**

Estos objetivos pueden variar conforme a la dimensión de la empresa y pueden ser:



Figura 42.- Tipos de objetivos estratégicos

Fuente: (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

Establecer las decisiones operativas

Esta etapa es poner en marcha el plan estratégico y para ello es indispensable tener claro lo siguiente:

- ***Procedimientos***

“Son los planes relacionados con métodos de trabajo o de ejecución. Casi siempre los procedimientos son planes operacionales. Se representan por gráficas denominadas flujogramas” (Chiavenato, 2007, pág. 147).

- ***Presupuestos***

“Son los planes relacionados con el dinero durante determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos” (Chiavenato, 2007, pág. 147).

- ***Programas o programaciones***

“Sin los planes relacionados con el tiempo. Los programas se basan en la correlación de dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse.” (Chiavenato, 2007, pág. 147).

- ***Reglas o reglamentos***

“Son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas. Especifican cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones” (Chiavenato, 2007, pág. 147).

Todos los planes antes mencionados son la base fundamental para dar vida al plan estratégico, caso contrario solo se quedaría diseñado y establecido en papel y más no llevado a la práctica.

2.9 Sistema de medición Balanced ScoreCard

Es fundamental darle el adecuado seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos, midiendo y controlando su ejecución y para ello se empleará la metodología BSC.

“Sistema que integra los medidores de desempeño tradicionales (financieros), con medidas de procesos, de aprendizaje e innovación, y de clientes” (Proaño, 2010, pág. 203).

La metodología del cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard es la herramienta administrativa más didáctica y práctica, pues permite controlar el avance de las actividades, identificar los motivos por los cuales se generan desviaciones y tomar las medidas necesarias para corregirlas y así lo ratifica (Proaño, 2010, pág. 204):

“Solo lo que se puede definir (operacionalmente), se puede medir. Solo lo que se puede medir, se puede controlar. Solo lo que se puede controlar, se puede mejorar y gestionar”

Éste método presenta las siguientes cuatro perspectivas en las que se fundamenta su relación causa-efecto:

2.9.1 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva permite monitorear el desempeño de los objetivos económicos de la empresa. (Castellanos, 2015) manifiesta que los objetivos desplegados en esta perspectiva: *“son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico”* (pág. 63). Es decir son el conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.

2.9.2 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se encuentran el conjunto de indicadores que permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes. Según (Castellanos, 2015): *“se identifica el*

mercado y el cliente hacia el cual se dirige el producto o servicio. Es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo” (pág. 63).

2.9.3 Perspectiva interna o de procesos

“Para alcanzar los objetivos es necesario realizar con excelencia ciertos procesos” (Castellanos, 2015, pág. 63). Esta perspectiva comprende el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y el cliente.

2.9.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento o talento humano

“Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción” (Francés, 2006, pág. 35). Es decir, se refiere al conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

2.10 Componentes del modelo

Para la adecuada ejecución del plan estratégico es necesario considerar los siguientes términos:

2.10.1 Indicadores

“Son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión” (Francés, 2006).

2.10.2 Metas o estándares

La operacionalización de los indicadores y la validez de los índices suponen la definición de estándares o metas que se esperan alcanzar; pueden inferirse de comportamientos históricos de las variables que se quieren medir, o pueden ser el producto de proyecciones o comportamientos esperados. “*Objetivos por alcanzar a corto plazo*” (Chiavenato, 2007, pág. 145).

2.10.3 Brechas

“*Variaciones entre lo esperado y lo real o entre la expectativa de desempeño y la realidad*” (Kovacevic & Reynoso, 2015, pág. 57). Es decir, que permite evaluar los resultados no alcanzados según lo esperado.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene la finalidad de proponer un modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. que se adapte y ajuste a las características propias de la institución, el mismo proporcionará una adecuada guía para los directivos y administradores e involucrará la participación de todos quienes conforman la organización.

Para la elaboración de este plan estratégico es indispensable partir de un diagnóstico situacional, el cual se lo ha presentado en el capítulo 1 en donde se muestra la matriz FODA con la identificación de las respectivas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la clínica y a través del cual se determinó la carencia de esta principal herramienta administrativa; posteriormente se procede con la actualización de la base filosófica, es decir se plantea una nueva misión, visión, valores, políticas, objetivos y un código de ética que serán los pilares fundamentales para direccionar el rumbo de la clínica en un largo plazo, así también se propone la actualización del organigrama estructural y la definición de las principales funciones de cada puesto de trabajo; consecutivamente se establecen los objetivos estratégicos y se diseña el modelo en base a la metodología Balanced ScoreCard (BSC) o cuadro de mando integral como también se lo conoce, el mismo que muestra de forma resumida todo el plan estratégico en cuatro perspectivas que lo caracteriza: la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se relaciona con el talento humano de la organización, la perspectiva interna o de procesos, la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera, los cuales tienen una relación causa-efecto.

Esta metodología permite traducir las estrategias a términos operativos y es sumamente importante que los empleados conozcan las estrategias y la impulsen con el trabajo diario que llevan a cabo, así también si se ejecuta un adecuado seguimiento y control conforme a lo establecido, contribuirá a la óptima consecución de los objetivos fijados. Por esta razón todas las entidades y organizaciones, deberían plasmar los objetivos y metas en esta esencial herramienta de gestión, ya que en la actualidad se vive un entorno incierto y cambiante al cual deben estar preparadas las instituciones para poder permanecer en el mercado.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Diseñar y caracterizar un modelo de planificación estratégica para fortalecer la gestión institucional de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

3.2.2 Objetivos específicos

- Describir la naturaleza de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.
- Actualizar la filosofía institucional que contempla la misión, visión, valores y políticas.
- Definir los objetivos corporativos, un código de ética, un organigrama estructural acorde a los niveles jerárquicos y las funciones esenciales de cada puesto de trabajo.
- Identificar las etapas de una planificación estratégica para la clínica.
- Determinar las estrategias corporativas y funcionales para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

- Diseñar el mapa estratégico para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, interna o de procesos, del cliente y financiera.
- Establecer los planes de acción y el sistema de seguimiento y control a través del cuadro de mando integral.

3.3 Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. se encuentra ubicada en la calle Víctor Gómez Jurado y Av. Mariano Acosta de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, fue fundada el 12 de febrero de 1971 en el sector del obelisco, posteriormente el 18 de abril del 2002 mediante escritura de constitución pública e inscripción en el registro mercantil se crea Climoder S.A. como compañía anónima con RUC N° 1091708937001; la actividad económica principal de ésta institución es prestar servicios de salud a la ciudadanía, se rige principalmente por las disposiciones del Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Trabajo, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y los reglamentos internos de Trabajo e Higiene y Seguridad Ocupacional.

3.4 Base filosófica de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

3.4.1 Misión

Somos una institución de salud que busca permanentemente la satisfacción del cliente a través de la calidad, calidez humana y profesional en la prestación de los servicios médicos, empleando tecnología de punta, siempre precautelando y promoviendo el cuidado del medio ambiente.

3.4.2 Visión

Ser reconocidos en el 2024 como la clínica líder que brinda experiencias satisfactorias, a través de una atención de salud integral que mejora la calidad de vida de los clientes y sus familias.

3.4.3 Valores

- **Humanidad.-** ponerse en el lugar del usuario a fin de comprender la necesidad y ofrecer una atención oportuna y correcta.
- **Solidaridad.-** actitud de apertura y disponibilidad para las personas que requieran de ayuda, dando una respuesta integral.
- **Ética.-** de cada uno de los colaboradores de la clínica en el desarrollo de las actividades laborales, a través de la aplicación de los valores innatos.
- **Responsabilidad.-** compromiso y disposición de todo el personal a fin de dar siempre lo mejor de sí.
- **Profesionalismo.-** el comportamiento y actitud de los profesionales están regidas por normas de respeto, objetividad y efectividad, sobre todo en el campo de la salud.
- **Respeto.-** es la esencia de la disciplina, es la actitud de comprensión que permite tratar a todas las personas con consideración y tolerancia.
- **Empatía.-** capacidad para escuchar y comprender como seres humanos y profesionales de la salud a fin de sentir lo mismo y expresar en forma efectiva una posible solución.
- **Integridad.-** guardar la coherencia entre el decir y el actuar, pretendiendo en todo momento una actitud ética.

- ***Compromiso.***- llevar a cabo lo prometido o pactado a fin de merecer la credibilidad de los usuarios.
- ***Honestidad.***- trabajar con honestidad para alcanzar el crecimiento colectivo e individual de todos los colaboradores de la clínica.

3.4.4 Políticas

Política de calidad

Brindar un servicio que cumpla con los requisitos y lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud Pública como el ente rector de la salud nacional con la finalidad de generar la satisfacción de los usuarios, involucrando un liderazgo participativo, proactivo, con innovación, creación de valor, implementación de tecnología de punta y la contratación de personal altamente calificado, a fin de ser eficaces y eficientes con los recursos.

Política de seguridad del paciente

Garantizar un entorno seguro para el paciente y su familia en los procesos de atención, implementando siempre medidas de seguridad para prevenir, minimizar o desaparecer el riesgo que pudiere ocasionar un evento adverso.

Política de contratación

Realizar un proceso de contratación justo, transparente, reflexivo y que este alineado al logro de las metas corporativas, que aporte una relación objetiva, respetuosa y de mutuo beneficio, que permita un desarrollo fluido entre las partes.

Política de gestión de talento humano

Conocer las necesidades de idoneidad y bienestar del talento humano, con el objeto de implementar planes de capacitación, formación y desarrollo integral con compromiso,

motivación, preparación ética y humana que contribuyan a una prestación de servicio con calidad.

Política de seguridad y salud del trabajo

Incrementar el grado de seguridad industrial, de salud y bienestar de los empleados, favoreciendo ambientes de trabajos ergonómicos que minimicen los factores de riesgo ocupacionales, implementando planes y programas de mejora continua de seguridad, salud y medio ambiente conforme a la normativa legal nacional vigente.

Política de gestión de la información

Administrar todos los datos e información con seguridad, confidencialidad, coherencia, veracidad, integralidad y accesibilidad desde la identificación, captura y procesamiento hasta su difusión, comunicación, y disposición final en los diferentes niveles de la organización, a fin de satisfacer las necesidades de información de todas las personas involucradas.

Política de responsabilidad social

Ofrecer servicios de salud integrales que aporten a un entorno equitativo y sostenible, Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., se compromete con el desarrollo y la implementación de programas que den respuesta efectiva a las necesidades de los grupo de interés.

Política de manejo integral de desechos

Priorizar la gestión integral de desechos de acuerdo a la normativa ambiental legal vigente, con el objeto de prevenir efectos adversos a la salud y al ambiente por el inadecuado manejo de desechos desde la etapa de generación hasta la disposición final en todas las áreas de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

3.4.6 Código de ética

Se crea para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. un Código de Ética inspirado en las bases filosóficas que han sustentado el accionar de la institución hasta el momento, este documento constituye el compromiso de todos quienes conforman la clínica y contribuyen al fortalecimiento y crecimiento de la misma. Esta guía contiene los principios generales de la ética empresarial y la ética profesional, que servirán para orientar el actuar de todos los profesionales trabajadores y colaboradores de la institución en el desarrollo diario de las actividades.

Se plantea el desarrollo del código de ética en seis capítulos los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

- **Capítulo I Naturaleza y direccionamiento institucional.-** en este capítulo introductorio se describe el ámbito de aplicación del código de ética, el objetivo que pretende alcanzar luego de la socialización y la base filosófica que fundamenta y direcciona el rumbo de la institución.
- **Capítulo II Principios éticos de la institución.-** Esta sección se refiere a aquellos principios ineludibles que deben ser acatados por todas las personas que se encuentran involucradas directa o indirectamente con las actividades diarias de la institución.
- **Capítulo III Relaciones con los grupos de interés.-** este apartado expone las relaciones que existen con todos los grupos de interés que se ven afectados por el desempeño de las actividades propias de la clínica y expresa la manera ética empresarial y profesional con la cual se debe actuar ante ellos.
- **Capítulo IV Compromisos institucionales.-** en este capítulo se manifiestan principalmente el compromiso institucional para prevenir actos incorrectos y fraude, así

como también la erradicación de la discriminación y acoso que pudieren generarse dentro de la organización.

- **Capítulo V De los conflictos de interés.-** esta sección presenta una lista de prohibiciones a las cuales se deben abstener las personas que están inmersas en la clínica, a fin de evadir situaciones que pudieren generar posibles conflictos de interés; se describen algunos deberes que también deben ser considerados en posibles escenarios y ante las cuales se debe actuar pertinentemente, habla acerca de la violación del código y las sanciones a las cuales deberán afrontar.
- **Capítulo VI Comité de ética.-** Finalmente este capítulo menciona sobre la conformación, responsabilidades, la periodicidad para sesionarse y el procedimiento de denuncias ante la violación de alguna de las reglas establecidas en el código de ética.

3.5 Organigrama estructural

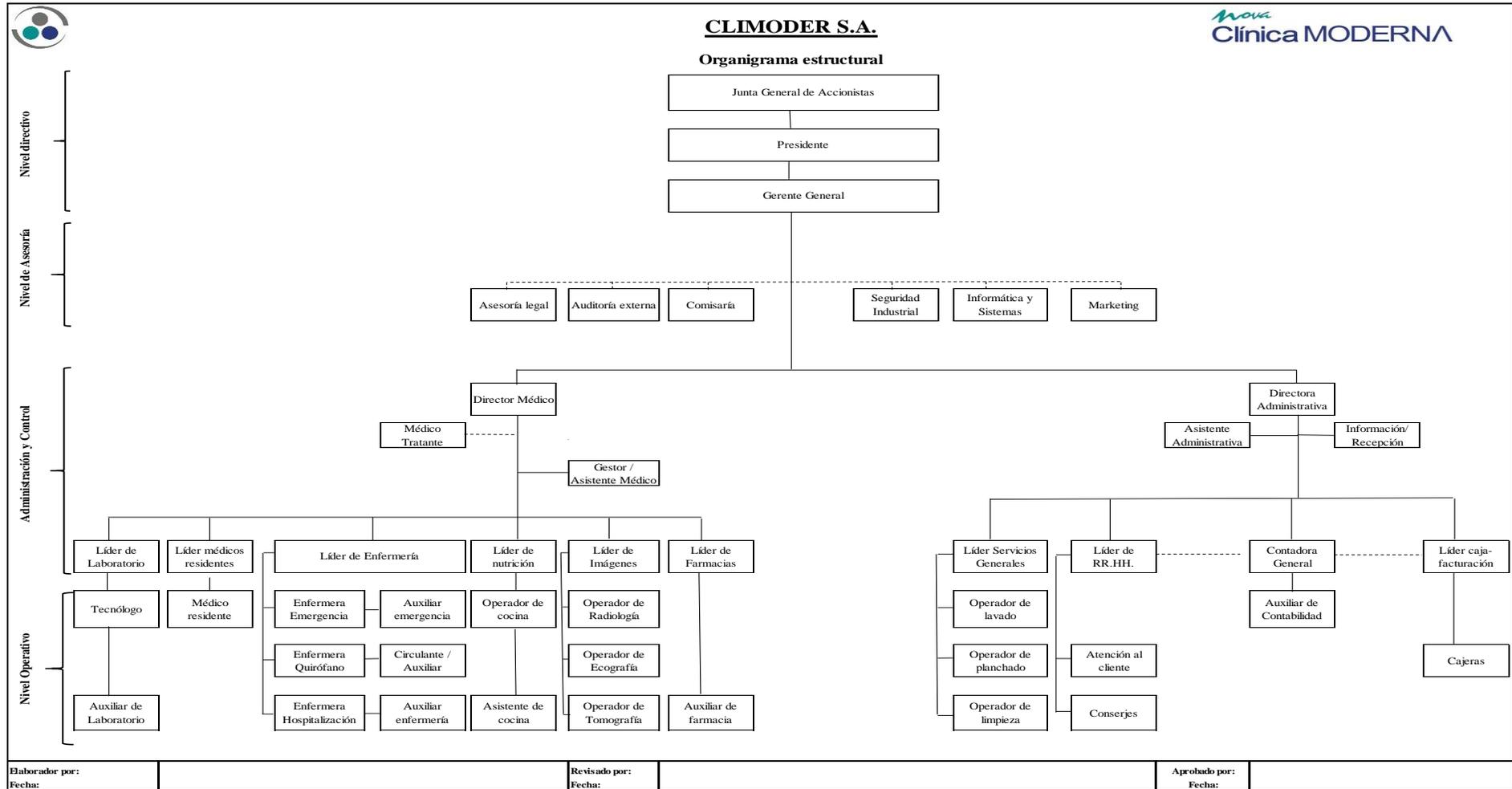


Figura 43.- Organigrama estructural propuesto

Fuente: Investigación propia

3.6 Descripción de funciones y competencias laborales

Disponer de un manual de funciones y competencias laborales, permite fijar los parámetros con los que es posible alinear el talento humano, con los estándares de calidad y con un modelo de control interno apropiado para poder organizar de mejor manera al personal, definir y/o ajustar las funciones y orientar óptimamente el proceso de reclutamiento, formación y evaluación del desempeño de los empleados.

Un empleado es competente, si hace lo que le corresponde con las condiciones de calidad esperadas; es decir, el otorgar y socializar claramente las responsabilidades a un empleado beneficia al tipo de servicio que está prestando, al ambiente laboral y por ende a la consecución de resultados, todo esto respaldado con la actitud y aptitud del mismo.

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., como se puede visualizar en el organigrama estructural, cuenta con un gran equipo de profesionales multidisciplinarios que tienen bajo su responsabilidad la ejecución de diversas funciones; sin embargo, a continuación se presentan fichas de descripción de funciones por cada puesto de trabajo, tomando como referencia el organigrama propuesto. Ésta información se muestra como un instrumento de guía para la ejecución de las actividades diarias de los trabajadores, a fin de evitar que exista duplicidad de trabajo y se generen posibles problemas internos como exceso en pago de horas extras innecesarias.

3.6.1 Gerente general

Tabla 24

Descripción funciones gerente general

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Directivo		
Denominación del empleo:	Gerente General		
Cargo de jefe inmediato:	Presidente directorio / Junta General de Accionistas		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Dirigir y representar a Climoder S.A. de acuerdo con lo definido en la plataforma estratégica institucional fundamentado en criterios de la administración adecuada de recursos, mejora continua de la calidad, rentabilidad social y sostenibilidad financiera, teniendo como base los lineamientos establecidos para el sector salud y la normatividad vigente.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a Resultados Transparencia Compromiso con la organización		Liderazgo Planeación Toma de decisiones Dirección y desarrollo de personal	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar legalmente a la entidad 2. Organizar y dirigir la Compañía 3. Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa, determinando los objetivos y metas específicas de la empresa. 4. Desarrollar tácticas generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 5. Volver operatorio a los objetivos, metas y estrategias desarrollando métodos de acción a corto, mediano y largo plazo a través de los subordinados. 6. Organizar un ambiente en el que el personal puedan lograr las metas de equipo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. 7. Implementar una estructura administrativa que domine los elementos necesarios para el perfeccionamiento de los planes de acción. 8. Seleccionar el personal competente y desarrollar programas de capacitación para potenciar sus capacidades. 9. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos para ejecutar los planes y estrategias establecidos. 10. Plantear y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos. 11. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Ley Orgánica de Salud Políticas públicas sobre el Sistema de Salud Código del Trabajo Ley de seguridad social Conocimientos básicos de modelos, procesos administrativos y gerenciales Demás normas legales que rigen las actividades encomendadas			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Título Universitario en áreas de la Salud, Económicas, Administrativas o jurídicas • Título de postgrado en Salud Pública, Administración o Gerencia Hospitalaria, Administración en Salud o en áreas económicas, administrativas (ideal) 		Experiencia profesional de dos (2) años en cargos de nivel Directivo, Ejecutivo, Asesor, o Profesional en organismos o entidades públicas o privadas del sector Salud.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.2 Director médico

Tabla 25

Descripción funciones director médico

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control		
Denominación del empleo:	Director Médico		
Cargo de jefe inmediato:	Gerente General		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
<p>Gestionar los procesos misionales de atención integral en salud de acuerdo con el plan operativo institucional y lineamientos normativos con el fin de garantizar la prestación de los servicios de salud de la entidad teniendo en cuenta el equilibrio financiero.</p>			
III. COMPETENCIAS COMPORAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a Resultados Transparencia Compromiso con la organización		Liderazgo Planeación Toma de decisiones Dirección y desarrollo de personal Conocimiento del entorno	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar el adecuado funcionamiento del área médica 2. Organizar y dirigir el área médica 3. Realizar la planeación del área médica determinando objetivos y metas específicas. 4. Desarrollar tácticas generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 5. Volver operativo a los objetivos, metas y estrategias desarrollando métodos de acción a corto, mediano y largo plazo a través de los subordinados. 6. Organizar un ambiente en el que el personal puedan lograr las metas de equipo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. 7. Implementar una estructura administrativa que domine los elementos necesarios para el perfeccionamiento de los planes de acción. 8. Seleccionar el personal competente y desarrollar programas de capacitación para potenciar sus capacidades. 9. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos los planes y estrategias establecidos. 10. Plantear y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos, en coordinación con la Gerencia Administrativa Financiera. 11. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Constitución de la República del Ecuador Ley Orgánica de Salud Políticas públicas sobre el Sistema de Salud Conocimientos en Administración en Salud Herramientas de office Conocimientos básicos en Sistemas			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título Profesional en el Área de la Salud y postgrado en áreas administrativas en salud o gerencia hospitalaria.		Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional y un (1) año de experiencia relacionada con las funciones del cargo.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.3 Gestor / asistente médico

Tabla 26

Descripción funciones gestor/asistente médico

 CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel jerárquico:	Administración y control (2° grado)
Denominación del empleo:	Gestor / asistente médico
Cargo de jefe inmediato:	Director Médico
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Coordinar y gestionar las actividades de los procesos hospitalarios a través de la ejecución de labores profesionales de programación, organización y evaluación del equipo de talento humano asignado a las clínicas, con el fin de lograr altos estándares de calidad en la prestación de los servicios de salud de la entidad.</p>	
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	POR NIVEL JERÁRQUICO
Orientación a Resultados Orientación al Usuario Transparencia Compromiso con la organización	Aprendizaje continuo Experticia profesional Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e Innovación Liderazgo de grupo de trabajo Toma de decisiones
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar, controlar y evaluar el proceso de Gestión Hospitalaria de la Entidad. 2. Participar y/o realizar estudios diagnósticos del Proceso de Gestión Hospitalaria, tendientes a resolver y esclarecer las causas y soluciones a los problemas de calidad en prestación de los servicios de salud e informarlos ante su superior jerárquico. 3. Ubicar y acompañar el personal del área de gestión Hospitalaria y coordinar el entrenamiento de acuerdo al perfil del cargo, acatando los lineamientos del Líder de Gestión Humana. 4. Reportar oportunamente las necesidades identificadas en cuanto a recursos físicos, tecnológicos, materiales, financieros y de talentos humanos a los líderes de los demás procesos a fin de garantizar una prestación de servicios con calidad. 5. Promover la calidad de las historias clínicas, registros, órdenes de referencia y contrarreferencia de acuerdo con los lineamientos internos. 6. Apoyar el plan de emergencias y desastres y velar por proveer el área de su responsabilidad de los recursos requeridos para ello. 7. Coordinar con los Jefes de los distintos departamentos técnicos, las necesidades de cada servicio. 8. Supervisar permanente a los Médicos Residentes. 9. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Normatividad de salud y reglamentos concordantes que lo modifiquen, adicione y/o actualicen. Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A. Administración de servicios en salud. Administración del talento humano Conocimientos básicos en Informática	
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título profesional en: Medicina o en Enfermería y Postgrado en Administración en Salud o Auditoría en Salud o Administración de Servicios Asistenciales o en áreas relacionadas con las funciones del cargo.	Veinticuatro meses de experiencia relacionada.
Elaborador por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

Fuente: Investigación propia

3.6.4 Médico tratante

Tabla 27

Descripción funciones médico tratante

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (2° grado)		
Denominación del empleo:	Médico Tratante		
Cargo de jefe inmediato:	Director Médico		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Realizar labores profesionales de medicina Especialista y Rehabilitación de la salud del usuario de conformidad con lo reglamentado y la base filosófica de Climoder S.A.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a resultados Orientación al usuario Transparencia Compromiso con la Organización		Aprendizaje continuo Experticia profesional. Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e innovación	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar, exámenes médicos especializados, para identificar el procedimiento, ordenando diagnósticos y tratamiento a seguir por el paciente de acuerdo a los protocolos de salud establecidos. 2. Realizar intervenciones quirúrgicas y procedimientos médicos de su especialidad o participar en ellas y controlar los pacientes bajo su cuidado conforme a las atribuciones y políticas de la Institución. 3. Atender urgencias de su especialización de acuerdo con los manuales y procedimientos existentes. 4. Elaborar las actividades de impacto en la prestación de los servicios de salud y en la actualización de protocolos de manejo del paciente. 5. Impartir instrucciones al personal profesional y auxiliar sobre procedimientos propios de manejo del paciente conforme a los protocolos médicos y las atribuciones del área. 6. Instruir, a la comunidad sobre el cuidado que se debe tener para prevenir las enfermedades en cumplimiento a los objetivos. 7. Diligenciar, de manera clara, completa, oportuna y veraz los documentos e informes que se requieran en el desarrollo de sus actividades de conformidad con los procedimientos establecidos. 8. Presentar los informes que le sean solicitados de acuerdo con las atribuciones asignadas al área y el sistema de información institucional. 9. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Normatividad de salud y reglamentos concordantes que lo modifiquen, adicione y/o actualicen. Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A. Guías de manejo para pacientes. Normas sobre higiene, seguridad industrial, disposición de residuos hospitalarios y salud ocupacional. Demás normas legales que rigen las actividades encomendadas.			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Medicina. Título de postgrado en la modalidad de especialista según el área de trabajo y necesidad de la clínica		Doce (12) meses de experiencia profesional.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.5 Líder de laboratorio

Tabla 28

Descripción funciones Líder de laboratorio

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (3° grado)		
Denominación del empleo:	Líder de laboratorio		
Cargo de jefe inmediato:	Gestor/ Asistente Médico - Director Médico		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Gestionar el proceso de laboratorio clínico a través de la ejecución de labores profesionales de programación, organización y evaluación, con el fin de lograr altos estándares de calidad en las pruebas procesadas en beneficio de los usuarios que atiende la entidad.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a Resultados Orientación al Usuario Transparencia Compromiso con la organización		Aprendizaje continuo Experticia profesional Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e Innovación Liderazgo de grupo de trabajo Toma de decisiones	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
1. Administrar, controlar y evaluar el proceso de laboratorio clínico de la entidad con el fin de lograr la adecuada prestación del servicio. 2. Realizar estudios de mercado relacionados con el laboratorio clínico, tendientes a conseguir nuevos contratos de venta de servicios para el laboratorio clínico de la entidad que generen mayor rentabilidad financiera a la entidad. 3. Supervisar, conservar y controlar el buen uso de los equipos del laboratorio clínico asignados, en condiciones óptimas de acuerdo con instrucciones técnicas. 4. Reportar oportunamente las necesidades identificadas en cuanto a recursos físicos, tecnológicos, materiales, financieros y de talentos humanos a los líderes de los demás procesos a fin de garantizar una prestación de servicios con calidad. 5. Direccionar la supervisión diariamente el control de calidad en cada una de las pruebas, equipos, reactivos, y en la realización de las actividades por parte del talento humano 6. Evaluar mensualmente con el equipo de trabajo las calificaciones obtenidas del control de calidad y tomar las medidas de corrección cuando sea necesario. 7. Empezar acciones que permitan regular la demanda de pruebas y exámenes, y participar en la implementación de nuevas técnicas y actualización de pruebas en uso. 8. Asegurar el buen uso de los equipos de laboratorio, mantenimiento y revisión periódica de ellos. 9. Velar porque los exámenes solicitados por las instituciones demandantes sean recibidos oportunamente y mantener una comunicación permanente. 10. Presentar oportunamente del diagnóstico de las necesidades del Laboratorio, propuestas y sugerencias que mejoren la eficiencia y rendimiento del área 11. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Normatividad de salud y reglamentos concordantes que lo modifiquen, adicionen y/o actualicen. Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A. Administración del Talento Humano. Buenas prácticas de esterilización. Guías de manejo para pacientes. Administración de Servicios de Laboratorio Clínico Conocimientos básicos en Informática			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Bacteriología, y título de posgrado en áreas relacionadas con las funciones del cargo		Veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada con el cargo.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.6 Médico residente

Tabla 29

Descripción funciones médico residente

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control		
Denominación del empleo:	Médico Residente		
Cargo de jefe inmediato:	Gestor/ Asistente Médico - Director Médico		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Realizar asistencia médica general, poniendo a disposición del paciente los conocimientos, habilidades y destrezas profesionales, para prevenir, mantener y mejorar las condiciones de salud del individuo, la familia y la comunidad, dentro de los estándares técnico-científicos y administrativos establecidos.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a resultados Orientación al usuario Transparencia Compromiso con la Organización		Aprendizaje continuo Experticia profesional. Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e innovación	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Practicar exámenes de medicina general, establecer diagnósticos y prescribir el tratamiento de conformidad a los pacientes que ingresan a los diferentes servicios: Emergencia, hospitalización, recuperación y UCI, en cualquier momento que esta sea requerida de acuerdo a prioridades, tanto a pacientes particulares como a pacientes de convenios. 2. Realizar interconsulta y solicitar análisis, exámenes de laboratorio e interconsulta o valoración por médicos especialistas cuando sea requerido para dar continuidad al tratamiento de acuerdo con los protocolos médicos y procedimientos pertinentes. 3. Realizar o colaborar, en las intervenciones quirúrgicas y procedimientos de cirugía menor de acuerdo a las guías de manejo clínico y protocolos. 4. Coordinar las actividades diariamente. 5. Mantenerse al tanto del estado y evolución de cada uno de los pacientes de UCI, recuperación, hospitalización y emergencia e informar de forma oportuna a Médicos Tratantes. 6. Evidenciar la atención, vigilancia y prescripción a los pacientes de emergencias, hospitalización, UCI y recuperación en los formatos establecidos por la Compañía. 7. Ejecutar las órdenes impartidas por los Médicos Tratantes y vigilar que el personal de enfermería cumpla con diligencia y profesionalismo las indicaciones y prescripciones Médicas. 8. Acompañar al Médico Tratante en el pase de visita, siempre que sea posible y realizar al menos una visita diurna y una nocturna al paciente hospitalizado, informándole que es el Médico de Guardia y que estará pendiente de su evolución, y registrará las evoluciones del paciente en la H.C. 9. Atender, prescribir y derivar a los pacientes del Servicio de Emergencia cumplimiento protocolos, procedimientos y calendarios establecidos para la atención, llamada y triaje. 10. Realizar la entrega recepción del turno con responsabilidad, cumpliendo el procedimiento establecido por la Dirección Médica y el formato correspondiente. 11. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Normatividad de salud y reglamentos concordantes que lo modifiquen, adicione y/o actualicen. Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A. Guías de manejo para pacientes. Normas sobre higiene, seguridad industrial, disposición de residuos hospitalarios y salud ocupacional. Demás normas legales que rigen las actividades encomendadas.			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Medicina. Cursos de reanimación BLS (Soporte Vital Básico) y ACLS (Soporte Vital Cardiovascular avanzado). (ideal)		Doce (12) meses de experiencia profesional	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.7 Líder de enfermería

Tabla 30

Descripción funciones líder de enfermería

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (3° grado)		
Denominación del empleo:	Líder de enfermería		
Cargo de jefe inmediato:	Gestor/ Asistente Médico - Director Médico		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Ejecutar, coordinar, controlar, supervisar y evaluar las actividades asistenciales y administrativas del área de enfermería.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a resultados Orientación al usuario Transparencia Compromiso con la Organización		Aprendizaje continuo Experticia profesional. Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e innovación	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> Dirigir, planear, supervisar, controlar y evaluar conjuntamente con los funcionarios a su cargo la prestación de los servicios asistenciales de salud de conformidad con las políticas de Climoder S.A. y las normas que rigen el sector salud. Procurar la optimización en la prestación de los servicios de salud y velar por la validez científica de las técnicas y procedimientos utilizados en la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades, de acuerdo con los procedimientos establecidos. Hacer seguimiento a todas aquellas situaciones que sean factor de riesgo, para prevenir y diseñar planes y programas que prevengan o minimicen los riesgos, en cumplimiento de la misión. Establecer y mantener las relaciones de coordinación intra y extra institucionales necesarias para la adecuada prestación de los servicios de salud, de conformidad con los lineamientos y procedimientos establecidos. Velar por el cumplimiento de las normas de higiene, seguridad industrial y salud ocupacional de la clínica, conforme a las disposiciones legales vigentes y los procedimientos establecidos. Presentar los informes que le sean solicitados de acuerdo con las atribuciones asignadas al área y el sistema de información institucional. Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas para garantizar su correcta ejecución. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 			
Normatividad de salud y reglamentos concordantes que lo modifiquen, adicione y/o actualicen. Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A. Guías de manejo para pacientes. Normatividad sobre programas de Promoción y Prevención. Normatividad sobre diligenciamiento y manejo de historias clínicas. Demás legales que rigen las actividades encomendadas.			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Enfermería Título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo. (ideal)		Treinta y seis (36) meses de experiencia profesional con las funciones del cargo.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.8 Líder de nutrición

Tabla 31

Descripción funciones líder de nutrición

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (3° grado)		
Denominación del empleo:	Líder de nutrición		
Cargo de jefe inmediato:	Gestor/ Asistente Médico - Director Médico		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Ejecutar acciones profesionales en actividades asistenciales y administrativas, a fin de brindar un tratamiento nutricional adecuado y contribuir con la recuperación del paciente.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a resultados Orientación al usuario Transparencia Compromiso con la Organización		Aprendizaje continuo Experticia profesional. Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e innovación	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
1. Participar en el diseño, formulación, organización, ejecución y control de planes y programas. 2. Proponer e implementar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a su cargo. 3. Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y metas propuestas. 4. Identificar a los pacientes que requieran atención nutricional con base en la interconsulta médica. 5. Realizar y responder por la ronda diaria de los pacientes hospitalizados, manteniendo una comunicación continua con los diferentes especialistas y todo el personal de salud. 6. Evaluar la terapia nutricional implementada para los pacientes, con el personal del equipo de salud y realizar acciones de monitoreo del soporte nutricional. 7. Mantener un contacto permanente con los pacientes y proporcionar al paciente y su familia toda la información sobre el cuidado nutricional. 8. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Normatividad de salud y reglamentos concordantes que lo modifiquen, adicione y/o actualicen. Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A. Guías de manejo para pacientes. Conocimientos básicos de office Herramientas o instrumentos propios del trabajo. Demás legales que rigen las actividades encomendadas.			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Nutrición y dietética		Seis (6) meses de experiencia profesional relacionada	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.9 Líder de imágenes

Tabla 32

Descripción funciones líder de imágenes

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (3° grado)		
Denominación del empleo:	Líder de Imágenes		
Cargo de jefe inmediato:	Gestor/ Asistente Médico - Director Médico		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Ejecutar, coordinar, controlar, supervisar y evaluar las actividades asistenciales y administrativas del área de imágenes.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a resultados Orientación al usuario Transparencia Compromiso con la Organización		Aprendizaje continuo Experticia profesional. Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e innovación	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades del área. 2. Elaborar y evaluar el plan operativo anual. 3. Participar en comités institucionales. 4. Consolidar y elaborar la información estadística mensual. 5. Coordinar el trabajo con los diferentes ambientes administrativos de la institución. 6. Gestionar que el área cuente con el material y equipo necesario para su funcionamiento. 7. Monitorear el cumplimiento de técnicas, procedimientos y medidas de bioseguridad. 8. Cumplir y hacer cumplir la normativa para la protección radiológica. 9. Efectuar control de calidad para cada estudio radiográfico. 10. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Conocimientos técnicos en radiología. Operación de equipos de imágenes diagnósticas Protocolos para la toma de radiografías y demás. Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A. Guías de manejo para pacientes. Demás normas legales que rigen las actividades encomendadas			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Medicina. Título de Técnico en Imagenología y/o Rayos X		Veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada con las funciones del cargo.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.10 Líder de farmacia

Tabla 33

Descripción funciones líder de farmacia

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (3° grado)		
De nominación del empleo:	Líder de farmacia		
Cargo de jefe inmediato:	Gestor/ Asistente Médico - Director Médico		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
<p>Coordinar el servicio farmacéutico a través de la ejecución de labores profesionales de programación, organización y evaluación del equipo del servicio farmacéutico; con relación a la distribución, dispensación de los productos farmacéuticos y dispositivos médicos en los diferentes puntos de atención en salud, con el fin de lograr unos altos estándares de calidad en la prestación de los servicios de salud de la entidad.</p>			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a Resultados Orientación al Usuario Transparencia Compromiso con la organización		Aprendizaje continuo Experticia profesional Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e Innovación Liderazgo de grupo de trabajo Toma de decisiones	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> Coordinar el proceso de los servicios farmacéuticos de la entidad con el fin de lograr la adecuada prestación del servicio de las actividades de distribución y dispensación de los productos farmacéuticos y dispositivos médicos. Asegurar las condiciones necesarias para dispensar medicamentos de acuerdo con los requerimientos del servicio y las disposiciones legales vigentes. Formular las políticas que optimicen el uso racional de los productos farmacéuticos liderar el programa de farmacovigilancia y tecnovigilancia, que conlleve el uso racional de los mismo dentro de los servicios asistenciales. Analizar e implementar estrategias de competitividad y comparación de productos en el mercado con el fin ofrecer tarifas de venta alcanzables a los usuarios. Administrar, controlar y evaluar el adecuado almacenamiento de medicamentos y dispositivos médicos. Supervisar y controlar los a los auxiliares de farmacia a fin de brindar una adecuada atención al usuario. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Técnicas de atención farmacéutica. Procedimientos administrativos. Normatividad de salud y reglamentos concordantes que lo modifiquen, adicione y/o actualicen. Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A. Administración del Talento Humano. Básicos en Informática.			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Química Farmacéutica y Postgrado en: Administración de Servicios de Salud o en áreas relacionadas con las funciones del cargo.		Doce (12) meses de experiencia Profesional Relacionada.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.11 Directora administrativa

Tabla 34

Descripción funciones directora administrativa

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control		
De nominación del empleo:	Directora Administrativa		
Cargo de jefe inmediato:	Gerente General		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Dirigir los procesos del Área Administrativa que garanticen la óptima prestación de los servicios de Climoder S.A., de acuerdo con las atribuciones y la normatividad legal pertinente.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a resultados Orientación al usuario y al ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización		Experticia profesional Conocimiento del entorno Construcción de relaciones Iniciativa	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, dirigir y controlar las actividades de los planes corporativos relacionados con inversiones, financiación, presupuestos y disponibilidades de efectivo y de apoyo administrativo a las demás áreas. 2. Estudiar y establecer de común acuerdo con el Gerente General, los objetivos, políticas y estrategias que en materia de recursos financieros y su utilización sean necesarios para asegurar la marcha de la empresa. 3. Estudiar y proponer las alternativas de financiamiento de los planes de inversión y desarrollo, evaluando su viabilidad e impacto económico-financiero sobre la Compañía. 4. Apoyar en las actividades relacionadas con la ejecución de proyectos de inversión y desarrollo. 5. Formular y proponer normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de la Clínica. 6. Velar porque los bienes de la empresa tengan la adecuada y oportuna vigilancia, administración, sostenimiento y protección de conformidad con las políticas que defina la gerencia. 7. Mantener una permanente actualización sobre las normas que rigen en materia contable y tributaria y asesorar a los funcionarios que requieran de dicha información. 8. Supervisar y coordinar el sistema contable, y proponer las modificaciones al plan de cuentas y a los manuales de contabilidad. 9. Revisar antes de contabilización los recibos de caja, comprobantes de pago, notas débito, notas crédito, nómina y todo tipo de transacciones, estableciendo que hayan sido diligenciados de acuerdo con la política contable de la empresa, ordenar y controlar su registro. 10. Determinar los créditos contables para el registro de la depreciaciones, amortización de diferidos, intangibles, gastos anticipados e ingresos recibidos por anticipado. 11. Elaborar los reportes financieros de la empresa para la Gerencia General, para la toma de decisiones. 12. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Normatividad de salud y normas concordantes que lo modifiquen, adicione y/o actualicen Normatividad sobre Seguridad Social Disposiciones y políticas de Administración de Talento Humano Código del Trabajo Conocimientos básicos de modelos, procesos administrativos y gerenciales Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A.			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Administración de Empresas o Derecho y afines o Ingeniería Industrial o Administración o Contaduría o Economía. Título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo.		Treinta y seis (36) meses de experiencia profesional relacionada con el cargo.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.12 Asistente administrativa

Tabla 35

Descripción funciones asistente administrativa

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (2° grado)		
Denominación del empleo:	Asistente administrativa		
Cargo de jefe inmediato:	Director Administrativo		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Realizar en forma permanente labores de asistencia, consejo y asesoría a la Gerencia Administrativa de Climoder S.A. en los temas relacionados con el objeto y la misión institucional con la oportunidad y eficacia requeridas.			
III. COMPETENCIAS COMPORAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a resultados Orientación al usuario y al ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización		Experticia profesional Conocimiento del entorno Construcción de relaciones Iniciativa	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
1. Asesorar a la Gerencia Administrativa en la formulación, elaboración, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales. 2. Apoyar a la Gerencia Administrativa en el diseño de políticas institucionales con el fin de fortalecer la gestión y optimizar la base filosófica. 3. Brindar asistencia profesional a la Dirección Médica para el diligenciamiento de las fichas, formatos y formularios y en los trámites pertinentes. 4. Proyectar y emitir conceptos, y absolver consultas sobre los asuntos relacionados con la formulación de planes y proyectos de acuerdo con las atribuciones asignadas y el sistema de información institucional. 5. Contribuir en el diseño y desarrollo de los planes de mejoramiento. 6. Ejercer autocontrol, autogestión y auto regulación en todas las funciones que le sean asignadas para garantizar su correcta ejecución. 7. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Normatividad de salud y normas concordantes que lo modifiquen, adicionen y/o actualicen Normatividad sobre Seguridad Social Disposiciones y políticas de Administración de Talento Humano Código del Trabajo Conocimientos básicos de modelos, procesos administrativos y gerenciales. Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A. Demás normas legales que rigen las actividades encomendadas.			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Derecho y afines, o Administración, o contaduría, o economía o medicina. Título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo.		Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del cargo.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.13 Información-recepción

Tabla 36

Descripción funciones información-recepción

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (3° grado)		
Denominación del empleo:	Información- Recepción		
Cargo de jefe inmediato:	Asistente administrativa - Directora Administrativa		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Realizar actividades de asesoría, coordinación y registro del ingreso de los usuarios a los servicios de salud.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a resultados Orientación al usuario Transparencia Compromiso con la organización		Manejo de información Adaptación al cambio Disciplina Relaciones interpersonales Colaboración	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender amable y eficazmente al paciente, dándole información precisa sobre los diversos servicios que brinda la Clínica y sus costos. 2. Conocer los procedimientos que deben seguirse para la admisión del paciente. 3. Informar al paciente sobre las condiciones de pagos mediante tarjetas de crédito, seguros médicos, cheques y descuentos por pagos en efectivo. 4. Estar al tanto del número de habitación donde se encuentra cada paciente. 5. Recibir, radicar y distribuir diariamente la correspondencia que llega a la recepción. 6. Entregar inmediatamente la correspondencia a las áreas de la entidad. 7. Contestar las llamadas del conmutador con oportunidad y eficiencia con el fin de trasladarlas a las áreas de la entidad. 8. Despachar correspondencia de las diferentes áreas o dependencias, según procedimientos internos. 9. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Conocimiento en informática (manejo básico de sistema operativo, Word, Excel y bases de datos). Atención al cliente Conocimientos en sistemas de salud Conocimiento en codificación de eventos (clasificación internacional de enfermedades, CIE 10) Conocimientos de facturación (normatividad vigente y tarifarios) Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A.			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título de bachiller en cualquier modalidad		Seis (6) meses de experiencia relacionada con las funciones del cargo.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.14 Líder de servicios generales

Tabla 37

Descripción funciones líder de servicios generales

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (3° grado)		
Denominación del empleo:	Líder de Servicios Generales		
Cargo de jefe inmediato:	Asistente administrativa - Directora Administrativa		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Planear, administrar y evaluar las actividades relacionadas con la gestión de almacén, la recepción de materiales y suministros, bienes muebles e inmuebles, almacenamiento, custodia, distribución e inventarios de los elementos y demás bienes para garantizar la provisión a las diferentes áreas de Climoder S.A. con calidad, eficiencia y oportunidad de manera que permitan el cumplimiento de la misión institucional.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a resultados Orientación al usuario y al ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización		Aprendizaje continuo Experticia profesional Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e innovación	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir, promover participar y suministrar la información a la oficina de planeación para la elaboración del plan anual de adquisiciones. 2. Participar en la elaboración de IOS planes que la entidad requiera definir y establecer. 3. Planear organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades del área para su correcto funcionamiento. 4. Recibir y canalizar los equipos, bienes y elementos de oficina que suministran los proveedores. 5. Organizar, clasificar, ubicar y mantener en estanterías, estibas, los bienes y elementos de consumo, muebles equipos de acuerdo con sus características para evitar las posibles pérdidas, deterioros de los elementos. 6. Realizar en forma oportuna y adecuada la recepción y entrega de bienes a los diferentes servicios. 7. Revisar e informar en forma permanente los niveles de existencias mediante pruebas selectivas y permanentes conformando listado contable de almacén con el sistema, para evitar el agotamiento de los stocks máximos y mínimos establecidos por la entidad. 8. Responder por la actualización permanente del directorio o kardex de proveedores en cuanto a datos generales, cumplimiento, garantías, descuentos y demás variables que permitan evaluar la calidad del producto. 9. Verificar que las requisiciones de compra tengan las descripciones del bien o servicio por comprar. 10. Llevar a cabo el análisis de la información que se genera en su área, aplicando las herramientas estadísticas que más se adapten a cada situación. 11. Mejorar continuamente los procesos y procedimientos inherentes a su cargo. 12. Controlar y coordinar las acciones relacionadas con el suministro oportuno y eficiente de los elementos y materiales necesarios para el normal desempeño de las funciones 13. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo. 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Conocimiento en normas de almacenamientos de inventarios. Normas internas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A. Técnicas y metodologías para proyección de necesidades de insumos y sus costos Normatividad sobre conservación de inventarios Herramientas de sistemas de la información, Herramientas o instrumentos propios del trabajo Demás normas legales que exigen las actividades encomendadas			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título de bachiller en cualquier modalidad		Seis (6) meses de experiencia relacionada con las funciones del cargo.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.15 Líder de recursos humanos

Tabla 38

Descripción funciones líder de recursos humanos

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (3° grado)		
Denominación del empleo:	Líder de Recursos Humanos		
Cargo de jefe inmediato:	Asistente administrativa - Directora Administrativa		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de procesos, planes, programas y proyectos relacionados con el manejo del Talento Humano con el fin de promover el desarrollo integral de los funcionarios, de acuerdo a directrices de la Gerencia y en cumplimiento de la base filosófica.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		FOR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a resultados Orientación al usuario Transparencia Compromiso con la Organización		Experticia profesional Conocimiento del entorno Construcción de relaciones Iniciativa	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar acabo la elaboración de las Nóminas (salarios, prestaciones sociales) y reportar las novedades oportunamente de acuerdo con los lineamientos o normatividad legal vigente. 2. Tramitar las novedades de personal (vacaciones, licencias, permisos) y preparar los actos administrativos pertinentes, certificaciones y comunicaciones 3. Mantener actualizado las carpetas del personal y demás documentos de la dependencia 4. Realizar y elaborar las planillas para acreditación de cesantías 5. Elaborar y presentar los informes a los entes de control externos que sean solicitados. 6. Elaborar y presentar el informe anual a la Dirección Territorial de Salud relacionado con la planta de personal de la entidad, los contratos, supernumerarios y jubilados 7. Realizar los trámites de afiliación en salud, pensión y riesgos profesionales del personal que ingresa a la entidad. 8. Realizar los trámites y elaborar los documentos relacionados con la liquidación de vacaciones que se autorizen. 9. Realizar y elaborar la liquidación de prestaciones sociales de los funcionarios que se retiran de la empresa. 10. Colaborar en la presentación de informes relacionados a su cargo. 11. Archivar los documentos de su área de competencia. 12. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Sistema General de Seguridad Social en salud y normas concordantes que lo modifiquen, adicionen y/o actualicen. Políticas públicas sobre el Sistema de Seguridad Social en Salud. Plan Nacional de capacitación. Políticas públicas en administración de personal. Normas sobre administración de personal.			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Derecho o Afines, o Contaduría o Ingeniería Industrial, o Administración de Empresas, o Economía. Título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo.		Treinta y seis (36) meses de experiencia profesional relacionada.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.16 Contadora general

Tabla 39

Descripción funciones contadora general

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (3° grado)		
Denominación del empleo:	Contador General		
Cargo de jefe inmediato:	Director administrativo		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Coordinar el procesamiento de la información financiera de acuerdo a la normatividad vigente y los procedimientos establecidos para apoyar la toma de decisiones estratégicas en la entidad.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a Resultados Orientación al Usuario Transparencia Compromiso con la organización		Aprendizaje continuo Experticia profesional Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e Innovación	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
1. Coordinar, implementar y controlar la elaboración y presentación de los estados financieros, reportes e informes teniendo en cuenta la normatividad vigente, las políticas, procedimientos institucionales y requerimientos tributarios. 2. Supervisar el cumplimiento de la normatividad legal vigente en términos contables de acuerdo con los procedimientos establecidos y necesidades internas de Climoder S.A. 3. Dirigir la recolección, clasificación y proceso de la información financiera y las diferentes transacciones financieras que realiza la empresa. 4. Coordinar con los responsables de las diferentes áreas de la entidad, las actividades relacionadas con el funcionamiento del área contable 5. Preparar y presentar la información tributaria ante los organismos pertinentes 6. Elaborar y presentar la información contable y financiera a los entes de control externos 7. Atender los requerimientos de los entes de control interno y externos. 8. Presentar a los directivos de la entidad la información con relación a la situación financiera de la empresa 9. Reportar y analizar los resultados operacionales de la institución desde el punto de vista contable y de costos. 10. Elaborar los informes de ingresos y egresos realizados en la institución, según los períodos establecidos. 11. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Gestión y Ejecución presupuestal, costos, contabilidad y finanzas públicas. Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF Sistemas contables. Normatividad tributaria Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A. Básicos en Informática			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Contaduría, y Postgrado en: Finanzas Públicas o Administración o revisoría Fiscal.		Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional Relacionada.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.17 Auxiliar contable

Tabla 40

Descripción funciones auxiliar contable

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Operativo		
Denominación del empleo:	Auxiliar contable		
Cargo de jefe inmediato:	Contador General		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Ejecutar labores auxiliares en las dependencias administrativas tendientes a lograr una buena administración de los recursos humanos, de la información contable y financiera de los recursos físicos y económicos de Climoder S.A.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a Resultados Orientación al Usuario Transparencia Compromiso con la Organización		Manejo de Información Adaptación al Cambio Disciplina Relaciones Interpersonales Colaboración	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la recepción de documentos de contabilidad para su causación, asegurando la información suministrada. 2. Recibir las salidas y entradas de insumos en los tiempos previstos, según procedimientos y teniendo en cuenta los lineamientos internos. 3. Realizar la Conciliación con lo registrado en la contabilidad de acuerdo con requerimientos técnicos. 4. Verificar la exactitud numérica de comprobantes, recibos, cuentas, relaciones y otros documentos según procedimientos y normas. 5. Preparar conjuntamente con el profesional especializado de contabilidad el informe para los entes de control. 6. Realizar el ajuste de la depreciación de activos tomando la información del programa de activos fijos desarrollado en la entidad. 7. Elaborar la causación de los gastos presentados en la caja menor, facturas de servicios y facturas por prestación de servicios que presenten los proveedores y acreedores. 8. Realizar la causación del costo de ventas de acuerdo con procedimientos y normatividad vigente. 9. Dar apoyo al profesional especializado de contabilidad en la elaboración de los informes requeridos. 10. Realizar los pagos a proveedores. 11. Consulta diaria de saldos bancarios. 12. Revisión de cierres de cajas 13. Contabilización tarjetas de crédito 14. Descargar de la web los comprobantes de retención en la fuente de tarjetas de crédito. 15. Las demás que correspondan a la naturaleza del empleo 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
Conocimientos en informática básica Conocimientos Contables, Presentación de cuentas de cobro, Pagos, Recaudos de dinero, recolección de información. Contabilidad básica. Normas de archivo. Conocimientos en manejo de relaciones interinstitucionales e interpersonales y Comunicaciones. Conocimientos ley disciplinaria vigente Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A.			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título bachiller en técnico contable o bachiller cualquier modalidad con certificado de curso superior a 240 horas relacionado con el desempeño del cargo.		Seis (6) meses de experiencia relacionada con las funciones del cargo.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.18 Líder de caja-facturación

Tabla 41

Descripción funciones líder de caja-facturación

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Administración y control (3° grado)		
Denominación del empleo:	Líder de caja - facturación		
Cargo de jefe inmediato:	Asistente administrativa - Directora Administrativa		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Dirigir y coordinar los procesos relacionados con la facturación y cobranza de los servicios que presta Climoder S.A. en cumplimiento de las políticas y misión institucional.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a resultados Orientación al usuario Transparencia Compromiso con la Organización		Aprendizaje continuo Experticia profesional. Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e innovación Liderazgo de grupos de trabajo Toma de decisiones	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, planear, operativizar y controlar los procesos de facturación de conformidad con la normatividad interna. 2. Planear, coordinar, ejecutar y controlar la elaboración de facturas para la realización de la respectiva cuenta de cobro de acuerdo a los productos y servicios y los protocolos establecidos. 3. Mantener canales permanentes de comunicación con los diferentes clientes de Climoder S.A. para efectos del cobro de los servicios. 4. Formular estrategias de auditoría y establecer los puntos clave de revisión de cuentas con el fin de agilizar el proceso de facturación 5. Atender las glosas que se generen en relación con la facturación a los seguros en convenio dentro de los términos legales 6. Monitorear la ejecución de los planes de mejoramiento a la facturación generada por la entidad según procedimientos. 7. Presentar los informes que le sean solicitados de acuerdo con las atribuciones asignadas al área y el sistema de información institucional. 8. Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas para garantizar su correcta ejecución. 9. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo. 			
Funciones y Estructura de la Entidad. Manuales tarifarios vigentes. Normatividad sobre facturación de servicios de Climoder S.A. y los de los seguros en convenio. Demás normas legales que rigen las actividades encomendadas.			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título profesional en: Administración de Empresas, o Administración Financiera o Economía, o Contaduría. Título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo.		Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada con el cargo.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

3.6.19 Caja-facturación

Tabla 42

Descripción funciones caja-facturación

		CLIMODER S.A.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nivel jerárquico:	Operativo		
Denominación del empleo:	Caja - Facturación		
Cargo de jefe inmediato:	Líder de caja - facturación		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Consolidar y validar la información de las operaciones de facturación de los usuarios de los servicios de salud teniendo en cuenta la normatividad, políticas y procedimientos con el fin de facilitar las operaciones de cobro.			
III. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
COMUNES		POR NIVEL JERÁRQUICO	
Orientación a Resultados Orientación al Usuario Transparencia Compromiso con la Organización		Manejo de Información Adaptación al Cambio Disciplina Relaciones Interpersonales Colaboración	
IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener actualizado e informado sobre las disposiciones establecidas por Climoder S.A. en materia de facturación y sobre los convenios firmados. 2. Seguir a cabalidad las instrucciones dadas mediante circulares y capacitaciones 3. Conocer el sistema de información contable, y velar por su mejoramiento mediante solicitudes escritas 4. Verificar exhaustivamente los derechos de los usuarios antes de realizar los pasos para generar la factura 5. Elaborar las facturas requeridas para todas las atenciones que se realice el usuario 6. Realizar los cierres de caja - facturación diariamente 7. Enviar oportunamente los depósitos a las cuentas bancarias correspondientes. 8. Solicitar apoyo del líder de caja - facturación de la empresa para consecución de autorizaciones que garanticen el cobro sin dificultades de las atenciones en salud realizadas 9. Registrar directamente en el sistema, los movimientos de entrada y salida de dinero. 10. Mantener un volumen adecuado de efectivo en la caja, conforme a sus necesidades de operación y a los límites establecidos. 11. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza del empleo 			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de informática básica 2. Manejo de facturación en el sector de la salud 3. Conocimientos sobre la ley Disciplinaria vigente. 4. Conocimientos en la ley de Seguridad Social 5. Manejo de archivo <p style="text-align: center;"><i>Normas orgánicas sobre el funcionamiento, estructura y misión de Climoder S.A.</i></p>			
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
Título de bachiller en cualquier modalidad, certificado de curso superior a 240 horas en el área relacionado con el área desempeño del cargo expedido por una institución debidamente autorizada.		Seis (6) meses de experiencia relacionada con las funciones del cargo.	
Elaborador por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	

Fuente: Investigación propia

DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA NOVA CLÍNICA MODERNA / CLIMODER S.A.

3.7 FASE I. Análisis y diagnóstico de la situación

Para el adecuado desarrollo de toda planificación estratégica institucional, es necesario partir del análisis y diagnóstico de la situación interna y externa, porque en efecto no puede haber una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni éstos pueden ser definidos sin antes haber conocido las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que la institución es más fuerte o débil.

En tal virtud, el presente trabajo expone en el capítulo I toda la información recopilada a través de las técnicas e instrumentos de investigación como: encuestas, entrevistas, check list y la observación directa y posteriormente se muestra de forma resumida la matriz FODA en la cual se presenta lo siguiente:

Situación interna.- Fortalezas

- Experiencia de más de 45 años en el mercado de salud
- Talento humano con varios años de experiencia
- Infraestructura moderna
- Médicos de trayectoria
- Oferta de diferentes servicios de salud
- Reconocimiento a personal destacado por atención
- Obtención de licencia ambiental
- Programa de atención al cliente

Situación interna.- Debilidades

- Filosofía institucional desactualizada
- Organigrama estructural desactualizado
- No existen políticas definidas
- Deficiencia en socialización y comunicación con el personal
- Funciones y procesos no establecidos
- No existe un proceso administrativo bien definido
- No aplican planificación estratégica
- Falta área de talento humano

Situación externa.- Oportunidades

- Alianzas estratégicas con instituciones
- Nuevos convenios con aseguradoras
- Nuevos proyectos de expansión en capacidad instalada
- Nueva planificación estratégica
- Planes comerciales para potencializar servicios ambulatorios
- Fidelización de clientes
- Penetración de franquicias de servicios de salud

Situación externa.- Amenazas

- Competencia

- Políticas gubernamentales
- Pérdida de clientes por insatisfacción
- Inestabilidad económica del país
- Proyectos de aseguradoras en medicina

3.8 FASE II. Decisiones estratégicas

Esta siguiente fase comprende en definir las estrategias corporativas basándose en los resultados de la situación actual de la institución, por tal razón en el diseño de esta propuesta se considera que Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. debe adoptar estrategias de crecimiento y rentabilidad durante el horizonte de la planificación 2019-2024.

3.8.1 Objetivos estratégicos

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. ha definido de manera estratégica los siguientes objetivos en base a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral o balanced scorecard (BSC) como metodología de la planificación institucional.

- ❖ Incrementar la rentabilidad financiera
- ❖ Maximizar la satisfacción de los clientes
- ❖ Optimizar la gestión de procesos
- ❖ Mejorar la gestión del talento humano y fomentar el liderazgo

3.8.2 Descripción de estrategias

Incrementar la rentabilidad financiera

El fortalecer el crecimiento institucional y la sostenibilidad financiera está orientada a dar respuestas principalmente a sus grupos de interés prioritarios como lo son: los accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, la sociedad y a contribuir al desarrollo económico nacional de nuestro país, a través de la prestación integral de servicios de salud. Este objetivo estratégico pretende incrementar el volumen de ventas, optimizar los recursos a fin de obtener una disminución en los costos y desarrollar proyectos de expansión para alcanzar el incremento de la rentabilidad financiera y económica a fin de prosperar en el mercado de salud local.

Maximizar la satisfacción de los clientes

El cliente es y será siempre el factor fundamental que deberá ser considerado en primer orden por el personal que labore en Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., a fin de otorgar una experiencia satisfactoria en el campo de la salud, ya que el prestar servicios profesionales en un hospital o en una clínica privada, no es tan fácil. El personal de la clínica es consciente que las personas que acuden ya sea por ser paciente o por acompañar a un paciente se encuentran con una fuerte carga emocional, por esta razón la clínica intenta fortalecer el proceso de atención a los usuarios con la finalidad de que su estancia en la clínica sea grata.

En ese sentido la clínica quiere asegurar el nivel de satisfacción de los clientes por el servicio recibido, realizar servicios de post venta, proporcionar valor agregado a los usuarios con el objeto de fidelizarlos, realizar estudios de mercado que permitan conocer cuál es la opinión del público en lo referente a la oferta de servicios y finalmente captar nuevos clientes a través de la implementación de un plan comercial y un plan de marketing.

Optimizar la gestión de procesos

La institución desea estandarizar los procesos de atención al cliente tanto en lo referente a los servicios médicos como en lo correspondiente a los procesos administrativos, a fin de garantizar la calidad en la atención sustentados en la base filosófica de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.; de la misma manera se pretende ser eficaces y eficientes en dichos procesos para reducir los ciclos largos o tiempos muertos que pudieren generarse durante la atención al usuario.

Mejorar la gestión del talento humano y fomentar el liderazgo

La gestión del talento humano es indispensable en cualquier organización y más aún en una institución de salud que cuenta con personal administrativo, financiero, de servicios, profesionales en medicina, enfermería y en las áreas que complementan los servicios de salud como laboratorio, farmacia, imágenes, es decir con un equipo multidisciplinario que debe tener actitud y aptitud para la prestación de los servicios de salud con calidad y calidez.

En tal virtud, es necesario partir de la creación y actualización constante de un manual de funciones que tenga definidas las responsabilidades y competencias asociadas a cada puesto de trabajo dentro de la clínica; otorgar una formación integral al talento humano a través de capacitaciones que aporten al crecimiento profesional y personal; evaluar el impacto que genere dicha formación, de la misma manera es importante reconocer el esfuerzo e incentivar al personal destacado con mecanismos de retribuciones y también gestionar la salud ocupacional de todos los trabajadores de la clínica como un hábito organizacional que se encuentre alineado a la normativa legal vigente.

3.8.3 Despliegue de objetivos

Tabla 43

Despliegue objetivos Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019-2024 CLIMODER S.A.			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS / ACCIONES	NOMBRE INDICADOR	METAS
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad financiera	Acrecentamiento de ingresos	Mejorar el nivel de ventas	% Incremento de ventas	Alcanzar un incremento anual del 15% en ventas
		Optimización de recursos	Reducción costos en manejo de desechos	% reducción de costos	Reducir en un 5%
		Desarrollo de nuevos proyectos de expansión	Evaluación de la solidez institucional	Indicador de solidez	Obtener un 0,5
DEL CLIENTE	Maximizar la satisfacción de los clientes	Distinción de experiencias en los servicios	Medición del nivel de satisfacción de los clientes	% de satisfacción del cliente por servicio recibido	Obtener un 98% de satisfacción de los clientes
		Fidelización de los clientes	Revisión y análisis post venta de servicios	# de llamadas realizadas	Cumplir con 375 llamadas
			Búsqueda de valor agregado en salas de espera	# de videos transmitidos	Transmitir aleatoriamente 6 videos informativos al año
		Diversificación del portafolio de cartera de servicios	Análisis a profundidad del entorno y del mercado	# de estudios de mercado	Realizar anualmente 1 estudio de mercado
INTERNA O DE PROCESOS	Optimizar la gestión de procesos	Estandarización de los procesos de atención al cliente	Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos médicos	% procesos y procedimientos médicos implementados	Implementar el 100% en procesos médicos
			Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos administrativos	% procesos y procedimientos administrativos implementados	Implementar el 100% en procesos administrativos
		Eficacia y eficiencia en los procesos	Reducción del tiempo de espera del cliente	% reducción de tiempo de espera del cliente	Reducir en un 30% los tiempos de espera del cliente
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO TALENTO HUMANO	Mejorar la gestión del talento humano y fomentar el liderazgo	Delineamiento de esfuerzos individuales para un desarrollo laboral óptimo	Desarrollo del manual de funciones y competencias asociadas a cada puesto de trabajo	# actualizaciones y revisiones del manual de funciones	Actualizar y revisar una vez al año
		Diferenciación en prestación de servicios de salud por formación integral del personal	Formación específica-técnica por capacitaciones	# de capacitaciones técnicas brindadas	Brindar al año 4 capacitaciones técnicas
			Formación personal a través de capacitaciones	# de capacitaciones motivacionales impartidas	Realizar al año 3 capacitaciones motivacionales
			Análisis del impacto de la formación	% satisfacción empleados	Obtener un 95% satisfacción de los empleados
		Motivación laboral a través de mecanismos retributivos	Selección de personal destacado para incentivos	# de empleados incentivados	Incentivar anualmente a 12 empleados destacados
		Diligenciamiento de salud ocupacional como cultura corporativa	Implementación plan de seguridad ocupacional	# de plan de seguridad ocupacional implementado	Ejecutar 1 plan anual de seguridad ocupacional

Fuente: Investigación propia

3.8.4 Mapa estratégico 2019-2024 de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

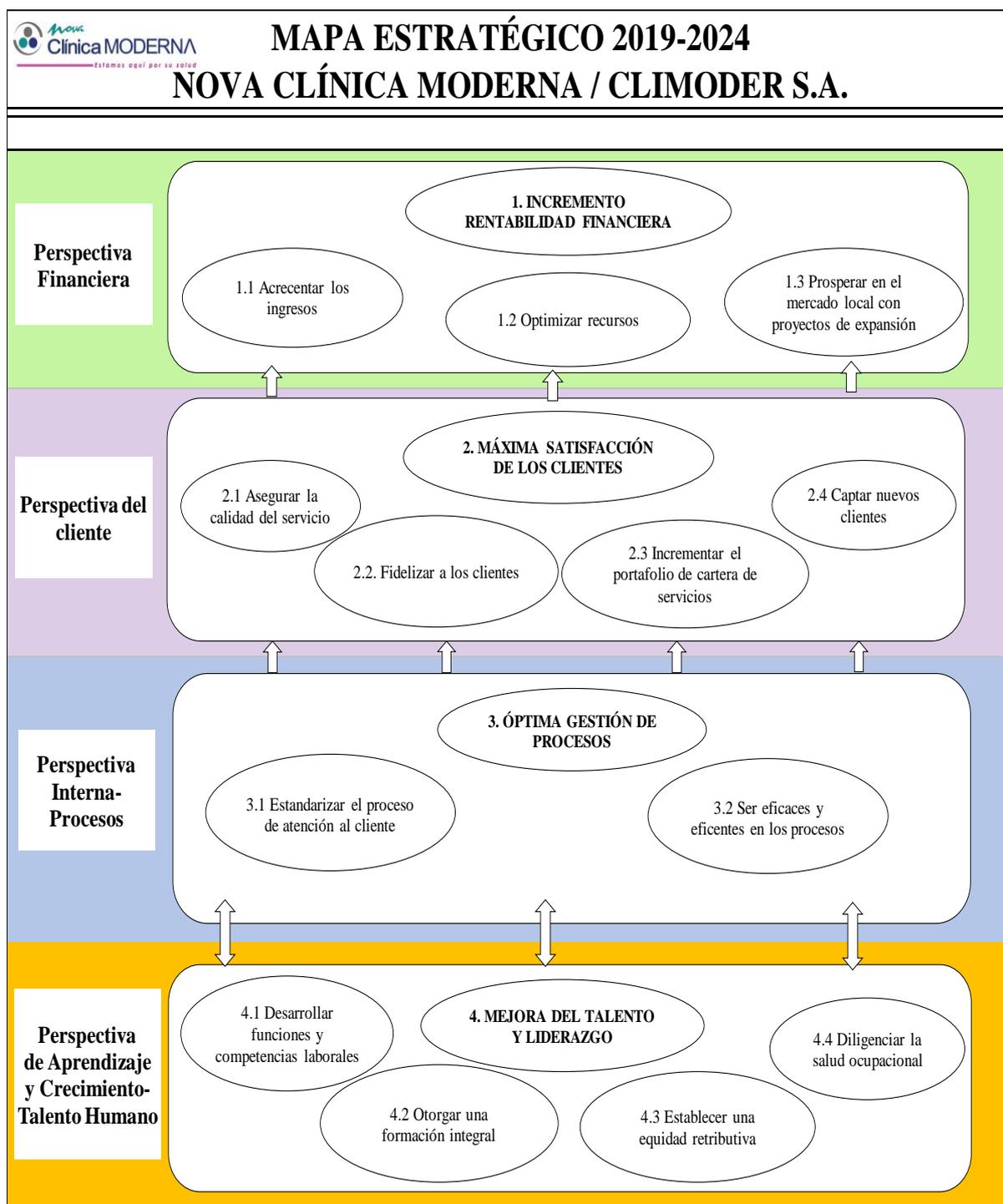


Figura 44.- Mapa estratégico 2019-2024 Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

Fuente: Investigación propia

3.8.5 Indicadores de gestión de las perspectivas estratégicas

Es necesario controlar cada objetivo corporativo a través de la adecuada ejecución de las tácticas u acciones establecidas en el horizonte estratégico, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas y para ello se debe emplear los indicadores de gestión, los cuales permitirán analizar el nivel de cumplimiento de cada acción planteada conforme a la perspectiva estratégica y tomar de manera oportuna acciones correctivas en caso de requerirlo. Las fichas que se muestran a continuación por cada perspectiva se encuentran con valores cero, ya que se trata de mostrar el diseño del modelo, posteriormente se realizará una simulación de caso.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO – TALENTO HUMANO

A continuación se muestran las fichas de los indicadores correspondientes a cada táctica u acción a ejecutarse con el fin de mejorar la gestión del talento humano y fomentar el liderazgo, pues esta perspectiva es esencial en cualquier organización y sobre la cual se alcanzará subsecuentemente el resto de los objetivos ya que se trata de una relación causa-efecto y por ende si se tiene una adecuada administración del talento humano, se tiene ganado una gran parte del terreno en juego.

Cada ficha muestra de forma práctica, resumida y precisa toda la información referente al indicador en análisis, ésta además presenta una semaforización con la finalidad de presentar el resultado de la información de forma gráfica.

Tabla 44

Indicador número de actualizaciones y revisiones del manual de funciones

Táctica-Acción.- Desarrollo del manual de funciones y competencias asociadas a cada puesto de trabajo											
INDICADOR 4.1											
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha			
# actualizaciones y revisiones del manual de funciones	Manual de funciones	0	INDICADOR= Número de actualizaciones y revisiones de manual de funciones realizadas / Número de actualizaciones y revisiones de manual de funciones planteadas	Número	Anual	1	Índice= $\frac{\text{Realizado}}{\text{Estándar}} * 100$		Brecha= 100% - Índice		
							Índice=	0	/	1	Brecha=
										0%	100%
RANGOS							RESULTADO				
			FAVORABLE								
			ACEPTABLE								
			DESFAVORABLE								
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos											

Fuente: Investigación propia

Tabla 45

Indicador número de capacitaciones técnicas brindadas

Táctica-Acción.- Formación específica-técnica por capacitaciones											
INDICADOR 4.2											
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha			
# de capacitaciones técnicas brindadas	Cronograma de capacitaciones; Lista de asistencia	0	INDICADOR= Número de capacitaciones técnicas brindadas / Número de capacitaciones técnicas planteadas	Número	Trimestral	4	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice		
							Índice=	0	/	4	Brecha=
										0%	100%
RANGOS						RESULTADO					
	FAVORABLE			≥ 76%							
	ACEPTABLE			50% - 75%							
	DESFAVORABLE			≤ 49%							
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos											

Fuente: Investigación propia

Tabla 46

Indicador número de capacitaciones motivacionales impartidas

Táctica-Acción.- Formación personal a través de capacitaciones									
INDICADOR 4.3									
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	
# de capacitaciones motivacionales impartidas	Cronograma de capacitaciones; Lista de asistencia	0	INDICADOR= Número de capacitaciones motivacionales impartidas / Número de capacitaciones motivacionales planteadas	Número	Cuatrimestr	3	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice
							Índice=	0 / 3	Brecha=
								0% 100%	
RANGOS						RESULTADO			
			FAVORABLE			>= 76%			
			ACEPTABLE			65% - 75%			
			DESFAVORABLE			<=64%			
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos									

Fuente: Investigación propia

Tabla 47

Indicador porcentaje satisfacción de empleados

Táctica-Acción.- Análisis del impacto de la formación											
INDICADOR 4.4											
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha			
% satisfacción empleados	Encuestas	0	INDICADOR= Porcentaje satisfacción empleados obtenido / Porcentaje satisfacción empleados planificado	Porcentaje	Semestral	95	$\text{Índice} = \frac{\text{Realizado}}{\text{Estándar}} * 100$	Brecha= 100% - Índice			
							Índice=	0	/	95	Brecha=
										0%	100%
RANGOS						RESULTADO					
			FAVORABLE			>= 95%					
			ACEPTABLE			65% - 94%					
			DESFAVORABLE			<=64%					
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos											

Fuente: Investigación propia

Tabla 48

Indicador número de empleados incentivados

Táctica-Acción.- Selección de personal destacado para incentivos								
INDICADOR 4.5								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
# de empleados incentivados	Certificados, actas de entrega de incentivos	0	INDICADOR= Número de empleados incentivados / Número de empleados programados incentivar	Número	Mensual	12	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	0 / 12
							0%	100%
RANGOS							RESULTADO	
			FAVORABLE			>= 75%		
			ACEPTABLE			45% - 74%		
			DESFAVORABLE			<=44%		
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos								

Fuente: Investigación propia

Tabla 49

Indicador plan de seguridad ocupacional implementado

Táctica-Acción.- Implementación plan de seguridad ocupacional								
INDICADOR 4.6								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
# de plan de seguridad ocupacional implementado	Plan de seguridad ocupacional, Socialización	0	INDICADOR= Número de plan de seguridad ocupacional implementado / Número de plan de seguridad ocupacional planteado	Número	Anual	1	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	0 / 1
							0%	100%
RANGOS						RESULTADO		
			FAVORABLE			>= 95%		
			ACEPTABLE			50% - 94%		
			DESFAVORABLE			<=49%		
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos								

Fuente: Investigación propia

PERSPECTIVA INTERNA O DE PROCESOS

De la misma manera a continuación se muestran las fichas de los indicadores que evaluarán las tácticas establecidas para esta perspectiva, con el objeto de alcanzar una optimización en la gestión de procesos, pues este punto también es clave para la adecuada prestación de los servicios de salud, en este sentido se propone realizar la implementación de los procesos y procedimientos tanto administrativos como médicos para que se pueda brindar una atención de salud con calidad, lo cual implica ser eficaces y eficientes en la atención a los pacientes, por ello es necesario implementarlos, socializarlos para que no haya dudas, ni existan duplicidades en las actividades y principalmente controlar de que se cumplan.

La ficha de estos indicadores tiene establecidos rangos que permitirán determinar el nivel de cumplimiento de cada acción clave realizada para cada estrategia en el aspecto interno o de los procesos, nos muestra a través de la semaforización el resultado de la ejecución, con el fin de tomar los correctivos necesarios y retroalimentar el cuadro de mando integral.

Tabla 50

Indicador porcentaje de procesos y procedimientos médicos implementados

Táctica-Acción.- Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos médicos											
INDICADOR 3.1											
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha			
% procesos y procedimientos médicos implementados	Procesos y procedimientos médicos aprobados	0	INDICADOR= Porcentaje procesos y procedimientos médicos implementados / Porcentaje procesos y procedimientos médicos planteados	Porcentaje	Anual	100	$\text{Índice} = \frac{\text{Realizado}}{\text{Estándar}} * 100$	Brecha= 100% - Índice			
							Índice=	0	/	100	Brecha=
										0%	100%
RANGOS							RESULTADO				
			FAVORABLE			$\geq 90\%$					
			ACEPTABLE			75% - 89%					
			DESFAVORABLE			$\leq 74\%$					
RESPONSABLE: Gestor / Asistente médico											

Fuente: Investigación propia

Tabla 51

Indicador porcentaje de procesos y procedimientos administrativos implementados

Táctica-Acción.- Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos administrativos											
INDICADOR 3.2											
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha			
% procesos y procedimientos administrativos implementados	Procesos y procedimientos administrativos aprobados	0	INDICADOR= Porcentaje procesos y procedimientos administrativos implementados / Porcentaje procesos y procedimientos administrativos planteados	Porcentaje	Anual	100	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice		
							Índice=	0	/	100	Brecha=
										0%	100%
RANGOS						RESULTADO					
			FAVORABLE			>= 90%					
			ACEPTABLE			74% - 89%					
			DESFAVORABLE			<=74%					
RESPONSABLE: Asistente administrativo											

Fuente: Investigación propia

Tabla 52

Indicador porcentaje reducción de tiempo de espera del cliente

Táctica-Acción.- Reducción del tiempo de espera del cliente											
INDICADOR 3.3											
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha			
% reducción de tiempo de espera del cliente	Registros de calificadores de atención, encuestas	0	INDICADOR= Porcentaje reducido en tiempo de espera al cliente / Porcentaje planteado reducir en tiempo de espera cliente	Porcentaje	Trimestral	30	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice		
							Índice=	0	/	30	Brecha=
										0%	100%
RANGOS						RESULTADO					
	FAVORABLE			≥ 76%							
	ACEPTABLE			65% - 75%							
	DESFAVORABLE			≤ 64%							
RESPONSABLE: Niveles operativos											

Fuente: Investigación propia

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La satisfacción de los clientes es un punto crítico para evaluar en cualquier organización y los resultados obtenidos de este factor pueden traer varias consecuencias que pueden ser beneficiosas o perjudiciales; los objetivos de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. hacen hincapié a esta perspectiva y se fundamentan con la filosofía institucional, la cual refiere buscar y asegurar la satisfacción de los clientes a través de una adecuada prestación en los servicios de salud.

En la clínica es palpable que actualmente existe un óptimo nivel de satisfacción de los clientes; sin embargo es bueno que se ambicione en este aspecto e incrementar el nivel de satisfacción, ya que tener clientes satisfechos en un buen porcentaje lo que atrae son más clientes por las referencias y buenas recomendaciones; por el contrario que si existen clientes insatisfechos lo único que se conseguiría es que su mala experiencia sea replicada a 10 o 15 personas más según las estadísticas mundiales de marketing.

Por esta razón es primordial hacer énfasis en este factor y dar el adecuado seguimiento a los indicadores establecidos conformes a las metas definidas para el horizonte estratégico, en ese sentido se han establecido las siguientes fichas que permitirán controlar el cumplimiento y realizar mejoras en la atención que se brinde a los clientes de ser pertinente.

Tabla 53

Indicador porcentaje de satisfacción del cliente por servicio recibido

Táctica-Acción.- Medición del nivel de satisfacción de los clientes									
INDICADOR 2.1									
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	
% de satisfacción del cliente por servicio recibido	Encuestas, reporte calificadores de atención	0	INDICADOR= Porcentaje satisfacción del cliente obtenido / Porcentaje satisfacción del cliente planteado obtener	Porcentaje	Mensual	98	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice
							Índice=	0 / 98	
RANGOS							RESULTADO		
			FAVORABLE			>= 93%			
			ACEPTABLE			74% - 92%			
			DESFAVORABLE			<=73%			
RESPONSABLE: Atención al cliente									

Fuente: Investigación propia

Tabla 54

Indicador número de llamadas realizadas

Táctica-Acción.- Revisión y análisis post venta de servicios									
INDICADOR 2.2									
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	
# de llamadas realizadas	Base de datos, Registro llamadas, Encuestas	0	INDICADOR= Número de llamadas realizadas / Número de llamadas planteadas realizar	Número	Mensual	375	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice
							Índice=	0 / 375	Brecha=
							0%	100%	
RANGOS							RESULTADO		
			FAVORABLE				≥ 75%		
			ACEPTABLE				50% - 74%		
			DESFAVORABLE				≤ 49%		
RESPONSABLE: Atención al cliente									



Fuente: Investigación propia

Tabla 55

Indicador número de videos transmitidos

Táctica-Acción.- Búsqueda de valor agregado en salas de espera											
INDICADOR 2.3											
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha			
# de videos transmitidos	Videos creados	0	INDICADOR= Número de videos transmitidos / Número de videos programados transmitir	Número	Bimensual	6	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice		
							Índice=	0	/	6	Brecha=
										0%	100%
RANGOS						RESULTADO					
		FAVORABLE		≥ 76%							
		ACEPTABLE		65% - 75%							
		DESFAVORABLE		≤ 64%							
RESPONSABLE: Líder de recursos humanos											

Fuente: Investigación propia

Tabla 56

Indicador número de estudios de mercado

Táctica-Acción.- Análisis a profundidad del entorno y del mercado											
INDICADOR 2.4											
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha			
# de estudios de mercado	Informe estudio de mercado	0	INDICADOR= Número de estudios de mercado realizado / Número de estudios de mercado planificados	Número	Anual	1	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice		
							Índice=	0		/	1
										0%	100%
RANGOS						RESULTADO					
			FAVORABLE								
			ACEPTABLE								
			DESFAVORABLE								
RESPONSABLE: Asistente administrativa											

Fuente: Investigación propia

Tabla 57

Indicador porcentaje incremento de clientes

Táctica-Acción.- Instauración de plan comercial y de marketing											
INDICADOR 2.5											
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha			
% Incremento clientes	Base de datos	0	INDICADOR= Porcentaje incrementod e clientes alcanzado / Porcentaje incremento de clientes planteado alcanzar	Porcentaje	Anual	50	$\text{Índice} = \frac{\text{Realizado}}{\text{Estándar}} * 100$	Brecha= 100% - Índice			
							Índice=	0	/	50	Brecha=
										0%	100%
RANGOS						RESULTADO					
			FAVORABLE			$\geq 75\%$					
			ACEPTABLE			45% - 74%					
			DESFAVORABLE			$\leq 44\%$					
RESPONSABLE: Asistente administrativa											

Fuente: Investigación propia

PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva plantea estrategias que permitirán a Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. incrementar la rentabilidad financiera a través de la ejecución de las acciones planteadas y que deberán ser evaluadas por los indicadores de gestión e indicadores financieros, a fin de obtener resultados los cuáles deben ser analizados, así también dichos resultados se obtendrán por la simple relación causa-efecto o el tradicional lema: “lo que siembras, cosechas”. Por esta razón a continuación se muestran las fichas de los indicadores que medirán el cumplimiento de este aspecto importante como el resto de las perspectivas para la clínica.

Tabla 58

Indicador porcentaje incremento de ventas

Táctica-Acción.- Mejorar el nivel de ventas									
INDICADOR 1.1									
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	
% Incremento de ventas	Análisis estado de resultados	0	INDICADOR= Porcentaje incremento de ventas alcanzado / Porcentaje incremento de ventas planteado	Porcentaje	Anual	15	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice
							Índice=	0 / 15	Brecha=
							0%	100%	
RANGOS							RESULTADO		
			FAVORABLE				≥ 85%		
			ACEPTABLE				65% - 84%		
			DESFAVORABLE				≤ 64%		
RESPONSABLE: Asistente administrativa									

Fuente: Investigación propia

Tabla 59

Indicador porcentaje reducción de costos

Táctica-Acción.- Reducción costos en manejo de desechos									
INDICADOR 1.2									
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	
% reducción de costos	Análisis cuenta contable de manejo de desechos	0	INDICADOR= Porcentaje reducción de costos obtenido / Porcentaje reducción de costos planteado	Porcentaje	Anual	5	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice
							Índice=	0 / 5	Brecha=
							0%	100%	
RANGOS						RESULTADO			
			FAVORABLE	≥ 80%					
			ACEPTABLE	55% - 79%					
			DESFAVORABLE	≤ 54%					
RESPONSABLE: Directora administrativa									

Fuente: Investigación propia

Tabla 60

Indicador de solidez

Táctica-Acción.- Evaluación de la solidez institucional									
INDICADOR 1.3									
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	
# Indicador de solidez	Evaluación indicador	0	INDICADOR= Número de indicador solidez alcanzado / Número de indicador solidez planteado	Número	Anual	0,5	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice
							Índice=	0 / 0,5	Brecha=
							0%	100%	
RANGOS						RESULTADO			
			FAVORABLE			>= 98%			
			ACEPTABLE			60% - 97%			
			DESFAVORABLE			<=59%			
<u>RESPONSABLE: Directora administrativa</u>									

Fuente: Investigación propia

3.8.6 Cuadro de mando integral

La metodología del cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard es la herramienta administrativa más didáctica y práctica, pues permite controlar el avance de las actividades, identificar los motivos por los cuales se generan desviaciones y tomar las medidas necesarias para corregirlas.

La gestión de control es clave para cualquier organización, y éste método logra instaurar la estrategia para guiar el desempeño actual y futuro de la entidad, el diseño consolidado que presenta el cuadro de mando integral consigue involucrar e impulsar la participación de todos hacia la consecución de las metas establecidas.

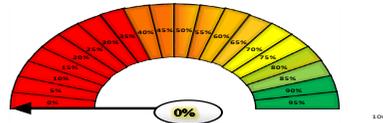
Para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. se ha diseñado el siguiente cuadro de mando integral, el cual a continuación se muestra con un 0% de avance ya que conforme se vayan ejecutando las acciones, la persona encargada en la clínica deberá ir alimentando con información el archivo Excel que se ha elaborado con fórmulas y vínculos para mostrar el resultado global del plan estratégico realizado, es importante que exista el compromiso para la evaluación de los avances conforme a la periodicidad establecida, pues esto permitirá realizar ajustes o cambios en las metas de forma oportuna.

Tabla 61

Cuadro de mando integral - Balance ScoreCard Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.



BALANCED SCORECARD
CLIMODER S.A.



RANGOS	
>=	80%
< 84%	>= 55%
<	54%

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS / ACCIONES	PESO	NOMBRE INDICADOR	PERIODICIDAD	VALOR ACTUAL	META 2020	EJECUCIÓN	PONDERADO	SEMÁFORO
RESULTADO GLOBAL			100%	RESULTADO GLOBAL		79%	100%		0%	
FINANCIERA			25%	FINANCIERA		3%	100%	0%	0%	
Incrementar la rentabilidad financiera	Acrecentamiento de ingresos	Mejorar el nivel de ventas	15%	% Incremento de ventas	ANUAL	10%	15%	0%	0%	
	Optimización de recursos	Reducción costos en manejo de desechos	5%	% reducción de costos	ANUAL	-	5%	0%	0%	
	Desarrollo de nuevos proyectos de expansión	Evaluación de la solidez institucional	5%	Indicador de solidez	ANUAL	-	100%	0%	0%	
DEL CLIENTE			25%	DEL CLIENTE		36%	100%	0%	0%	
Maximizar la satisfacción de los clientes	Distinción de experiencias en los servicios	Medición del nivel de satisfacción de los clientes	5%	% de satisfacción del cliente por servicio recibido	MENSUAL	93%	100%	0%	0%	
	Fidelización de los clientes	Revisión y análisis post venta de servicios	5%	# de llamadas realizadas	MENSUAL	-	100%	0%	0%	
		Búsqueda de valor agregado en salas de espera	5%	# de videos transmitidos	BIMENSUAL	-	100%	0%	0%	
	Diversificación del portafolio de cartera de servicios	Análisis a profundidad del entorno y del mercado	5%	# de estudios de mercado	ANUAL	50%	100%	0%	0%	
Captación de nuevos clientes	Instauración de plan comercial y de marketing	5%	% Incremento clientes	ANUAL	-	50%	0%	0%		
INTERNA O DE PROCESOS			25%	INTERNA O DE PROCESOS		0%	100%	0%	0%	
Optimizar la gestión de procesos	Estandarización de los procesos de atención al cliente	Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos médicos	10%	% procesos y procedimientos médicos implementados	ANUAL	-	100%	0%	0%	
		Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos administrativos	10%	% procesos y procedimientos médicos implementados	ANUAL	-	100%	0%	0%	
	Eficacia y eficiencia en los procesos	Reducción del tiempo de espera del cliente	5%	% reducción de tiempo de espera del cliente	TRIMESTRAL	-	30%	0%	0%	
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - TALENTO HUMANO			25%	DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - TALENTO HUMANO		41%	100%	0%	0%	
Mejorar la gestión del talento humano y fomentar el liderazgo	Delineamiento de esfuerzos individuales para un desarrollo laboral óptimo	Desarrollo del manual de funciones y competencias asociadas a cada puesto de trabajo	3%	# actualizaciones y revisiones del manual de funciones	ANUAL	-	100%	0%	0%	
		Formación específica-técnica por capacitaciones	5%	# de capacitaciones técnicas brindadas	TRIMESTRAL	50%	100%	0%	0%	
	Diferenciación en prestación de servicios de salud por formación integral del personal	Formación personal a través de capacitaciones	6%	# de capacitaciones motivacionales impartidas	CUATRIMES.	-	100%	0%	0%	
		Análisis del impacto de la formación	2%	% satisfacción empleados	SEMESTRAL	62%	95%	0%	0%	
	Motivación laboral a través de mecanismos retributivos	Selección de personal destacado para incentivos	4%	# de empleados incentivados	MENSUAL	50%	100%	0%	0%	
	Diligenciamiento de salud ocupacional como cultura corporativa	Implementación plan de seguridad ocupacional	5%	# de plan implementado	SEMESTRAL	-	100%	0%	0%	

Fuente: Investigación propia

3.9 FASE III. Decisiones operativas, de seguimiento y control

El último paso que a Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. le permitirá alcanzar la imagen corporativa deseada en el futuro, ésta fase sin duda alguna es la que debe tener mayor concreción dentro del plan estratégico; y es que, si no se le asigna la importancia que corresponde a esta fase, solo se quedaría en un ideal corporativo que se desearía alcanzar. Por esta razón es importante asignar responsables que le den vida a las estrategias, establecer presupuestos y sobre todo crear un cronograma que permita visualizar el panorama general del propósito.

3.9.1 Asignación de presupuestos y responsables

A continuación se muestra la respectiva asignación de responsables y presupuestos para cada perspectiva del cuadro de mando integral de la planificación estratégica propuesta.

Tabla 62

Seguimiento y control perspectiva de aprendizaje y crecimiento – talento humano

 SEGUIMIENTO Y CONTROL OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019-2024 CLIMODER S.A.							
PERSPECTIVA	TÁCTICAS / ACCIONES	NOMBRE INDICADOR	RESPONSABLES	MEDICIÓN	METAS	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - TALENTO HUMANO	Desarrollo del manual de funciones y competencias asociadas a cada puesto de trabajo	# actualizaciones y revisiones del manual de funciones	Líder de Recursos Humanos	ANUAL	Actualizar y revisar una vez al año	0%	\$ 2.500,00
	Formación específica-técnica por capacitaciones	# de capacitaciones técnicas brindadas	Líder de Recursos Humanos	TRIMESTRAL	Brindar al año 4 capacitaciones técnicas	0%	\$ 3.200,00
	Formación personal a través de capacitaciones	# de capacitaciones motivacionales impartidas	Líder de Recursos Humanos	CUATRIMES.	Realizar al año 3 capacitaciones motivacionales	0%	\$ 2.400,00
	Análisis del impacto de la formación	% satisfacción empleados	Líder de Recursos Humanos	SEMESTRAL	Obtener un 95% satisfacción de los empleados	0%	\$ 1.000,00
	Selección de personal destacado para incentivos	# de empleados incentivados	Líder de Recursos Humanos / Gerente administrativo-financiero	MENSUAL	Incentivar anualmente a 12 empelados destacados	0%	\$ 1.800,00
	Implementación plan de seguridad ocupacional	# de plan de seguridad ocupacional implementado	Líder de Recursos Humanos	SEMESTRAL	Ejecutar 1 plan anual de seguridad ocupacional	0%	\$ 15.000,00

Fuente: Investigación propia

Tabla 63

Seguimiento y control perspectiva interna o de procesos

							
PERSPECTIVA	TÁCTICAS / ACCIONES	NOMBRE INDICADOR	RESPONSABLES	MEDICIÓN	METAS	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO
INTERNA O DE PROCESOS	Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos médicos	% procesos y procedimientos médicos implementados	Gestor / Asistente médico	ANUAL	Implementar el 100% en procesos médicos	0%	\$ 7.500,00
	Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos administrativos	% procesos y procedimientos administrativos implementados	Asistente administrativo	ANUAL	Implementar el 100% en procesos administrativos	0%	\$ 7.500,00
	Reducción del tiempo de espera del cliente	% reducción de tiempo de espera del cliente	Niveles operativos	TRIMESTRAL	Reducir en un 30% los tiempos de espera del cliente	0%	\$ 1.000,00

Fuente: Investigación propia

Tabla 64

Seguimiento y control perspectiva del cliente

 SEGUIMIENTO Y CONTROL OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019-2024 CLIMODER S.A.							
PERSPECTIVA	TÁCTICAS / ACCIONES	NOMBRE INDICADOR	RESPONSABLES	MEDICIÓN	METAS	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO
DEL CLIENTE	Medición del nivel de satisfacción de los clientes	% de satisfacción del cliente por servicio recibido	Atención al cliente	MENSUAL	Obtener un 98% de satisfacción de los clientes	0%	\$ 2.500,00
	Revisión y análisis post venta de servicios	# de llamadas realizadas	Atención al cliente	MENSUAL	Cumplir con 375 llamadas	0%	\$ 3.000,00
	Búsqueda de valor agregado en salas de espera	# de videos transmitidos	Líder de recursos humanos	BIMENSUAL	Transmitir aleatoriamente 6 videos informativos al año	0%	\$ 3.000,00
	Análisis a profundidad del entorno y del mercado	# de estudios de mercado	Asistente administrativa	ANUAL	Realizar anualmente 1 estudio de mercado	0%	\$ 1.000,00
	Instauración de plan comercial y de marketing	% Incremento clientes	Asistente administrativa	ANUAL	Incrementar en un 50% nuevos clientes	0%	\$ 5.000,00

Fuente: Investigación propia

Tabla 65

Seguimiento y control perspectiva financiera

 SEGUIMIENTO Y CONTROL OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019-2024 CLIMODER S.A.							
PERSPECTIVA	TÁCTICAS / ACCIONES	NOMBRE INDICADOR	RESPONSABLES	MEDICIÓN	METAS	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO
FINANCIERA	Mejorar el nivel de ventas	% Incremento de ventas	Asistente administrativa	ANUAL	Alcanzar un incremento anual del 15% en ventas	0%	\$ 1.000,00
	Reducción costos en manejo de desechos	% reducción de costos	Directora administrativa	ANUAL	Reducir en un 5%	0%	\$ 3.000,00
	Evaluación de la solidez institucional	Indicador de solidez	Directora administrativa	ANUAL	Obtener un 0,5	0%	\$ 1.000,00

Fuente: Investigación propia

3.9.2 Seguimiento y control

Para que el modelo de planificación estratégica funcione y triunfe en alcanzar los objetivos propuestos, es ineludible instaurar como disciplina el adecuado seguimiento a los planes de acción y ejecutarlos conforme a los plazos señalados, ésta conducta permanente permitirá que la disciplina se convierta en cultura, es decir una cultura organizacional que forme parte de las actividades diarias. El éxito de la metodología planteada consiste en hacer partícipe los objetivos a todos quienes conforman la institución y dejar claro que es responsabilidad de todos aportar al crecimiento y mejoramiento continuo.

En tal virtud, para el apropiado desarrollo del plan estratégico propuesto se establece el siguiente cronograma para los planes de acción establecidos.

3.10 Simulación de caso favorable

En esta sección se pretende escenificar la ejecución del plan estratégico y mostrar los resultados de la adecuada implementación de la planificación estratégica diseñada para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.; como se ha mencionado anteriormente el logro de los objetivos se da a consecuencia de la relación causa – efecto; que inicia y se enfoca en el talento humano y es que, si la clínica cuenta con personal muy bien capacitado y actualizado en temas motivacionales y profesionales, si se encuentra motivado y es reconocido por los directivos y si se tienen procesos tanto administrativos como médicos bien definidos; es consecuencia que de estos dos pilares, se desprenda el éxito de los objetivos de las perspectivas del cliente y financiera, ya que toda ésta implementación atraerá a más clientes, la satisfacción de los mismos aumentaría y por ende se obtendrían mayores ingresos; sin embargo todo lo manifestado implica cambios que deben ser aceptados y transformar lo que podría iniciar como una disciplina en una cultura institucional.

Por esta razón, se considera oportuno alimentar la metodología diseñada y mostrar la siguiente simulación que refleja la medición del cumplimiento de las acciones y dar vida al BSC - Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral que se ha creado.

Tabla 67

Simulación indicador número de actualizaciones y revisiones de manual de funciones

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - TALENTO HUMANO



**INDICADORES
PLAN ESTRATÉGICO 2019-2024
CLIMODER S.A.**

OBJETIVO 4.- Mejorar la gestión del talento humano y fomentar el liderazgo

Táctica-Acción.- Desarrollo del manual de funciones y competencias asociadas a cada puesto de trabajo								
INDICADOR 4.1								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
# actualizaciones y revisiones del manual de funciones	Manual de funciones	1	INDICADOR= Número de actualizaciones y revisiones de manual de funciones realizadas / Número de actualizaciones y revisiones de manual de funciones planteadas	Número	Anual	1	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	1 / 1
RANGOS						RESULTADO		
			FAVORABLE			>= 90%		
			ACEPTABLE			75% - 89%		
			DESFAVORABLE			<=74%		
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos								

Fuente: Investigación propia

Tabla 68

Simulación indicador número de capacitaciones técnicas brindadas

Táctica-Acción.- Formación específica-técnica por capacitaciones								
INDICADOR 4.2								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
# de capacitaciones técnicas brindadas	Cronograma de capacitaciones; Lista de asistencia	4	INDICADOR= Número de capacitaciones técnicas brindadas / Número de capacitaciones técnicas planteadas	Número	Trimestral	4	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice= $\frac{4}{4}$	Brecha= 100% - 100% = 0%
RANGOS						RESULTADO		
			FAVORABLE					
			ACEPTABLE					
			DESFAVORABLE					
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos								

Fuente: Investigación propia

Tabla 69

Simulación indicador número de capacitaciones motivacionales impartidas

Táctica-Acción.- Formación personal a través de capacitaciones								
INDICADOR 4.3								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
# de capacitaciones motivacionales impartidas	Cronograma de capacitaciones; Lista de asistencia	3	INDICADOR= Número de capacitaciones motivacionales impartidas / Número de capacitaciones motivacionales planteadas	Número	Cuatrimestr	3	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	3 / 3
							100%	0%
RANGOS							RESULTADO	
			FAVORABLE			$\geq 76\%$		
			ACEPTABLE			65% - 75%		
			DESFAVORABLE			$\leq 64\%$		
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos								

Fuente: Investigación propia

Tabla 70

Simulación indicador porcentaje de satisfacción empleados

Táctica-Acción.- Análisis del impacto de la formación								
INDICADOR 4.4								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
% satisfacción empleados	Encuestas	93	INDICADOR= Porcentaje satisfacción empleados obtenido / Porcentaje satisfacción empleados planificado	Porcentaje	Semestral	95	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	93 / 95
							98%	2%
RANGOS							RESULTADO	
			FAVORABLE				>= 95%	
			ACEPTABLE				65% - 94%	
			DESFAVORABLE				<=64%	
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos								

Fuente: Investigación propia

Tabla 71

Simulación indicador número de empleados incentivados

Táctica-Acción.- Selección de personal destacado para incentivos								
INDICADOR 4.5								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
# de empleados incentivados	Certificados, actas de entrega de incentivos	8	INDICADOR= Número de empleados incentivados / Número de empleados programados incentivar	Número	Mensual	12	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	8 / 12 = 67%
RANGOS							RESULTADO	
			FAVORABLE				➔	
			ACEPTABLE					
			DESFAVORABLE					
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos								

Fuente: Investigación propia

Tabla 72

Simulación indicador número de plan de seguridad ocupacional implementado

Táctica-Acción.- Implementación plan de seguridad ocupacional								
INDICADOR 4.6								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
# de plan de seguridad ocupacional implementado	Plan de seguridad ocupacional, Socialización	1	INDICADOR= Número de plan de seguridad ocupacional implementado / Número de plan de seguridad ocupacional planteado	Número	Anual	1	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	1 / 1
RANGOS						RESULTADO		
			FAVORABLE			>= 95%		
			ACEPTABLE			50% - 94%		
			DESFAVORABLE			<=49%		
RESPONSABLE: Líder de Recursos Humanos								

Fuente: Investigación propia

Tabla 73

Simulación indicador porcentaje de procesos y procedimientos médicos implementados



PERSPECTIVA INTERNA O DE PROCESOS

INDICADORES

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2024

CLIMODER S.A.

OBJETIVO 3.- Optimizar la gestión de procesos

Táctica-Acción.- Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos médicos								
INDICADOR 3.1								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
% procesos y procedimientos médicos implementados	Procesos y procedimientos médicos aprobados	100	INDICADOR= Porcentaje procesos y procedimientos médicos implementados / Porcentaje procesos y procedimientos médicos planteados	Porcentaje	Anual	100	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice= $\frac{100}{100} = 100\%$	Brecha= 0%
RANGOS						RESULTADO		
		FAVORABLE		≥ 90%				
		ACEPTABLE		75% - 89%				
		DESFAVORABLE		<=74%				
RESPONSABLE: Gestor / Asistente médico								

Fuente: Investigación propia

Tabla 74

Simulación indicador porcentaje de procesos y procedimientos administrativos implementados

Táctica-Acción.- Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos administrativos									
INDICADOR 3.2									
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	
% procesos y procedimientos administrativos implementados	Procesos y procedimientos administrativos aprobados	100	INDICADOR= Porcentaje procesos y procedimientos administrativos implementados / Porcentaje procesos y procedimientos administrativos planteados	Porcentaje	Anual	100	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice	
							Índice=	100 / 100	Brecha=
								100%	0%
RANGOS						RESULTADO			
			FAVORABLE					↑	
			ACEPTABLE						
			DESFAVORABLE						
RESPONSABLE: Asistente administrativo									

Fuente: Investigación propia

Tabla 75

Simulación indicador porcentaje de reducción de tiempo de espera del cliente

Táctica-Acción.- Reducción del tiempo de espera del cliente											
INDICADOR 3.3											
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha			
% reducción de tiempo de espera del cliente	Registros de calificadores de atención, encuestas	28	INDICADOR= Porcentaje reducido en tiempo de espera al cliente / Porcentaje planteado reducir en tiempo de espera cliente	Porcentaje	Trimestral	30	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$		Brecha= 100% - Índice		
							Índice=	28	/	30	Brecha=
										93%	7%
RANGOS							RESULTADO				
			FAVORABLE								
			ACEPTABLE			>= 76%					
			DESFAVORABLE			65% - 75%					
						<=64%					
RESPONSABLE: Niveles operativos											

Fuente: Investigación propia

Tabla 76

Simulación indicador porcentaje de satisfacción del cliente por servicio recibido



PERSPECTIVA DEL CLIENTE
INDICADORES
PLAN ESTRATÉGICO 2019-2024
CLIMODER S.A.

OBJETIVO 2.- Maximizar la satisfacción de los clientes

<i>Táctica-Acción.- Medición del nivel de satisfacción de los clientes</i>									
INDICADOR 2.1									
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	
% de satisfacción del cliente por servicio recibido	Encuestas, reporte calificadores de atención	94	INDICADOR= Porcentaje satisfacción del cliente obtenido / Porcentaje satisfacción del cliente planteado obtener	Porcentaje	Mensual	98	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice	
							Índice=	Brecha=	
							94 / 98	4%	
							96%	4%	
RANGOS							RESULTADO		
	FAVORABLE						>= 93%		
	ACEPTABLE						74% - 92%		
	DESFAVORABLE						<=73%		
RESPONSABLE: Atención al cliente									

Fuente: Investigación propia

Tabla 77

Simulación indicador número de llamadas realizadas

Táctica-Acción.- Revisión y análisis post venta de servicios									
INDICADOR 2.2									
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	
# de llamadas realizadas	Base de datos, Registro llamadas, Encuestas	360	INDICADOR= Número de llamadas realizadas / Número de llamadas planteadas realizar	Número	Mensual	375	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice	
							Índice=	360 / 375	Brecha=
								96%	4%
RANGOS						RESULTADO			
			FAVORABLE						
			ACEPTABLE						
			DESFAVORABLE						
RESPONSABLE: Atención al cliente									

Fuente: Investigación propia

Tabla 78

Simulación indicador número de videos transmitidos

Táctica-Acción.- Búsqueda de valor agregado en salas de espera								
INDICADOR 2.3								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
# de videos transmitidos	Videos creados	5	INDICADOR= Número de videos transmitidos / Número de videos programados transmitir	Número	Bimensual	6	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	5 / 6
							83%	17%
RANGOS						RESULTADO		
			FAVORABLE			>= 76%		
			ACEPTABLE			65% - 75%		
			DESFAVORABLE			<=64%		
RESPONSABLE: Líder de recursos humanos								

Fuente: Investigación propia

Tabla 79

Simulación indicador número de estudios de mercado

Táctica-Acción.- Análisis a profundidad del entorno y del mercado								
INDICADOR 2.4								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
# de estudios de mercado	Informe estudio de mercado	1	INDICADOR= Número de estudios de mercado realizado / Número de estudios de mercado planificados	Número	Anual	1	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice= $\frac{1}{1} / 100\%$	Brecha= 0%
RANGOS						RESULTADO		
			FAVORABLE					
			ACEPTABLE					
			DESFAVORABLE					
RESPONSABLE: Asistente administrativa								

Fuente: Investigación propia

Tabla 80

Simulación indicador porcentaje incremento clientes

Táctica-Acción.- Instauración de plan comercial y de marketing								
INDICADOR 2.5								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
% Incremento clientes	Base de datos	45	INDICADOR= Porcentaje incrementod e clientes alcanzado / Porcentaje incremento de clientes planteado alcanzar	Porcentaje	Anual	50	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	45 / 50
RANGOS							RESULTADO	
			FAVORABLE					
			ACEPTABLE					
			DESFAVORABLE					
RESPONSABLE: Asistente administrativa								

Fuente: Investigación propia

Tabla 81

Simulación indicador porcentaje incremento de ventas



PERSPECTIVA FINANCIERA
INDICADORES
PLAN ESTRATÉGICO 2019-2024
CLIMODER S.A.

OBJETIVO 1.- Incrementar la rentabilidad financiera

Táctica-Acción.- Mejorar el nivel de ventas								
INDICADOR 1.1								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
% Incremento de ventas	Análisis estado de resultados	12	INDICADOR= Porcentaje incremento de ventas alcanzado / Porcentaje incremento de ventas planteado	Porcentaje	Anual	15	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	12 / 15 = 80%
RANGOS						RESULTADO		
			FAVORABLE			>= 85%		
			ACEPTABLE			65% - 84%		
			DESFAVORABLE			<=64%		
RESPONSABLE: Asistente administrativa								

Fuente: Investigación propia

Tabla 82

Simulación indicador porcentaje reducción de costos

Táctica-Acción.- Reducción costos en manejo de desechos								
INDICADOR 1.2								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
% reducción de costos	Análisis cuenta contable de manejo de desechos	4	INDICADOR= Porcentaje reducción de costos obtenido / Porcentaje reducción de costos planteado	Porcentaje	Anual	5	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	4 / 5
RANGOS							RESULTADO	
			FAVORABLE					
			ACEPTABLE					
			DESFAVORABLE					
RESPONSABLE: Directora administrativa								

Fuente: Investigación propia

Tabla 83

Simulación indicador de solidez

Táctica-Acción.- Evaluación de la solidez institucional								
INDICADOR 1.3								
Nombre indicador	Factores críticos de éxito	Realizado	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha
# Indicador de solidez	Evaluación indicador	0,5	INDICADOR= Número de indicador solidez alcanzado / Número de indicador solidez planteado	Número	Anual	0,5	Índice= $\frac{Realizado}{Estándar} * 100$	Brecha= 100% - Índice
							Índice=	0,5 / 0,5
							100%	0%
RANGOS							RESULTADO	
			FAVORABLE				≥ 98%	
			ACEPTABLE				60% - 97%	
			DESFAVORABLE				≤ 59%	
RESPONSABLE: Directora administrativa								

Fuente: Investigación propia

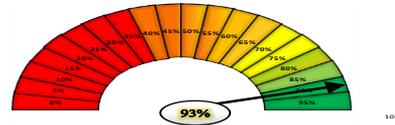


Tabla 84

Simulación Balanced ScoreCard – Cuadro de mando integral



BALANCED SCORECARD
CLIMODER S.A.



RANGOS	
>=	80%
< 84%	>= 55%
<	54%

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS / ACCIONES	PESO	NOMBRE INDICADOR	PERIODICIDAD	VALOR ACTUAL	META 2020	EJECUCIÓN	PONDERADO	SEMÁFORO
RESULTADO GLOBAL			100%	RESULTADO GLOBAL		79%	100%		93%	
FINANCIERA			25%	FINANCIERA		3%	100%	84%	21%	
Incrementar la rentabilidad financiera	Acrecentamiento de ingresos	Mejorar el nivel de ventas	15%	% Incremento de ventas	ANUAL	10%	15%	80%	12%	
	Optimización de recursos	Reducción costos en manejo de desechos	5%	% reducción de costos	ANUAL	-	5%	80%	4%	
	Desarrollo de nuevos proyectos de expansión	Evaluación de la solidez institucional	5%	Indicador de solidez	ANUAL	-	100%	100%	5%	
DEL CLIENTE			25%	DEL CLIENTE		36%	100%	93%	23%	
Maximizar la satisfacción de los clientes	Distinción de experiencias en los servicios	Medición del nivel de satisfacción de los clientes	5%	% de satisfacción del cliente por servicio recibido	MENSUAL	93%	98%	96%	5%	
	Fidelización de los clientes	Revisión y análisis post venta de servicios	5%	# de llamadas realizadas	MENSUAL	-	100%	96%	5%	
		Búsqueda de valor agregado en salas de espera	5%	# de videos transmitidos	BIMENSUAL	-	100%	83%	4%	
	Diversificación del portafolio de cartera de servicios	Análisis a profundidad del entorno y del mercado	5%	# de estudios de mercado	ANUAL	50%	100%	100%	5%	
	Captación de nuevos clientes	Instauración de plan comercial y de marketing	5%	% Incremento clientes	ANUAL	-	50%	90%	5%	
INTERNA O DE PROCESOS			25%	INTERNA O DE PROCESOS		0%	100%	99%	25%	
Optimizar la gestión de procesos	Estandarización de los procesos de atención al cliente	Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos médicos	10%	% procesos y procedimientos médicos implementados	ANUAL	-	100%	100%	10%	
		Diseño y desarrollo de procesos y procedimientos administrativos	10%	% procesos y procedimientos médicos implementados	ANUAL	-	100%	100%	10%	
	Eficiencia y eficiencia en los procesos	Reducción del tiempo de espera del cliente	5%	% reducción de tiempo de espera del cliente	TRIMESTRAL	-	30%	93%	5%	
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - TALENTO HUMANO			25%	DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - TALENTO HUMANO		41%	100%	94%	24%	
Mejorar la gestión del talento humano y fomentar el liderazgo	Delineamiento de esfuerzos individuales para un desarrollo laboral óptimo		3%	# actualizaciones y revisiones del manual de funciones	ANUAL	-	100%	100%	3%	
	Diferenciación en prestación de servicios de salud por formación integral del personal	Formación específica-técnica por capacitaciones	5%	# de capacitaciones técnicas brindadas	TRIMESTRAL	50%	100%	100%	5%	
		Formación personal a través de capacitaciones	6%	# de capacitaciones motivacionales impartidas	CUATRIMES.	-	100%	100%	6%	
		Análisis del impacto de la formación	2%	% satisfacción empleados	SEMESTRAL	62%	95%	98%	2%	
	Motivación laboral a través de mecanismos retributivos	Selección de personal destacado para incentivos	4%	# de empleados incentivados	MENSUAL	50%	100%	67%	3%	
	Diligenciamiento de salud ocupacional como cultura corporativa	Implementación plan de seguridad ocupacional	5%	# de plan implementado	SEMESTRAL	-	100%	100%	5%	

Fuente: Investigación propia

CAPÍTULO IV

4. VALIDACIÓN

4.1 Introducción

En los apartados anteriores de este trabajo de investigación, se evidencia la construcción de un modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. en base a la recopilación de información verídica que respalda la inexistencia y la necesidad del diseño de esta herramienta administrativa, un marco referencial bibliográfico técnico que sustenta la elaboración de la propuesta y que concluye con el diseño del plan estratégico; sin embargo, es necesario realizar un proceso de validación con el propósito de evidenciar el trabajo articulado de la gerencia administrativo-financiero y el área contable de la entidad en el diseño y la elaboración de la metodología presentada con el fin de mitigar la presencia de posibles riesgos que podrían formarse por la falta de este trabajo en conjunto.

Por esta razón, el objetivo de este capítulo es evaluar y comprobar que los todos los elementos propuestos sirvan como guía de fácil aplicación, ejecución y monitoreo para aportar al crecimiento y desarrollo institucional a fin de mejorar su competitividad y para que la empresa se encuentre preparada para afrontar los cambios que se encuentran implícitos en este progreso continuo. Se establece como responsabilidad de los directivos de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. la adecuada socialización, aplicación, ejecución y evaluación de este modelo de planificación estratégica con todos los involucrados a fin de invitar y asignar compromisos para alcanzar los metas planteadas y lograr el proceso de mejora continua.

4.2 Descripción del estudio

Posterior al análisis de las técnicas e instrumentos de investigación, se determinó en el capítulo I la matriz FODA en donde se muestran las fortalezas, amenazas, oportunidades y las más relevantes debilidades de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., por tal motivo es importante validar si la ejecución de las acciones propuestas lograrán su meta, para ello se plantea la matriz de validación que permita determinarlo de manera concreta y sencilla.

4.2.1 Objetivo

- Validar la planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

4.2.2 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo que interviene en la validación de la propuesta del modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. se encuentra conformado por:

- ***Autora***

Cháfuel Chirtala Carla Estefanía C.C. N° 100386371-7

- ***Tutor***

Ing. Merizalde Leiton Carlos Ernesto C.C. N° 100163565-3

- ***Oponentes***

Ing. Báez Posso Pablo Danilo C.C. N° 100206777-3

Ing. Valenzuela Bastidas Luis Fernando C.C. N° 100100960-2

- *Representantes del negocio*

Gerente general Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.-

Dr. Coral Rivadeneira Diego Andrés C.C. N° 100189826-9

Gerente Administrativo/Financiero Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.-

Ing. Andrade Lizarzaburu Carmen Ximena C.C. N° 100140730-1

Contadora general Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.-

Lic. Pazmiño Quiña Sandra Patricia C.C. N° 100182701-1

4.3 Métodos de verificación

Para la verificación de la presente investigación se emplea la matriz de validación, en la cual se describe los puntos claves a validar, el método de calificación o la asignación de valores cuantitativos para el posterior análisis e interpretación de los resultados obtenidos; esta medición se realiza de manera objetiva con la finalidad de certificar que la implementación del modelo de planificación estratégica propuesto permitirá mejorar el desenvolvimiento de las actividades diarias de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

4.3.1 Factores a validar***Propuesta de planificación estratégica***

- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Valores
- ❖ Políticas
- ❖ Código de ética
- ❖ Organigrama estructural

- ❖ Descripción de funciones y competencias laborales
- ❖ Objetivos estratégicos
- ❖ Descripción de estrategias
- ❖ Despliegue de objetivos
- ❖ Mapa estratégico 2019-2024
- ❖ Indicadores de gestión por perspectiva estratégica
- ❖ Cuadro de mando integral
- ❖ Asignación de presupuestos y responsables
- ❖ Seguimiento y control

4.4 Método de calificación

Se establece que los parámetros de calificación para el modelo de planificación estratégica propuesto para la clínica se esquematicen de la siguiente forma:

Tabla 85

Valoración de calificaciones

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
3	Muy aplicable
2	Aplicable
1	Poco aplicable

4.5 Rangos de interpretación

Para el presente proceso de validación se considera oportuno establecer los siguientes rangos de interpretación de resultados con el objeto de emitir de una manera objetiva el nivel de aplicabilidad del presente trabajo propuesto para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

Tabla 86**Rangos de interpretación de resultados**

RANGO INTERPRETACIÓN	DESCRIPCIÓN
68% - 100%	Muy aplicable
34% - 67%	Aplicable
0% - 33%	Poco aplicable

Es importante señalar que la lógica aplicada a estos rangos de interpretación se obtiene de la suma de cada calificación asignada a cada pregunta de la matriz, es decir refleja la sumatoria total de los puntajes asignados y posteriormente se aplica una regla de tres para obtener el resultado porcentual.

Es decir:

$$V = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Calificación total}} * 100$$

4.6 Resultados matriz de validación llena

Tabla 87

Matriz de validación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACAE
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MATRIZ DE VALIDACIÓN
Planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

Número	Variable	Preguntas	Calificación			Observación
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	
1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	¿Qué tan aplicable considera usted la misión propuesta?	3			
2		¿En qué grado considera usted que la visión propuesta es aplicable?	3			
3		¿Cómo considera usted los valores propuestos?		2		
4		¿Las políticas propuestas cómo las considera usted?	3			
5		¿Qué tan aplicable sería el código de ética propuesto?		2		
6		¿Cómo le parece el organigrama estructural propuesto?		2		
7		¿Cómo considera usted la descripción de funciones y competencias laborales propuestas?	3			
8		¿En qué grado considera usted que los objetivos estratégicos son aplicables?	3			
9		¿Cómo considera usted la descripción de estrategias propuesta?	3			
10		¿Cómo considera usted el despliegue de objetivos propuesto?	3			
11		¿Qué tan aplicable considera usted es el mapa estratégico propuesto?	3			
12		¿Los indicadores de gestión por perspectivas propuestos cómo los considera usted?		2		
13		¿En qué grado considera usted aplicable el cuadro de mando integral?	3			
14		¿Cómo considera usted la propuesta de asignación de presupuestos y responsables?	3			
15		¿Qué tan aplicable considera usted el seguimiento y control propuesto?		2		
TOTAL			30	10	0	

Fuente: Investigación propia

Aprobado por: Lic. Sandra Pazmiño – Contadora General Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

4.6.1 Calificación total

Total indicadores = 15

Calificación más alta = 3 puntos

Calificación total = Total indicadores * Calificación más alta

= 15*3

= 45 puntos

4.6.2 Calificación obtenida

Tabla 88

Calificación obtenida en matriz validación

Descripción	Calificación obtenida
Muy aplicable	30
Aplicable	10
Poco aplicable	0
TOTAL	40

Fuente: Investigación propia

4.6.3 Evaluación de resultados

Posterior a la obtención de la calificación en la matriz, se procede a reemplazar los valores alcanzados en la fórmula con el fin de obtener el porcentaje de validación de la propuesta, por lo tanto se lo realiza de la siguiente manera:

$$V = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Calificación total}} * 100$$

$$V = \frac{40}{45} * 100$$

$$V = 88,88\%$$

4.6.4 Rangos de validación

Conforme a la tabla de rangos de interpretación de resultados, en donde:

- 68% - 100% Muy aplicable
- 34% - 67% Aplicable
- 0% - 33% Poco aplicable

Y posterior a la obtención del porcentaje de validación de 88,88% correspondiente al presente trabajo de investigación con el método de verificación a través de la matriz de validación, la interpretación del mismo dentro de los rangos establecidos permite concluir que el modelo de planificación estratégica propuesto para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura es muy aplicable.

CONCLUSIONES

El análisis y diagnóstico de la situación actual de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. a través de las técnicas y herramientas de investigación empleadas como las encuestas, entrevistas, observación directa y check list, permitieron determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto internas como externas que influyen en el desarrollo de las actividades de la clínica, por lo cual se pudo detectar la problemática que dio origen al desarrollo de la presente investigación.

El marco referencial establecido se encuentra basado en una adecuada investigación bibliográfica y pretende servir como guía a los lectores de los más relevantes términos que un modelo de planificación estratégica implica, y que además los mismos son el sustento científico del desarrollo de la propuesta establecida.

El modelo de planificación estratégica planteado se encuentra diseñado conforme a las necesidades y expectativas que requiere la clínica, con la finalidad de fortalecer la imagen institucional, mejorar el desarrollo continuo, y sobre todo que con un adecuado liderazgo y una comunicación asertiva facilitará el óptimo desempeño de las actividades que estarán encaminadas a alcanzar los objetivos institucionales. Así también, la gratificante experiencia personal adquirida por la acertada y oportuna disposición de la clínica en la concesión de la relación UTN-empresa para la puesta en práctica de los conocimientos obtenidos durante la carrera universitaria.

La validación del presente trabajo de investigación es ventajoso porque permite a los representantes de la clínica asignar la valoración correspondiente a la propuesta diseñada y verificar el nivel de aplicabilidad del modelo de planificación estratégica y además saber si se está aportando con las exigencias que requiere la institución.

RECOMENDACIONES

Es necesario implementar la metodología que permita realizar un continuo análisis de la situación por la cual está atravesando año a año Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., con la finalidad de recopilar información que puede ser de mucho interés y sobre la cual se puede trabajar planteando iniciativas de mejoras en aspectos que podrían impulsar el crecimiento de la institución, haciendo énfasis en varios aspectos fundamentales que los mismos trabajadores con el trabajo del día a día y en contacto directo con los clientes pueden detectar y que no podrían ser considerados por los altos mandos.

Sería extraordinario que todas las empresas implementarán esta herramienta administrativa y que sirvan como casos de estudio para la publicación de los resultados a fin de que sea referencia para el resto de instituciones que desconocen de tan indispensable método de gestión y control.

Se sugiere tomar en cuenta la implementación del modelo de planificación estratégica diseñado en el presente trabajo de investigación, con el objeto de instaurar a ésta herramienta administrativa como parte de la cultura organizacional para el apropiado desempeño de las actividades y la óptima consecución de los objetivos a fin de posicionar a la clínica como empresa líder y de referencia en el ámbito de la prestación integral de servicios de salud. De la misma manera se recomienda fortalecer la vinculación con el resto de empresas imbabureñas para que formen parte de este desarrollo recíproco entre estudiantes y empresas.

Implementar métodos que promuevan la verificación minuciosa de los resultados del instrumento administrativo a fin de considerar oportunamente reajustes en los aspectos que se consideren indispensables para el eficiente y eficaz desarrollo de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. durante el horizonte estratégico planteado.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, I. A. (2000). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos*. México: Limusa.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. Maracaibo: LC Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Demostenes, R. R. (2014). *Manual de contabilidad y costos*. Barcelona: Lexus.
- Demostenes, R. R. (2014). *Manual de contabilidad y costos*. Barcelona: Lexus.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Education.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- García, J. (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- INEC. (2010). *VII censo nacional de población*.
- Kovacevic, A., & Reynoso, Á. (2015). *El diamante de la excelencia organizacional*. México: Cengage Learning.
- Malhotra, N. K. (4ª EDICIÓN.). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. México: Prentice Hall.
- Prieto, J. (2014). *Proyectos: Enfoque gerencial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Prieto, J. (2015). *Las ventas, una profesión para gente superior*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Prieto, J., & Therán, I. (2018). *Administración Teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Proaño, E. (2010). *Planeación y dirección estratégica Balanced ScoreCard*. Quito.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

ANEXOS

ANEXO 1.- Modelo entrevista a Gerente Administrativo-financiero



BANCO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

Dirigida a: Ing. Ximena Andrade L.

Cargo: Gerente Administrativa/Financiera

Institución: Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

TEMA DE INVESTIGACION: "Modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A."

1. ¿Cuál o cuáles considera son las líneas estratégicas más importantes para la gestión y administración de la clínica?
2. ¿Cómo se controla la manera de actuar de los colaboradores de la clínica? ¿Disponen de lineamientos éticos?
3. ¿Qué tipo de mecanismos se emplean para medir el nivel de cumplimiento de la filosofía institucional es decir, misión visión y valores?
4. ¿De qué forma se establecen los objetivos estratégicos para cada periodo?
5. ¿Cómo se realiza el proceso de planificación para la gestión institucional?
6. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que se plantea la clínica para el año 2019?
7. ¿Qué tipo de presupuestos se establecen anualmente?
8. ¿Cómo se proyectan planes y programas para determinado periodo?
9. ¿Cuáles son las políticas, reglamentos o normas que ha establecido la clínica?
10. ¿Con qué periodicidad se actualiza el organigrama estructural de la clínica?
11. ¿Qué instrumento ha establecido la clínica para compilar los diferentes puestos de trabajo y sus responsabilidades?
12. ¿Cómo se motiva y en qué grado se aplica el liderazgo con los trabajadores?
13. ¿Qué tipo de comunicación se emplea en la clínica?
14. ¿Cómo se controla y da seguimiento a la calidad de servicio y a la gestión institucional realizada?
15. ¿Qué mecanismos o herramientas se emplean para la evaluación y control?
16. ¿Nova Clínica Moderna aplica responsabilidad social y ambiental?
17. ¿Qué beneficios cree usted que tendría la clínica al elaborar e implementar de un modelo de planificación estratégica?

Fecha:

Firma:

ANEXO 2.- Modelo de entrevista a Contadora general



BANCO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

Dirigida a: Lic. Sandra Pazmiño Q.

Cargo: Contadora

Institución: Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

TEMA DE INVESTIGACION: "Modelo de planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A."

1. ¿Cuál es la normativa legal que regula a la clínica?
2. ¿Con que políticas, normas y reglamentos internos cuenta la clínica?
3. ¿Cuáles son los presupuestos que anualmente se realizan?
4. ¿Cuáles considera usted son los aspectos más importantes en la gestión contable de la clínica?
5. ¿Cómo se maneja la información contable de la clínica?
6. ¿Cuál es la información financiera que se emplea para la toma de decisiones?
7. ¿Cuáles son los estados financieros y con qué periodicidad se los analiza?
8. ¿Cómo se evalúa los resultados obtenidos en un determinado periodo?
9. ¿Qué mecanismos de control se emplean para medir la veracidad de la información?
10. ¿Cómo cubre la clínica las obligaciones en el corto plazo?
11. ¿Cómo se realiza el proceso de compras de bienes y servicios para la clínica?

Fecha:

Firma:

ANEXO 3.- Modelo de encuesta dirigida a jefes de área de la clínica

ENCUESTA																									
	DIRIGIDO A: Trabajadores de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.																								
	OBJETIVO: Recopilar información importante acerca de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.																								
	INSTRUCCIONES: Responda sinceramente a cada pregunta y seleccione las respuestas que crea conveniente.																								
Por favor seleccione el área a la que pertenece:																									
<table border="1"> <tr><td>Médicos Residentes</td><td></td></tr> <tr><td>Enfermería</td><td></td></tr> <tr><td>Laboratorio</td><td></td></tr> <tr><td>Imágenes</td><td></td></tr> <tr><td>Administración</td><td></td></tr> <tr><td>Farmacia</td><td></td></tr> <tr><td>Recepción</td><td></td></tr> </table>	Médicos Residentes		Enfermería		Laboratorio		Imágenes		Administración		Farmacia		Recepción		<table border="1"> <tr><td>Limpieza</td><td></td></tr> <tr><td>Cocina</td><td></td></tr> <tr><td>Conserjería</td><td></td></tr> <tr><td>Lavandería y Planchado</td><td></td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td></tr> </table>	Limpieza		Cocina		Conserjería		Lavandería y Planchado		Otros	
Médicos Residentes																									
Enfermería																									
Laboratorio																									
Imágenes																									
Administración																									
Farmacia																									
Recepción																									
Limpieza																									
Cocina																									
Conserjería																									
Lavandería y Planchado																									
Otros																									
1.- ¿La clínica tiene misión, visión y valores institucionales establecidos?																									
SI																									
NO																									
DESCONOCE																									
2.- ¿La clínica tiene un código de ética?																									
SI																									
NO																									
DESCONOCE																									
3.- ¿Existe un manual de funciones en el cual se detallan los puestos de trabajo con sus principales funciones?																									
SI																									
NO																									
DESCONOCE																									
4.- ¿La comunicación con el jefe inmediato es positiva (clara, sincera, oportuna)?																									
SIEMPRE																									
A VECES																									
NUNCA																									
5.- ¿Considera que las capacitaciones que ha recibido, han sido útiles para la ejecución de su trabajo?																									
SIEMPRE																									
A VECES																									
NUNCA																									
6.- ¿La clínica toma en cuenta su opinión para la planificación y organización de actividades?																									
SIEMPRE																									
A VECES																									
NUNCA																									
7.- ¿Considera que en su área, la información y comunicación es apropiada?																									
SIEMPRE																									
A VECES																									
NUNCA																									
8.- El ambiente de trabajo ¿es apropiado para el desempeño de sus funciones?																									
SI																									
NO																									
9.- ¿Cómo calificaría el clima laboral en la institución?																									
EXCELENTE																									
BUENO																									
REGULAR																									
PÉSIMO																									
10.- ¿La clínica reconoce el esfuerzo y motiva el mejor desempeño de los trabajadores?																									
SIEMPRE																									
A VECES																									
NUNCA																									
11.- En general ¿cuál es su nivel de satisfacción en la clínica?																									
Muy satisfecho																									
Satisfecho																									
Insatisfecho																									
<i>¡Gracias por su colaboración...!</i>																									

ANEXO 4.- Modelo encuesta dirigida a clientes de la clínica

		<h3>ENCUESTA</h3>	
DIRIGIDO A:	Clientes de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.		
OBJETIVO:	Conocer la opinión de los clientes y a partir de ella implementar acciones de mejoramiento.		
INSTRUCCIONES:	Responda sinceramente a cada pregunta y seleccione las respuestas que crea conveniente.		
Por favor evaluar al personal, de acuerdo a su experiencia:			
1.- ¿Cómo calificaría el trato recibido por parte del personal?			
Muy Bueno			
Bueno			
Regular			
Malo			
Pésimo			
2.- ¿Recibió la ayuda necesaria mientras estuvo en la clínica?			
Siempre			
A veces			
Nunca			
3.- ¿Cree usted que el personal se encuentra bien capacitado?			
Si			
No			
4.- ¿El personal se demoró en atender su requerimiento?			
Bastante			
Poco			
Casi nada			
Nada			
5.- ¿Cómo calificaría el servicio recibido en la clínica?			
Muy Bueno			
Bueno			
Regular			
Malo			
Pésimo			
6.- ¿Cuál es su opinión acerca de la limpieza de las instalaciones de la clínica?			
Muy satisfecho			
Satisfecho			
Neutral			
Insatisfecho			
Muy insatisfecho			
7.- ¿Cree usted que la clínica se preocupa por el cuidado del medio ambiente?			
Si			
No			
8.- ¿Cómo calificaría la atención en el área de caja?			
Muy Bueno			
Bueno			
Regular			
Malo			
Pésimo			
9.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción por la atención recibida en la clínica?			
Muy satisfecho			
Satisfecho			
Neutral			
Insatisfecho			
Muy insatisfecho			
10.- ¿Recomendaría los servicios que ofrece la clínica?			
SI			
NO			
¡Gracias por su colaboración...!			

ANEXO 5.- Código de ética diseñado



CÓDIGO DE ÉTICA

Compromiso para cumplirlo y vivirlo

Mensaje a los miembros de la familia Climoder S.A.

Climoder S.A.
2018



Parte fundamental del crecimiento institucional y la positiva imagen corporativa que hoy proyectamos a nuestros clientes, proveedores, competencia y organismos de control, es el resultado directo de la forma en la que hacemos las cosas; es decir, el esfuerzo, dedicación, entrega y compromiso que están estrechamente relacionados con los valores institucionales y de servicio, los cuales deben ser siempre la base primordial de nuestro accionar.

Nuestro comportamiento debe ser íntegro, tanto en nuestro lugar de trabajo como fuera de éste, y al interactuar con las partes interesadas debe prevalecer la transparencia, justicia y honestidad, haciendo siempre lo que nuestra consciencia y principios nos indican que es lo correcto.

El Código de Ética, es un instrumento escrito que dará vida a los valores institucionales y de servicio de Climoder S.A. y tiene por finalidad establecer los lineamientos y parámetros para orientar la conducta en el trabajo del día a día.

Quienes conformamos CLIMODER S.A. tenemos la obligación de estar a la altura de estos valores, lo cual garantizará que nuestra institución ahora más que nunca, sea considerada una clínica que inspira confianza y respeto para nuestros usuarios y la sociedad en su conjunto. Contamos con todo su apoyo, entusiasmo y compromiso para seguir construyendo el futuro de nuestra CLIMODER S.A.

Tengamos presente que los valores no se definen por las palabras, sino por los actos.

Un saludo cordial,

Dr. Diego Coral R.

GERENTE GENERAL

Ing. Ximena Andrade L.

GERENTE ADM/FINANCIERO

INTRODUCCIÓN

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. crea el presente Código de Ética inspirado en las bases filosóficas que han sustentado el accionar de la institución hasta el momento, constituye el compromiso de todos quienes conforman la clínica y contribuyen al fortalecimiento y crecimiento de la misma. Esta guía contiene los principios generales de la ética empresarial y la ética profesional, que servirán para orientar el actuar de todos los profesionales, trabajadores y colaboradores de la institución en el desarrollo diario de sus actividades.

Los integrantes de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A se comprometen a demostrar mediante el ejemplo, los principios de este Código, a fin de asegurar una cultura de transparencia, excelencia y seguridad. Esto, sin duda, conlleva el deseo de que las futuras

generaciones mantengan vivos los valores esenciales de vocación de servicio, respeto y dedicación al prójimo, por lo tanto el presente Código de Ética se convierte en el documento más importante del actuar.

Este código también es una fuente de apoyo en la búsqueda de mecanismos que permitan mantener altos niveles de confianza en los usuarios internos y externos, en el bienestar de sus familias, priorizando y estandarizando el ser humano como eje central.

CAPÍTULO I.

NATURALEZA Y DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. como institución privada de salud pretende regir todas las actividades en base a la ética empresarial y a la ética profesional de todas las personas que forman parte de la clínica, se deberá velar porque se cumpla, por lo tanto se plantea el desarrollo del presente código de ética basados en los pilares fundamentales institucionales y la normativa legal vigente.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Código compromete a todos los integrantes de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. a laborar conforme a lo establecido, es decir involucra a los miembros del Consejo Directivo y los socios; a los miembros de la Dirección Médica; a los jefes de servicio; a los profesionales de la salud y a los pertenecientes a otras profesiones vinculadas a la organización; a los empleados con y sin relación de dependencia; a los pasantes y a todos aquellos invitados a ejercer las actividades vinculadas a la prestación de servicios; de la misma manera se adhieren los proveedores, las empresas contratistas y su personal interviniente en obras; los prestadores y financiadores externos. Cada uno de los mencionados queda comprometido, en el marco de la naturaleza de sus funciones y responsabilidades.

OBJETIVO DEL CÓDIGO

El objetivo del Código de Ética de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., es trazar las pautas generales de comportamiento que deben mantener sus colaboradores, de manera que sus actuaciones se ajusten a los valores y principios corporativos, a las obligaciones asumidas en virtud de la relación laboral y a los principios éticos indispensables para asegurar la transparencia en las relaciones internas, con terceros y con la sociedad.

El Código reconoce y armoniza los principios morales, las leyes de nuestro país, la normatividad aplicable a la clínica, y se difunde con la convicción de que todos quienes colaboramos en ella, hemos adquirido una ideología que nos permite comprometernos con una conducta ética ejemplar.

FILOSOFÍA Y VALORES

MISIÓN

Somos una institución de salud que busca permanentemente la satisfacción del cliente a través de la calidad, calidez humana y profesional en la prestación de los servicios médicos empleando tecnología de punta, siempre precautelando y promoviendo el cuidado del medio ambiente.

VISIÓN

Ser reconocidos como la clínica líder que brinda experiencias satisfactorias, a través de una atención de salud integral que mejora la calidad de vida de los clientes y sus familias.

VALORES

- ***Humanidad.***- ponerse en el lugar del usuario a fin de comprender la necesidad y ofrecer una atención oportuna y correcta.

- **Solidaridad.-** actitud de apertura y disponibilidad para las personas que requieran de ayuda, dando una respuesta integral.
- **Ética.-** de cada uno de los colaboradores de la clínica en el desarrollo de las actividades laborales, a través de la aplicación de los valores innatos.
- **Responsabilidad.-** compromiso y disposición de todo el personal a fin de dar siempre lo mejor de sí.
- **Profesionalismo.-** el comportamiento y actitud de los profesionales están regidas por normas de respeto, objetividad y efectividad, sobre todo en el campo de la salud.
- **Respeto.-** es la esencia de la disciplina, es la actitud de comprensión que permite tratar a todas las personas con consideración y tolerancia.
- **Empatía.-** capacidad para escuchar y comprender como seres humanos y profesionales de la salud a fin de sentir lo mismo y expresar en forma efectiva una posible solución.
- **Integridad.-** guardar la coherencia entre el decir y el actuar, pretendiendo en todo momento una actitud ética.
- **Compromiso.-** llevar a cabo lo prometido o pactado a fin de merecer la credibilidad de los usuarios.
- **Honestidad.-** trabajar con honestidad para alcanzar el crecimiento colectivo e individual de todos los colaboradores de la clínica.

CAPÍTULO II

PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA INSTITUCIÓN

ATENCIÓN CON CALIDAD.-

Brindar todos los servicios de salud con accesibilidad, oportunidad, pertinencia, continuidad y seguridad a los clientes internos y externos a fin de lograr fidelizarlos y obtener de ellos el más alto nivel de satisfacción al cumplir sus necesidades y expectativas.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE.-

Proponer alternativas de solución de forma permanente al cliente interno y externo a fin de satisfacer sus necesidades en salud y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los usuarios.

ACTUACIÓN TRANSPARENTE.-

Presidir de buena fe y con transparencia en todas las relaciones que existan entre los involucrados de la clínica para evadir segundas intenciones, manipulación, verdades a medias, inducción al error o a la percepción equivocada.

CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN.-

Asegurar la confidencialidad de la información de la clínica y de los usuarios atendidos en la misma, pues solo tendrán acceso a ella en los casos específicos de la ley o bajo previa autorización del paciente.

PROTECCIÓN DE LOS BIENES.-

Velar por la protección de los bienes de la clínica, especialmente todos los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad la custodia de muebles, enseres, equipos y otros bienes de valor.

COMUNICACIÓN RESPONSABLE.-

Expresar libremente las opiniones, conceptos e información de manera responsable y veraz, empleando los canales y medios establecidos por la clínica.

RESOLUCIÓN ASERTIVA DE CONFLICTOS.-

Solventar los conflictos dentro de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. a través de la conciliación entre las partes afectadas y la utilización de los canales regulares establecidos.

EMPATIZARSE.-

Actuar con empatía ante las situaciones adversas de las personas, es decir ponerse en el lugar de los demás para entender la situación por las cuales está atravesando y tener la habilidad para salir de allí y ofrecer una solución, transformando las situaciones difíciles en una oportunidad de cambio.

CAPÍTULO III

RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

RELACIONES CON LOS PACIENTES - CLIENTES

El respetar la autonomía y libertad del paciente es deber del médico y se le prohíbe cualquier tipo de manipulación o influencia, ya sea por temas morales como de aparente conveniencia para el propio paciente. Por ejemplo, en decisiones de abortos o ante la negación de realizarse un tratamiento. De la misma manera, es deber de los trabajadores informar al paciente de la disponibilidad de todos los médicos de una misma especialidad, sin dar preferencia a ninguno y permitir que sea el paciente quien decida libremente a cual elegir.

DERECHOS DE LOS PACIENTES - CLIENTES

- Elegir la institución y a los profesionales que atenderán su salud y la de su familia.
- Recibir un trato amable, digno, humano y ético.
- Recibir la atención de manera oportuna y con calidad.
- Recibir toda la información acerca de las tarifas de los servicios y los trámites administrativos.
- Tener cerca a familiares y allegados siempre y cuando no interfieran en el tratamiento del paciente.
- Solicitar una segunda opinión acerca de la condición médica.
- Obtener una comunicación clara y comprensible, teniendo en cuenta el estado emocional y el nivel de instrucción de los usuarios.
- No ser discriminado por razón de raza, política, cultura, religión, estatus social y económico o por su misma condición de salud.
- Tener privacidad en la atención y asegurar la confidencialidad de su historial clínico como documento al que solo puede acceder el titular y el equipo de salud.

DEBERES DE LOS PACIENTES - CLIENTES

- Cuidar de su propia salud y la de su familia de forma integral.
- Brindar un trato amable, respetuoso y digno al personal, profesionales médicos y al resto de usuarios.
- Asistir puntualmente a las citas y procedimientos programados, en el caso de no poder asistir anular con 6 horas de anticipación.
- Participar activa y responsablemente del proceso de atención y de las actividades que realice la clínica.
- Cancelar los servicios prestados por la clínica conforme a lo establecido.
- Acatar las normas, requisitos e instrucciones de la clínica y del personal que brinde la atención.
- Proporcionar siempre información, clara, verídica y oportuna a los profesionales.
- Seguir las indicaciones del tratamiento, los cuidados en casa y la dosificación de la medicina al pie de la letra.
- Proteger y cuidar las instalaciones, recursos y equipos de la clínica.
- Solicitar con respeto información sobre el estado de salud.
- Brindar información personal a la clínica como teléfonos, direcciones y referencias actualizadas.
- Asistir a las citas con adecuadas condiciones de aseo.
- Cuidar y responsabilizarse de sus pertenencias.

RELACIONES CON LOS MÉDICOS.-

Una buena relación médico-paciente es fundamental para que se genere un vínculo de confianza y el médico se sienta comprometido con los pacientes para ayudarle a mejorar su situación de salud. Y la base de una buena relación se encuentra en la comunicación, que debe ser fluida, clara, sincera y basada en la confianza. Además de diagnosticar y tratar la

enfermedad, el médico tiene un papel clave a la hora de mejorar la calidad de vida, ayuda a adoptar hábitos de vida saludables y orienta cuando se necesita ayuda en el manejo de la enfermedad, derivando a consultas con otras especialidades.

RELACIONES CON LOS ACCIONISTAS.-

El accionista no es sólo una fuente de financiación, sino un sujeto con opiniones y preferencias morales de diversos tipos. Por lo tanto, para orientarse a la hora de tomar decisiones con respecto a la inversión y en las deliberaciones sociales necesita toda la información relevante disponible. Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. crea las condiciones necesarias para que la participación de los accionistas en las decisiones de su competencia sea amplia y consciente, garantice la igualdad de información y, asimismo, tutele el interés de la clínica y de la totalidad de los accionistas frente a iniciativas no marcadas por los principios de transparencia y corrección. Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. evita cualquier tipo de discriminación por edad, sexo, estado de salud, nacionalidad, opiniones políticas y creencias religiosas de sus participantes.

RELACIONES CON TODOS LOS TRABAJADORES Y AMBIENTE DE TRABAJO.-

PRINCIPIOS DE CONVIVENCIA

Los principios tienen como objetivo fundamental establecer un referente ético, para guiar las actitudes, prácticas y formas de actuación de los servidores de la clínica.

1. Respetar el elemento más valioso de la institución que es el talento humano.
2. Escuchar de forma empática y respetuosa las ideas de los demás, permitiendo una interacción equitativa y justa para todos.
3. Propender por el cumplimiento de las normas como medio para una convivencia armónica

y productiva.

4. Promover un ambiente laboral respetuoso y positivo para todos.

NORMAS DE CONVIVENCIA

1. Trabajar juntos, entregando lo mejor de cada uno y fomentando relaciones de trabajo armónicas y productivas, valorando las necesidades del otro y demostrando solidaridad por los compañeros.
2. Predicar con el ejemplo, siendo coherentes con lo que se dice y se hace, asumiendo con responsabilidad las consecuencias de nuestros actos con honestidad y transparencia.
3. Respetar a los demás por su condición de ser humano, valorando sus conocimientos, potencial y experiencia como miembros del equipo de trabajo.
4. Mantener una comunicación abierta, respetuosa y asertiva, aportando al crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo de trabajo.
5. Ser abiertos a la crítica y autocrítica constructiva para convertirla en un aporte satisfactorio y agradable en el desarrollo de nuestro quehacer institucional.
6. Construir un ambiente de trabajo agradable, fomentando el respeto y las buenas relaciones en el desempeño productivo de los funcionarios y el logro de los objetivos de la institución.
7. Valorar el buen trabajo y fomentar el reconocimiento de logros sincero y oportuno entre compañeros.
8. Hacer uso adecuado y respetuoso de las zonas comunes y puestos de trabajo, garantizando que permanezcan limpios y ordenados

RELACIÓN CON EL ENTORNO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTAL.-

La clínica tiene compromiso de generar valor social y aportar en campañas de asistencia benéfica orientadas a los sectores más vulnerables y a la sociedad en general con campañas orientadas a educar en temas referentes a salud y el bienestar humano; así también Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. se siente comprometida con el cuidado del medio ambiente y trabaja activamente para reducir el impacto que su propia operatividad produce en el entorno, el cual forma parte también de las condiciones de salud de la sociedad. Para ello, busca en forma permanente optimizar los procesos de atención y el uso racional de los recursos. Es importante que cada trabajador considere cómo impacta en el medio ambiente el comportamiento en todos los aspectos de nuestro trabajo, para que podamos reducir ese impacto siempre que sea posible: por ejemplo, ahorrar agua y energía y evitar generar residuos. Cuando los residuos sean inevitables, tenemos que asegurarnos de que los materiales se reciclen o se desechen de manera responsable. Incluso gestos pequeños, como apagar los focos de oficinas que tienen el ingreso de la luz natural, apagar el monitor del computador cuando no se use, separar los residuos, entre otras cosas, pueden marcar la diferencia.

RELACIONES CON LOS COMPETIDORES.-

La relación con los competidores será con respeto, involucrando a todos los funcionarios de la entidad con el objeto de establecer alianzas estratégicas, uniones, organización para tener un beneficio en común. La competencia leal será un componente básico con las actividades y relaciones con otras instituciones que prestan el servicio de salud. Por esta razón, todo el talento humano se limitará de realizar comentarios o divulgaciones que puedan afectar la imagen de los competidores, hacer acciones o actividades que puedan generar confusión o engaño con los clientes y no utilizar el espionaje industrial.

CAPÍTULO IV

COMPROMISOS INSTITUCIONALES

PREVENCIÓN DE ACTOS INCORRECTOS Y FRAUDE

La clínica tiene como política interna, la no tolerancia de los actos incorrectos y fraude, por esta razón, una vez estos son identificados se tomará correctivos inmediatos, los cuales incluyen los reportes y denuncia ante los altos directivos de la entidad. Los actos incorrectos y fraude corresponden a los hechos o actos que afecten a la institución internamente o externamente en diferentes aspectos, como: buenas prácticas del manejo de prestación de servicio, transparencia en la información a terceros, la credibilidad, la confianza, la imagen de la organización y la reputación. Se consideran actos incorrectos:

APROPIACIÓN INDEBIDA DE RECURSOS

Se refiere a toda apropiación, extravío, desaparición o uso sin permiso de los bienes tangibles e intangibles que están bajo la responsabilidad de la clínica y son destinados para fines diferentes del motivo para el cual fueron adquiridos; como por ejemplo: hurto, abuso de confianza, apropiación física de bienes, dinero, documentos confidenciales, programas de software o cualquier información interna de la clínica sin la respectiva autorización.

CORRUPCIÓN

Cualquier acto delictivo cometido por los funcionarios de la clínica que abusen de su poder, soborno, aceptación u ofrecimiento de cualquier objeto de valor económico u otros beneficios de cualquier clase; a cambio de la realización de cualquier acto relacionado con su labor de trabajo o para influenciar en la toma de decisiones que puedan afectar a la clínica.

FALSOS REPORTES

Son documentos distorsionados u ocultan la realidad de la situación del paciente o de la

clínica, como: información falsa en la historia clínica del paciente, distorsionar información que induzcan al engaño o confusión a terceros, ocultar información financiera que pueda producir engaño a los accionistas, falsificar certificaciones con beneficios a terceros.

INADECUADA INFORMACIÓN EN REPORTE FINANCIEROS

Es la modificación de la realidad de los reportes financieros como: uso de cuentas provisionales que puedan distorsionar los ingresos o egresos de la clínica, creación de transacciones falsas, manipulación de saldos sea del activo o del pasivo, ocultamiento de errores contables y en general todo tipo de distorsión contable que pueda afectar al desarrollo de la clínica.

INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES LEGALES

Son el no cumplimiento de la legislación vigente del país en relación a las instituciones del sector salud.

ABUSO TECNOLÓGICO

Incluye el acceso no autorizado a sistemas de cómputo o sitios que tengan restricción de ingreso, violación de licencias de software, instalación de software no autorizado, implantación de virus o cualquier programa que afecta a al sistema de la clínica

ERRADICACIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN Y ACOSO

La clínica no tiene derecho a intervenir en la relaciones personales de los todos empleados; sin embargo al momento de identificar de que está existiendo un acoso o discriminación de modo directo o indirecto de parte de los superiores hacia los inferiores jerárquicamente o viceversa serán sometido a disposiciones legales internas de la clínica, con una sanción ya establecida o por decisión del comité del código de ética.

CAPÍTULO V

DE LOS CONFLICTOS DE INTERÉS

Existen conflictos cuando intervienen intereses personales o de terceros durante la toma de decisiones en relación a las actividades propias o desempeño del cargo dentro de la clínica. Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. confía en el compromiso, transparencia, buen criterio y la buena fe de sus colaboradores, como elemento esencial para el manejo de los asuntos personales, profesionales y de los posibles conflictos de interés que pudieren acontecer. La clínica rechaza, condena y prohíbe que el gerente y su equipo directivo, miembros de comités especiales, asesores externos y todos aquellos vinculados con la entidad incurran en cualquiera de las prácticas que se describen en este capítulo.

PROHIBICIONES PARA EL PERSONAL SOBRE CONFLICTOS DE INTERÉS

Sin perjuicio de la ampliación de estas prohibiciones, el personal de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. debe abstenerse de realizar las siguientes prácticas en sus labores diarias:

- Utilizar indebidamente información privilegiada y confidencial en contra de los intereses de la administración.
- Participar, directa o indirectamente, en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia de la administración o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses.
- Realizar actividades que atenten contra los intereses de la administración.
- Gestionar, por si o por interpuesta persona, negocios que lesionen los intereses de la administración.
- Entregar dádivas a otros servidores a cambio de cualquier tipo de beneficios.

- Utilizar los recursos de la clínica para labores distintas de las relacionadas con su actividad.
- Gestionar o celebrar negocios con la clínica para sí o para personas relacionadas, que sean de interés para los mencionados.
- Aceptar, para sí o para terceros, donaciones en dinero o especie por parte de proveedores, contratistas o cualquier persona relacionada o no con la administración, o de personas o entidades con las que la clínica sostenga relaciones en razón de su actividad que conlleve a generar cualquier clase de compromiso no autorizado.
- Participar en procesos de selección o contratación cuando estén incursos en alguna de las situaciones enunciadas en el acápite sobre prevención de actos incorrectos y fraude.
- Recibir remuneración, dádivas o cualquier otro tipo de compensación en dinero o especie por parte de cualquier persona jurídica o natural, en razón del trabajo o servicio prestado a la clínica o a sus grupos de interés.
- Otorgar compensaciones no autorizadas por las normas pertinentes.
- Utilizar indebidamente información privilegiada o confidencial para obtener provecho o salvaguardar intereses individuales propios o de terceros.
- Realizar proselitismo político o religioso aprovechando su cargo, posición o relaciones con la clínica, no pudiendo comprometer recursos económicos para financiar campañas políticas; tampoco generara burocracia a favor de políticos o cualquier otra persona natural o jurídica.
- Todas aquellas prácticas que atenten contra la integridad y la transparencia de la gestión de la clínica y en contra del buen uso de los recursos.
- Todo tráfico de influencias para privilegiar trámites.

DEBERES DEL EQUIPO HUMANO

Sin perjuicio del establecimiento de otros, los deberes de todos los involucrados en las actividades de la clínica son:

- Revelar a tiempo y por escrito a los entes competentes cualquier posible conflicto de interés que crea tener.
- Contribuir a que se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a los órganos de control interno y externo de la clínica.
- Guardar y proteger la información que la normatividad legal haya definido como de carácter reservado.
- Contribuir a que se le otorgue a todos los ciudadanos y habitantes del territorio nacional un trato equitativo, y a que se le garanticen sus derechos.
- Revelar a tiempo cuando incurran en alguna de las situaciones enunciadas en el capítulo sobre prevención de actos incorrectos y fraudes.

VIOLACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

Todo empleado y/o colaborador de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A. deberá reportar a su inmediato superior o si la situación lo amerita, directamente al Comité de Ética, aportando las evidencias que posea, respecto de que algún empleado y/o colaborador esté transgrediendo la ley, la normativa vigente y/o el presente Código de Ética. A quienes denuncien de buena fe posibles infracciones al presente Código de Ética, se les garantiza el máximo de confidencialidad, respeto y privacidad. Adicionalmente el presente Código de Ética establece lineamientos generales y, por lo tanto, el incumplimiento de alguna de ellas, será evaluado a fin de determinar el tipo de sanción que tal conducta amerite, según su naturaleza y gravedad.

SANCIONES POR INFRACCIONES AL CÓDIGO DE ÉTICA

Las faltas e infracciones que transgredan normas civiles, laborales, penales o comerciales, serán evaluadas de conformidad con los procedimientos establecidos por la legislación vigente del Ecuador, adicionalmente de reglamentos internos de la clínica.

A las infracciones o transgresiones consideradas leves al presente Código de Ética, se les aplicará las sanciones que ameriten los respectivos incumplimientos a cargo del comité de ética conformado por empleados, trabajadores y colaboradores de la entidad de salud.

CAPÍTULO VI

COMITÉ DE ETICA DE LA CLÍNICA

CONFORMACIÓN COMITÉ DE ÉTICA

A fin de vigilar el cumplimiento de disposiciones emitidas por el presente Código de Ética, se faculta la creación de comité de ética en Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., en el cual deberá estar compuesto con un representante de cada área y ser elegido en sesión colectiva de todos los colaboradores, empleados y trabajadores de la entidad con la siguiente estructura:

- El comité deberá ser presidido (presidente) por un trabajador, empleado o colaborador que será elegido mediante voto, asistiendo toda la colectividad Nova Clínica Moderna / Climoder S.A., sin tomar en cuenta jerarquía o no necesariamente será presidida por altos mandos.
- Existirá un delegado, quien será secretario/a permanente, elegido por voto de toda la colectividad de salud.
- Existirá Asesor técnico el cual podrá ser cualquier representante de indistinta área que forme parte de la colectividad de salud.
- Como integrantes también se constituirán por un representante de cada área elegido por voto de cada persona al equipo al que corresponda.
- Además, se deberá considerar un representante jurídico como asesor para determinar faltas y suscribirlas legalmente de acuerdo con leyes y reglamentos internos y externos correspondientes a la Constitución del Ecuador.

RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DE ÉTICA

DEL COMITÉ DE ÉTICA

- Implementar y difundir el Código de Ética dentro de la entidad y en los diferentes niveles desconcentrados.
- Realizar y socializar un manual que ejemplifique los comportamientos éticos deseables y los conflictos éticos más comunes, y que contenga sugerencias para generar incentivos en la aplicación del Código y/o soluciones a los conflictos.
- Reconocer e incentivar comportamientos éticos positivos.
- Proponer recomendaciones y resoluciones a las acciones y sanciones establecidas por el Área de Talento Humano en relación al informe de análisis de las denuncias.
- Realizar el seguimiento y monitoreo a la aplicación de las acciones y sanciones planteadas frente al incumplimiento del Código de Ética.
- Llevar a cabo los demás procedimientos que consideren necesarios para la correcta aplicación del Código de Ética, siempre que estos no excedan la competencia de los Comités o interfieran con la aplicación de su Reglamento; o con la aplicación del Código del Trabajo.
- Recopilar observaciones y realizar propuestas para la actualización y el mejoramiento continuo tanto del Código como de los procedimientos internos del Comité de Ética.
- Velar por la confidencialidad de la información y denuncias.

MIEMBROS DEL COMITÉ DE ÉTICA

Presidente

- Liderar la organización y el funcionamiento del Comité de Ética.
- Cumplir y velar por la aplicación del Código.

Secretario

- Informar y socializar a los servidores/as sobre los valores institucionales y procedimiento de implementación del Código de Ética
- Promover la construcción de una guía que ejemplifique conductas adecuadas e inadecuadas, relacionadas al comportamiento ético
- Promover la construcción de una cultura de convivencia social y confianza institucional ética y transparente
- Realizar el seguimiento de la conformación y gestión del comité
- Recopilar anualmente las observaciones que se realicen respecto al Código de Ética y hacer propuestas para su actualización y mejoramiento
- Recopilar semestralmente observaciones de los procedimientos internos del Comité para su mejoramiento.

Asesor técnico

- Receptar, recopilar y verificar la solvencia de las denuncias
- Analizar las denuncias receptadas y establecer las acciones y sanciones correspondientes.
- Manejar y custodiar los archivos, informes y demás documentación física y digital de las denuncias receptadas

- Tomar en cuenta las sugerencias de los informes finales que realice el Comité de Ética para cada caso.

Representante de cada área

- Conocer, aportar criterios y recomendaciones que susciten sugerencias en los casos que se presenten
- Velar por el cumplimiento del Código de Ética
- Proponer mejoras y procesos internos.

Representante jurídico

- Brindar asesoría en las áreas de su competencia
- Construir informes finales y, manejar el archivo y la documentación física y digital.

SESIONES DEL COMITÉ DE ÉTICA

Los Comités de Ética se reunirán ordinariamente, la primera semana de cada mes, previa convocatoria del/a Presidente/a; y, extraordinariamente en cualquier momento con convocatoria del/a Presidente/a, a pedido de uno de sus miembros, cuando lo solicite en forma motivada. En cualquier caso, la convocatoria se realizará con un mínimo de veinticuatro (24) horas previo a la hora de la convocatoria.

PROCEDIMIENTO DE DENUNCIAS

Cuando un/a trabajador, empleador o colaborador considere que ha sido objeto de acciones que se contrapongan a las disposiciones establecidas en este Código, podrá presentar su denuncia ante el Comité de Ética de la respectiva instancia, mediante comunicación escrita, debidamente suscrita y motivada, haciendo una relación de los hechos

Posteriormente, remitirá de manera oficial al conjunto de miembros del Comité de Ética un informe con el análisis de denuncias receptadas, donde establecerá, de ser procedente, las correspondientes acciones e imposición de sanciones, conforme a lo estipulado en el Código de Trabajo.

Los Comités de Ética se reunirán una vez al mes, revisarán y analizarán la conformidad de los informes quincenales. Podrán proponer recomendaciones y resoluciones a las acciones y sanciones emitidas, velando siempre por la confidencialidad de los casos. Así mismo realizarán el seguimiento y monitoreo a la aplicación de las acciones y sanciones planteadas, frente al incumplimiento del Código de Ética.

QUÓRUM

El quórum para la instalación de las sesiones del Comités de Ética de Nova Clínica Moderna / Climoder S.A, se conformará por la mitad más uno de la totalidad de sus miembros, debiendo estar presente el/a Presidente/a del Comité.

DECISIONES ADOPTADAS POR EL COMITÉ

Las decisiones del Comité, respecto de los casos que constituyen violación al Código de Ética, se adoptarán por mayoría simple de votos de sus miembros y se consignarán en actas de sesión en las cuales se dejará constancia de todos los asuntos tratados; dichas actas serán suscritas por los asistentes, y se remitirán a la Unidad de Talento Humano para continuar con el procedimiento correspondiente.

CARTA DE COMPROMISO DEL CODIGO DE ÉTICA

He recibido el Código de Ética de la Clínica y dejo constancia que comprendo la relevancia, los alcances y las reglas de éste.

Entiendo la obligatoriedad de su cumplimiento para todas las personas de la Clínica y que, al cumplir con el Código de Ética, contribuyo a crear un mejor ambiente de trabajo con el cual podemos desarrollarnos como personas y profesionales, y contribuyo con la imagen y prestigio de la Nova Clínica Moderna / Climoder S.A



NOMBRE:.....

FIRMA:.....

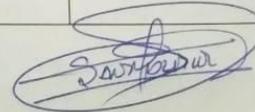
FECHA:.....

ANEXO 6.- Matriz de validación


UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 FACAE
 CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MATRIZ DE VALIDACIÓN
Planificación estratégica para Nova Clínica Moderna / Climoder S.A.

Número	Variable	Preguntas	Calificación			Observación
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	
1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	¿Qué tan aplicable considera usted la misión propuesta?	✓			
2		¿En qué grado considera usted que la visión propuesta es aplicable?	✓			
3		¿Cómo considera usted los valores propuestos?		✓		
4		¿Las políticas propuestas cómo las considera usted?	✓			
5		¿Qué tan aplicable sería el código de ética propuesto?		✓		
6		¿Cómo le parece el organigrama estructural propuesto?		✓		
7		¿Cómo considera usted la descripción de funciones y competencias laborales propuestas?	✓			
8		¿En qué grado considera usted que los objetivos estratégicos son aplicables?	✓			
9		¿Cómo considera usted la descripción de estrategias propuesta?	✓			
10		¿Cómo considera usted el despliegue de objetivos propuesto?	✓			
11		¿Qué tan aplicable considera usted es el mapa estratégico propuesto?	✓			
12		¿Los indicadores de gestión por perspectivas propuestos cómo los considera usted?		✓		
13		¿En qué grado considera usted aplicable el cuadro de mando integral?	✓			
14		¿Cómo considera usted la propuesta de asignación de presupuestos y responsables?	✓			
15		¿Qué tan aplicable considera usted el seguimiento y control propuesto?		✓		

Elaborado por: La autora
 Aprobado por: Lic. Sandra Pazmiño-Contadora general CLIMODER S.A.



ANEXO 7.- Fotografías











