

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO,  
FINANCIERO Y DE SERVICIOS DEL CENTRO MÉDICO LENIN  
MOSQUERA, UBICADO EN QUITO**

**AUTORA:**

**MARÍA CRISTINA MENDOZA MARÍN**

**DIRECTORA:**

**ING. MÓNICA LEGARDA**

**Quito, FEBRERO del 2012**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Yo María Cristina Mendoza Marín con número de cédula 171579984-5, estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas, declaró bajo juramento que el trabajo de Tesis presentado a continuación es de mi autoría; y que ha consultado referencias bibliográficas que están incluidas debidamente en el trabajo.

Quito, 23 de Enero del 2012

---

Cristina Mendoza Marín

CI: 171579984-5

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar la presente investigación a Dios por ser mi creador, amparo y fortaleza en los momentos que más lo necesito.

A mis amados hijos Nicolás y Matías que son la luz de mi vida y que siempre me reciben con una sonrisa y un abrazo que me da el aliento para superarme y ser cada día mejor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a Dios por bendecirme y por haber sabido guiar mis pasos, dándome la fuerza suficiente para superar todos los obstáculos que se me han presentado en mi vida.

Quiero agradecer especialmente a mi tutora la Ing. Mónica Legarda por todos los conocimientos que compartió conmigo y por su valioso tiempo dedicado a la realización de este trabajo de tesis.

A mis hijos Nicolás y Matías un profundo agradecimiento por ser mi más grande motivación y siempre con su sonrisa alentarme a seguir adelante.

A mis padres Luisa y Oswaldo por siempre estar a mi lado apoyándome en todo lo que decido emprender. A mi hermano Christian por confiar en mí. A mis tíos Luis, Patricia y Amparo por brindarme su ayuda incondicional. A mi abuelita Teresa por ser la que día a día me supo impulsar para que luche por mi título. A mis suegros Susana y Carlos quienes supieron darme palabras de aliento para continuar adelante. A mi esposo Xavier por enseñarme a ser fuerte en la vida.

Al Centro Médico Lenin Mosquera gracias por haberme permitido visitar sus instalaciones y recoger la información necesaria para la realización de mi trabajo.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera hicieron posible la terminación de este trabajo de tesis y que no las mencione, gracias a todos.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	II
<b>DEDICATORIA</b> .....	III
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	IV
<b>ABSTRACT</b> .....	XVI

### **CAPÍTULO I**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	17
1.1. Tema.....	18
1.2. Justificación del trabajo.....	18
1.3. Delimitación.....	21
1.3.1. Delimitación Temporal.....	21
1.3.2. Delimitación Espacial.....	21
1.3.3. Delimitación Académica.....	21
1.4. Planteamiento del Problema.....	22
1.4.1. Descripción del Problema.....	24
1.4.2. Formulación del Problema.....	25
1.4.3. Sistematización del Problema.....	25
1.5. Resumen de la Propuesta de Intervención.....	26
1.6. Objetivos.....	28
1.6.1. Objetivos generales.....	28
1.6.2. Objetivos específicos.....	28
1.7. Beneficiarios de la propuesta de Inversión.....	29
1.7.1. Beneficiarios Directos.....	29
1.7.2. Beneficiarios Indirectos.....	29

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Calidad de vida.....	30
2.1.1. Variables Incidentes en la Calidad de Vida.....	32
2.2. Calidad de Vida Laboral.....	33

2.2.1. Enfoques para conseguir estrategias que permitan elevar la Calidad de vida laboral.....	35
2.2.2. Beneficios de la calidad de vida laboral.....	36
2.3. Mejora Continua.....	39
2.3.1. Introducción.....	39
2.3.2. Tipos de Mejora Continúa.....	41

### **CAPÍTULO III**

#### **ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL CENTRO MÉDICO LENIN MOSQUERA**

3.1. Análisis del microambiente.....	45
3.1.1. Historia.....	45
3.1.2. Misión.....	46
3.1.3. Visión.....	46
3.1.4. Valores.....	46
3.1.5. Modelo Organizacional.....	48
3.1.5.1. Descripción de Funciones.....	49
3.1.5.1.1. Funciones de la asamblea general.....	49
3.1.5.1.2. Funciones del comité ejecutivo.....	50
3.1.5.1.3. Funciones del presidente.....	51
3.1.5.1.4. Funciones del secretario.....	51
3.1.5.1.5. Funciones del tesorero.....	52
3.1.5.1.6. Funciones de los vocales.....	52
3.1.5.1.7. Funciones del síndico.....	52
3.1.5.1.8. Funciones de la dirección ejecutiva.....	53
3.1.5.1.9. Funciones de la dirección médica.....	53
3.1.5.1.10. Funciones de los servicios médicos.....	54
3.1.5.1.11. Funciones de los departamentos.....	55
3.1.5.1.12. Funciones del médico tratante.....	55
3.1.5.1.13. Funciones del médico residente.....	57
3.1.5.1.14. Funciones de los servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento.....	57
3.1.5.1.14.1. Laboratorio clínico.....	57
3.1.5.1.14.2. Rayos x.....	58
3.1.5.1.15. Funciones de los servicios técnicos de colaboración médica.....	59
3.1.5.1.15.1. Enfermería.....	59

3.1.5.1.16. Funciones del personal de enfermería.....	60
3.1.5.1.17. Funciones de las auxiliares de enfermería en los departamentos de quirófano y esterilización.....	60
3.1.5.1.18. Funciones de las auxiliares de enfermería en el departamento de laboratorio.....	61
3.1.5.1.19. Funciones de las auxiliares de enfermería en el departamento de consultas externas.....	61
3.1.5.1.20. Funciones de las auxiliares de enfermería en la farmacia.....	61
3.1.5.1.21. Funciones de las auxiliares de enfermería en el departamento de odontología.....	62
3.1.5.1.22. Funciones de las auxiliares de enfermería en el departamento de convenio.....	62
3.1.5.1.23. Funciones de las auxiliares de enfermería en el departamento de ginecología.....	63
3.1.5.1.24. Funciones de las auxiliares de enfermería en el departamento de pediatría.....	63
3.1.5.1.25. Funciones de las auxiliares de enfermería en el departamento de ecografía.....	63
3.1.6. Responsabilidades primarias.....	64
3.1.7. Normativa.....	66
3.1.8. Recursos.....	69
3.1.8.1. Recursos Materiales.....	69
3.1.8.2. Recursos Tecnológicos.....	72
3.1.9. Dotación de Talentos Humanos.....	74
3.1.10. Calidad de Vida Laboral.....	82
3.1.11. Servicios.....	116
3.1.12. Satisfacción del Cliente.....	117
3.1.12.1. Tiempo de Entrega del Servicio.....	125
3.1.13. Variedad de patologías a atender.....	127
3.1.14. Infraestructura.....	131
3.1.15. Ambiente interno.....	131
3.1.15.1. Matriz EFI.....	136
3.2. Análisis del Macroambiente.....	137
3.2.1. Factor socio-cultural.....	137

3.2.2. Factor demográfico.....	137
3.2.3. Factor económico.....	138
3.2.3.1. Inflación.....	138
3.2.3.2. Producto Interno Bruto .....	144
3.2.3.3. Índice de Riesgo País.....	146
3.2.3.4. Índice de Precios al Consumidor.....	148
3.2.3.5. Globalización.....	150
3.2.4. Factor Político-Legal.....	151
3.2.5. Factor Tecnológico.....	154
3.2.6. Factor Competencia.....	162
3.3. Ambiente Externo.....	166
3.3.1. Matriz EFE.....	170
3.4. Matriz FODA.....	172

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE MEJORAS Y DIAGNÓSTICO DEL CENTRO MÈDICO LENIN MOSQUERA**

4.1. Introducción.....	174
4.2. Análisis de la norma .....	181
4.3. Control de actividades realizadas en el centro médico.....	187
4.4. Matriz para los departamentos de medicina interna, cirugía, pediatría, gineco- obstetricia y odontología.....	190
4.5. Matriz para el médico tratante.....	192
4.6. Matriz para el laboratorio clínico.....	194
4.7. Matriz para rayos x.....	195
4.8. Matriz para el departamento de enfermería.....	196
4.9. Matriz para las auxiliares.....	197
4.10. Matriz para el área de recepción.....	198
4.11. Análisis causa- efectos de la implementación de mejoras en los departamentos de medicina interna, cirugía, pediatría, gineco-obstetricia y odontología.....	199
4.12. Análisis causa- efectos de la implementación de mejoras para el médico tratante .....	202
4.13. Análisis causa- efectos de la implementación de mejoras para el laboratorio clínico.....	204

4.14. Análisis causa- efectos de la implementación de mejoras para rayos X.....	205
4.15. Análisis causa- efectos de la implementación de mejoras para enfermería....	206
4.16. Análisis causa- efectos de la implementación de mejoras para personal auxiliar.....	207
4.17. Análisis causa-efectos de la implementación de mejoras para recepción.....	208
4.18. Matriz de mejoras.....	209
4.19. Flujograma de procedimientos para comunicar las mejoras a efectuarse en la institución.....	216
4.20. Flujograma de procedimientos para comunicar la inasistencia del personal médico.....	217
4.21. Flujograma de procedimientos para pedido de insumos .....	218
4.22. Flujograma de procedimientos para revisión de equipos.....	219
4.23. Flujograma de procedimientos para control del buzón de sugerencias.....	220
4.24. Matriz de objetivos y estrategias para la mejora .....	221
4.25. Matriz de planificación de capacitación.....	228

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

5.1. Introducción.....	233
5.1.2. Introducción presupuesto de aplicación para el proyecto.....	233
5.1.2.1. Presupuesto detallado del proyecto de mejoramiento.....	235
5.2. Análisis de la propuesta.....	239
5.2.1. Costo operacional.....	241
5.2.1.1 .Gastos de preparación de la propuesta.....	244
5.2.1.2. Desglose de los gastos de la propuesta.....	246
5.3. Ingreso total.....	247
5.3.1. Demanda insatisfecha.....	250
5.3.2. Determinación de precios por servicios.....	253
5.4. Estados financieros con propuesta.....	254
5.4.1. Estado de resultados.....	254
5.4.2. Punto de equilibrio.....	255
5.4.3. Flujo neto de efectivo.....	257
5.5. Evaluación económica.....	257
5.6. Tasa mínima de atractividad del inversionista.....	258

5.7.	Tasa interna de retorno.....	259
5.8.	Valor actual neto.....	261
5.9.	Relación beneficio / costo.....	263
5.10.	Período de recuperación de la inversión.....	265
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>267</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>270</b>
<b>REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS.....</b>		<b>272</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>274</b>
<b>GLOSARIO.....</b>		<b>360</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2.1.1. 1(Variables que inciden en la calida de vida) .....	32
CUADRO 2.3.2. 1(Bases de la competencia mundial).....	42
CUADRO 2.3.2. 2 (Análisis de los tres tipo de mejora continua).....	43
CUADRO 3.1.9. 1(Estructura de la poblacion femenina según edad y cargo del CMLM).....	74
CUADRO 3.1.9. 2(Estructura de la poblacion masculina según edad y cargo del CMLM) .....	75
CUADRO 3.1.9. 3(tiempo de servicio del personal del Centro Médico) .....	77
CUADRO 3.1.9. 4(Salud física según edad personal femenino).....	78
CUADRO 3.1.9. 5 (Salud física según edad personal masculino).....	79
CUADRO 3.1.9. 6 (Niveles de Estrés según sexo ).....	80
CUADRO 3.1.10. 1(Ambiente físico según sexo).....	82
CUADRO 3.1.10. 2(condiciones de iluminación) .....	84
CUADRO 3.1.10. 3 (condiciones de temperatura según área) .....	86
CUADRO 3.1.10. 4 (condiciones circulación de aire).....	88
CUADRO 3.1.10. 5 (condiciones de suficiente espacio en el área de trabajo).....	90
CUADRO 3.1.10. 6 (condiciones de volumen de ruidos internos).....	92
CUADRO 3.1.10. 7 (condiciones de volumen de ruidos externos).....	94
CUADRO 3.1.10. 8 (condiciones de volumen de olores internos).....	96
CUADRO 3.1.10. 9(trato laboral con compañeros).....	98
CUADRO 3.1.10. 10(trato laboral con autoridades).....	99
CUADRO 3.1.10. 11(trato laboral con personal de apoyo).....	100
CUADRO 3.1.10. 12(condicinones de seguridad laboral según función) .....	104
CUADRO 3.1.10. 13(Requerimientos de capacitción: Motivación) .....	108
CUADRO 3.1.10. 14(Requerimientos de capacitción: Desarrollo familiar) .....	109
CUADRO 3.1.10. 15(Requerimientos de capacitción: Derechos Humanos) .....	110
CUADRO 3.1.10. 16(Requerimientos de capacitción: valores y autoestima).....	111
CUADRO 3.1.10. 17(Requerimientos de capacitción: Manejo de estrés).....	112
CUADRO 3.1.10. 18(Requerimientos de capacitción: Seguridad laboral) .....	113
CUADRO 3.1.10. 19(Requerimientos de capacitción: Salud Ocupacional) .....	114
CUADRO 3.1.11. 1(Pacientes según edad y sexo).....	117
CUADRO 3.1.11. 2(Percepción de la tención recibida por los médicos).....	118
CUADRO 3.1.11. 3(Percepción de la tención recibida por las auxiliares).....	119
CUADRO 3.1.13. 1(Chequeos Médicos preventivos).....	128
CUADRO 5.2.1. 1(Gasto de Administración) .....	2422
CUADRO 5.2.1.1. 1(Gastos de preparación e la propuesta) .....	2422
CUADRO 5.2.1.1. 2(Programa de capacitación).....	2433
CUADRO 5.2.1.1. 3(Progrma de capacitación 1).....	2444
CUADRO 5.2.1.1. 4(Progrma de capacitación 2).....	2444
CUADRO 5.2.1.1. 5(Progrma de capacitación 3).....	2455
CUADRO 5.2.1.2. 1(Gastos de la Propuesta) .....	2466
CUADRO 5.3. 1(Ingreso Total).....	2477
CUADRO 5.3. 2 (Ingreso por venta de servicios) .....	2488
CUADRO 5.3. 3(Ingreso por aportes) .....	24949
CUADRO 5.3.1. 1(Demanda insatisfecha Masculina) .....	2500

CUADRO 5.3.1. 2(Demanda insatisfecha Femenina) .....	2511
CUADRO 5.3.1. 3(Demanda Femenina y Masculina) .....	2522
CUADRO 5.3.2. 1(Precios por Servicio).....	2533
CUADRO 5.4.1. 1(Estado de Resultados con propuesta).....	2544
CUADRO 5.4.2. 1(Punto de Equilibrio).....	2555
CUADRO 5.4.3. 1(Flujo neto de Efectivo con propuesta) .....	2577
CUADRO 5.6. 1 (TMAR).....	2588
CUADRO 5.7. 1(PRI con financiamiento) .....	25959
CUADRO 5.7. 2(TIR sin financiamiento) .....	2600
CUADRO 5.8. 1(VAN con financiamiento).....	2612
CUADRO 5.8. 2(VAN sin financiamiento).....	2622
CUADRO 5.9. 1(Relación Beneficio Costo con financiamiento) .....	2633
CUADRO 5.9. 2(Relación Beneficio Costo sin financiamiento) .....	2644
CUADRO 5.10. 1(PRI con financiamiento) .....	2655
CUADRO 5.10. 2(PRI sin financiamiento) .....	2666

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1.5. 1(Estructura Organizacional del Centro Médico).....	48
GRÁFICO3.1.9. 1(Nivel de instrucción del personal del Centro Médico).....	76
GRÁFICO3.1.9. 2(Nivel de instrucción superior del personal del Centro Médico)..	76
GRÁFICO3.1.9. 3(tiempo de Servicio del personal del Centro Médico).....	77
GRÁFICO3.1.9. 4(Salud física personal femenino) .....	78
GRÁFICO3.1.9. 5(Salud física personal masculino).....	79
GRÁFICO3.1.9. 6 (Niveles de Estrés).....	80
GRÁFICO 3.1.10. 1(Ambiente físico según sexo).....	82
GRÁFICO 3.1.10. 2(factoros de bienestar físico, Iluminación) .....	85
GRÁFICO 3.1.10. 3 (factoros de bienestar físico, Temperatura) .....	87
GRÁFICO 3.1.10. 4 (factoros de bienestar físico, Circulación de aire) .....	89
GRÁFICO 3.1.10. 5 (factoros de bienestar físico, Espacio área de trabajo).....	91
GRÁFICO 3.1.10. 6 (factoros de bienestar físico, Ruidos internos).....	93
GRÁFICO 3.1.10. 7(factoros de bienestar físico, Ruidos externos).....	95
GRÁFICO 3.1.10. 8(factoros de bienestar físico, Olores internos) .....	97
GRÁFICO 3.1.10. 9(trato laboral con compañeros).....	99
GRÁFICO 3.1.10. 10(trato laboral con autoridades).....	100
GRÁFICO 3.1.10. 11(trato laboral con personal de apoyo) .....	101
GRÁFICO 3.1.10. 12(trabajo en equipo).....	102
GRÁFICO 3.1.10. 13(importancia del trabajo en equipo).....	102
GRÁFICO 3.1.10. 14(condicionones de seguridad laboral) .....	105
GRÁFICO 3.1.10. 15(seguridad laboral: Sismos) .....	106
GRÁFICO 3.1.10. 16(seguridad laboral: Incendios) .....	106
GRÁFICO 3.1.10. 17(seguridad laboral: Evacuaciones).....	107
GRÁFICO 3.1.10. 18(seguridad laboral: Primeros Auxilios) .....	107
GRÁFICO 3.1.10. 19 (Motivación) .....	108
GRÁFICO 3.1.10. 20 (Orientación y Desarrollo familiar) .....	110
GRÁFICO 3.1.10. 21(Derechos humanos y medio ambiente) .....	111
GRÁFICO 3.1.10. 22(Valores y autoestima).....	112
GRÁFICO 3.1.10. 23(Manejo de estrés) .....	113
GRÁFICO 3.1.10. 24(Seguridad laboral) .....	114
GRÁFICO 3.1.10. 25(Salud Ocupacional) .....	115
GRÁFICO 3.1.11. 1 (Frecuencia de uso del servicio).....	117
GRÁFICO 3.1.11. 2 (Percepcion de la atención recibida por los médicos) .....	118
GRÁFICO 3.1.11. 3(Percepcion de la atención recibida por las auxiliares) .....	119
GRÁFICO 3.1.11. 4( Bienestar físico de los pacientes: Iluminación).....	120
GRÁFICO 3.1.11. 5( Bienestar físico de los pacientes: Temperatura).....	121
GRÁFICO 3.1.11. 6( Bienestar físico de los pacientes: Circulacion de aire).....	121
GRÁFICO 3.1.11. 7( Bienestar físico de los pacientes: Suficiente Espacio) .....	122
GRÁFICO 3.1.11. 8( Bienestar físico de los pacientes: Ruidos Externos).....	123
GRÁFICO 3.1.11. 9( Bienestar físico de los pacientes: Ruidos internos).....	123
GRÁFICO 3.1.11. 10( Bienestar físico de los pacientes: Olores internos).....	124
GRÁFICO 3.1.11. 11( Bienestar físico de los pacientes: Limpieza de los baños) ..	124
GRÁFICO 3.1.12. 1 (Tiempos de espera de los pacientes).....	125
GRÁFICO 3.1.12. 2(Otros tiempos de espera) .....	125
GRÁFICO 3.1.13. 1 (Chequeo Médico preventivo).....	128
GRÁFICO 3.1.13. 2(Tipos de de controles médicos realizados: Mujeres) .....	129
GRÁFICO 3.1.13. 3(Tipos de de controles médicos realizados: Hombres).....	130

GRÁFICO 3.2.3.1. 1 (Inflación de los dos últimos años).....	138
GRÁFICO 3.2.3.1. 2(Inflación mensual).....	139
GRÁFICO 3.2.3.1. 3(Inflación mensual por divisiones de consumo).....	140
GRÁFICO 3.2.3.1. 4(Inflación anual genera, anual de bienes y anual de servicio).141	
GRÁFICO 3.2.3.1. 5(Inflación anual por divisiones de consumo).....	142
GRÁFICO 3.2.3.1. 6(Evolución de la inflación en América Latina y EE.UU).....	143
GRÁFICO 3.2.3.2. 1(PIB).....	144
GRÁFICO 3.2.3.3. 1 (Índice Riesgo País).....	146
GRÁFICO 3.2.3.4. 1 (Índice de precios al consumidor).....	148
GRÁFICO 3.2.3.4. 2(Crecimiento anual de precios).....	149
GRÁFICO 4.1. 1(Mejora continua sector salud) .....	176
GRÁFICO 4.1. 2(Documentación del sistema de gestión de calidad).....	176
GRÁFICO 5.4.2. 1(Punto de Equilibrio) .....	2565

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3.1.15. 1: Matriz de Holmes (Fortalezas) .....	133
TABLA 3.1.15. 2: Matriz de Holmes (Debilidades).....	135
TABLA 3.2.3.2. 1(Valor del PIB).....	144
TABLA 3.2.3.3. 1(Valor índice riesgo país).....	146
TABLA 3.2.6. 1(Competidores del Centro Médico Lenin Mosquera) .....	163
TABLA 3.2.6. 2(Matriz perfil competitivo) .....	164
TABLA 3.3. 1: Matriz de Holmes (Oportunidades) .....	167
TABLA 3.3. 2: Matriz de Holmes (Amenazas) .....	169

## **ABSTRACT**

El presente trabajo se realiza en el Centro médico Lenin Mosquera, que presenta serios inconvenientes en el desarrollo de sus actividades diarias; basados en problemas tales como la falta de colaboración y de comunicación entre quienes laboran en él; de igual forma la constante rotación que sufren las auxiliares lo cual ha conllevado a que exista un mal servicio al cliente, lo que a su vez repercute en la imagen y situación financiera de la empresa.

En primer lugar se realiza un diagnóstico situacional donde se estudia los factores macro y micro ambiente, para conocer el impacto de las variables como el factor demográfico, las condiciones económicas, la competencia, los factores socioculturales, los factores políticos y legales, así como las oportunidades y amenazas del entorno; además de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Se realizo también un estudio de mercado para recopilar, analizar las necesidades y demandas reales del personal del Centro Médico y otro dirigido a los pacientes para conocer sus opiniones acerca del personal, de los servicios y para conocer la frecuencia de uso de los mismos.

Todo esto con la finalidad de identificar las oportunidades de mejora existentes, para lo cual se utilizan herramientas como la matriz causa-efecto donde se exponen los problemas encontrados y se identifican las posibles causas que inciden en la aparición de dichos problemas.

Por último se formulan propuestas de mejora para cada oportunidad, se analiza el impacto de cada propuesta con el fin de establecer prioridades para la implementación y se diseña un cronograma de actividades donde se especifican los responsables, la duración estimada de cada actividad y los recursos necesarios para la implementación.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Los Centros Médicos son conjuntos de unidades de los cuales unos pueden tener el carácter de Clínica Hospital o de Hospitales Generales y otras de Hospitales de especialidades generalmente al más alto nivel de la medicina y en este caso estos Hospitales son de concentración regional y aún nacional.

Lo habitual es que un centro médico cuente con la labor de médicos clínicos, pediatras, odontólogos, radiólogos, laboratoristas, enfermeros y personal administrativo. También es posible que actúen otro tipo de profesionales, como trabajadores sociales y psicólogos, lo que permite ampliar la cantidad de servicios.

La asistencia que ofrecen los Centros Médicos esta esencialmente basada en métodos y tecnologías prácticas, científicamente fundadas y socialmente aceptadas, puestas al alcance de todos los individuos de la comunidad, mediante su plena participación, y a un costo que la comunidad y el país puedan soportar en todas y cada una de las etapas de su desarrollo, con un espíritu de auto responsabilidad y autodeterminación.

## **1.1. TEMA**

“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y DE SERVICIOS DEL CENTRO MEDICO LENIN MOSQUERA UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO”

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

En la actualidad, la preocupación de las organizaciones se orienta hacia la globalización, las personas, los clientes, los productos y servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología.

Es así que cada día son más las personas que exigen un servicio de mayor calidad, de igual forma son más los trabajadores que demandan condiciones justas de trabajo para poder ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes, esto únicamente se logrará a través de mejoras en las actividades administrativas, financieras y de servicios de la organización.

Mejorar es abrir camino hacia un mercado más competitivo y gracias a los cambios que se realicen en la organización se podrá desenvolver con facilidad acorde con las demandantes necesidades de los clientes, optimizando tiempo y dinero al conocer nuevas maneras de gestión.

Crear una cultura de mejora continua en una organización no es algo que se lo pueda realizar de un día para otro debido a que cambiar la mentalidad, hábitos, técnicas y conocimientos del ser humano constituyen un gran reto, es por ello que la mayoría de organizaciones le temen dar este paso ya que implica realizar una verdadera transformación en sus actividades habituales.

El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa de sus colaboradores así como también

requiere la asignación de recursos suficientes y la participación activa de todo el personal para hacer que el cambio realmente funciones.

Cuando no existe una cultura de mejora se presentarán repercusiones negativas a la organización ya que con el pasar del tiempo su desempeño se verá seriamente afectado debido a que no estará al nivel de sus competidores lo que acarreará una considerable pérdida de mercado, conllevando a la institución a problemas financieros y de recorte de personal para poder seguir solventándose por un tiempo.

Cambiar es un compromiso de amplia participación tanto de los actores sociales como institucionales, es una forma de gestión que involucra el mejoramiento de la calidad que incluye, las condiciones y nivel de vida de las personas, para que así el ambiente laboral sea óptimo y por ende se ofrezca eficacia y agilidad en el servicio prestado.

La importancia de emprender un mejoramiento del área administrativa, financiera y de servicios, contribuye en primera instancia a lograr un desarrollo personal lo cual conllevará a un mayor desenvolvimiento de las actividades de la persona, las cuales deben ser ejecutadas en condiciones favorables a fin de que se puedan prevenir los riesgos en las unidades de trabajo.

En el caso del Centro Médico Lenin Mosquera los cambios que se pretenden realizar deben ser a nivel interno por lo que deberán ser asumidos como un compromiso interactivo entre la institución y los talentos humanos de las diferentes áreas, para contribuir a un mejoramiento eficiente y participativo, que provea la satisfacción de demandas del entorno laboral, familiar y ambiental.

Es importante mencionar, que entre las razones de efectuar este trabajo tenemos el poder aplicar lo aprendido durante el período de estudio en la Universidad Politécnica Salesiana, y llevarlos a la práctica.

Así también poder brindarle al Centro Médico Lenin Mosquera un estudio que le permita implementar programas de mejoramiento que permita a quienes trabajan en dicha institución tener un desempeño efectivo, eficiente y protegido de sus actividades, lo cual beneficiará notablemente a la imagen de la institución y la atención a sus pacientes.

Mi motivación para la realización del presente trabajo además de buscar oportunidades de cambio para la institución, es contar con el apoyo de la Lic. Mónica Mosquera quien me facilitará información del Centro Médico para elaborar este proyecto.

### **1.3. DELIMITACIÓN:**

#### **1.3.1. Delimitación Temporal:**

El proyecto tendrá la duración de 8 meses, en los cuales se realizará la recopilación de toda la información de la institución, así como todos los estudios pertinentes para permitirnos entregar el diseño de un plan de mejoramiento administrativo, financiero y de servicios para el Centro Médico Lenin Mosquera.

#### **1.3.2. Delimitación Espacial:**

El Centro Médico Lenin Mosquera se encuentra ubicado en las calles Flores y Manabí 512 en el centro de la ciudad de Quito.

#### **1.3.3. Delimitación Académica:**

Todos los conocimientos adquiridos durante el período de estudio en la Universidad Politécnica Salesiana, será de gran utilidad para el desarrollo de este proyecto, ya que materias como Administración, Estadística, Incubación de Empresas, Mantenimiento Productivo Total entre otras; aportarán conocimientos importantes.

#### **1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

El Centro Médico Lenin Mosquera lleva desempeñando sus actividades desde 1980 brindando salud a quienes la necesitan, dotándose de profesionales calificados y comprometidos con la labor de brindar sus conocimientos y experiencia en favor de la comunidad, consiguiendo así ganarse un reconocido lugar dentro del mercado.

En estos momentos el principal problema del Centro Médico Lenin Mosquera es la falta de colaboración y comunicación entre quienes en el laboran, especialmente entre las señoritas auxiliares quienes por rivalidades en ocasiones sabotean el trabajo de quienes no les agradan, provocando un mal entorno laboral lo cual conlleva a que exista una mala atención a los pacientes.

Otro de los problemas que se suscita es la constante rotación que sufren las auxiliares, por mencionar un ejemplo unos meses se encontrarán en el área de pediatría y otros meses pasaran al área de quirófano, desafortunadamente esta costumbre lo único que hace es generara mayores costos a la organización debido a que al pasar de un puesto a otro no pueden concentrarse y especializarse en una sola actividad ya que deberán estar en un constante cambio de conocimientos, esto conlleva a problemas de tiempo ya que los médicos deberán instruir cada vez a alguien diferente.

El problema de rotación de puestos de las auxiliares realmente es una molestia para los médicos quienes en lugar de contar con una persona que sabe lo que tiene que hacer tienen a su lado aprendices que una vez que ya tienen nociones de sus funciones se les transfiere de área y se ven en la necesidad de empezar con el proceso de “re enseñanza”.

De igual manera algunos trabajadores del Centro Médico han manifestado que sienten una actitud demasiado autoritaria por parte de algunos de los dueños de la organización, esto produce que haya malestar entre los trabajadores ya que

muchos de ellos no sienten la total libertad de manifestar los inconvenientes que tienen y sus necesidades.

El personal médicos ha puesto de manifiesto que es necesaria una remodelación de su lugar de trabajo y la adquisición de equipo nuevo que les permita trabajar con mayor eficiencia y agrado, ya que al no contar con los recursos y la motivación adecuada no pueden desarrollar sus actividades de la mejor manera produciendo así pérdidas de clientes y por ende de dinero.

La falta de organización es sin duda otro de los inconvenientes que tienen el Centro Médico, especialmente en lo que se refiere a historias clínicas y control de inventarios ya que no cuentan con herramientas tecnológicas que les simplifique controlarlas.

Si mejoramos el lugar de trabajo de las personas e implantamos herramientas que faciliten la organización de sus registros, lograremos un mayor compromiso por parte de quienes laboran en el Centro Médico. Debido a que es de vital importancia contar con trabajadores satisfechos para ver mejoras en su desempeño diario lo que conllevará a tener clientes satisfechos quienes son los encargados de divulgar la buena o mala atención que reciben.

### 1.4.1. Descripción del Problema:

DESCRIPCION		
INDICADORES	CAUSAS	EFFECTOS
Clima laboral conflictivo	Rivalidades entre el personal.	Demoras en el servicio Mala atención a los pacientes.
Falta de organización de la base de datos de los pacientes.	No existe empleo de tecnologías que faciliten el almacenamiento de las historias clínicas de los pacientes.	Perdidas de historias clínicas. Molestia e inconformidad de los pacientes.
Falta de comunicación	Rivalidad entre el personal.	Pacientes mal informados. Demoras en la atención.
Infraestructura deficiente.	No hay una distribución adecuada del espacio con el que se cuenta..	Desorganización en el almacenamiento de los materiales e instrumentos médicos.
Constante rotación de auxiliares.	Problemas y malos entendidos con el personal médico y administrativo.	Malestar por parte de los médicos al no contar con ayudantes totalmente calificadas

ELABORACIÓN: La Autora

#### **1.4.2. Formulación del Problema:**

¿Al contemplar las condiciones de vida laboral de los trabajadores así como la manera de administrar del Centro Médico Lenin Mosquera, se demostrará que es necesario adoptar una cultura de mejora continua a fin de obtener mayores rendimientos por parte de los empleados y de esta manera poder ofrecer una mejor atención a los clientes de la organización y aumentar la rentabilidad de la misma?

#### **1.4.3. Sistematización del Problema:**

- ¿Cuál será el beneficio que obtendrá el Centro Médico Lenin Mosquera al implementar la mejora continua en sus operaciones?
- ¿Cuenta la institución con los recursos necesarios para implementar las mejoras que se den en esta investigación?
- ¿Cuál es la relevancia que tiene la calidad de vida dentro de la institución?
- ¿Cuáles son las condiciones de vida laboral de los empleados de la Centro Médico Lenin Mosquera?
- ¿Cuáles son las actividades que se pueden incorporar para obtener un mejoramiento de calidad del servicio?
- ¿Al mejora la calidad de vida de los trabajadores e incrementar la calidad del servicio podrá el Centro Médico Lenin Mosquera aumentar sus ganancias y reducir costos?

## **1.5. RESUMEN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:**

La presente investigación tiene la finalidad de identificar las necesidades y demandas reales de quienes trabajan dentro del Centro Médico Lenin Mosquera con el objetivo de facilitar la creación de una propuesta basada en su propio interés y en relación estrecha con su desempeño para de esta manera, asumir un compromiso interactivo entre la organización y los talentos humanos quienes desempeñan sus actividades en ella, para contribuir a un mejoramiento efectivo y participativo del sistema administrativo, financiero y de servicios.

Este trabajo busca brindar una guía que tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa del Centro Médico a través de programas de motivación y capacitación a todo el personal, de igual manera considerar la aplicación de herramientas informáticas que le permitan llevar un registro más organizado y controlado de inventarios e historias clínicas.

También se quiere conseguir un mayor interés por las necesidades y demandas que los pacientes pudieren tener, para de esta manera hacer cambios importantes que favorezcan a entregar un mejor servicio.

La propuesta no solo tratara de actividades realizables a través de la capacitación, esto va mas allá, trata de influenciar en la forma de pensar, de decidir y actuar de las personas que integran la organización para que de esta forma no teman al cambio y puedan trazarse objetivos personales que les permitan mejora la calidad del servicio con el fin de alcanzar resultados reduciendo costos y aumentando los ingresos.

Se pretende también dar pautas para la creación de condiciones para una administración participativa basada en equipos en donde estos se reúnan una vez al mes para poner de manifiesto sus necesidades, problemas y logros, con el fin de auto ayudarse a buscar soluciones en pro de toda la organización.

Es por ello que es necesario llegar a la mente de cada uno de quien integran el Centro Médico para que entiendan que la permanencia es cosa del pasado ya que todo cambia y nada permanece estático.

En esta investigación se empleará encuestas a todos quienes desempeñan sus funciones en el Centro Médico Lenin Mosquera de igual manera a los pacientes, para conocer cuál es su percepción de la organización, además se realizara entrevistas con el personal médico para conocer más detalladamente la opinión que tienen de su lugar de trabajo y cómo influye este en su rendimiento.

Los recursos necesarios para la ejecución del proyecto serán: económicos ya que es necesario invertir en material de apoyo para realizar las entrevistas, las encuestas, etc. Además se emplearan recursos tecnológicos que facilitarán el proceso de toma y recolección de datos.

Es de vital importancia contar con el apoyo de todo el personal del Centro Médico Lenin Mosquera, para obtener información necesaria, así como también la ayuda de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana quienes año tras año han sabido inculcar en cada uno de nosotros sus enseñanzas.

Se estima culminar con este proyecto en un lapso de 8 meses a partir de la fecha en que fue aprobado por el Consejo de Carrera de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y que tiene como fin la obtención del Título otorgado por la Universidad Politécnica Salesiana.

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. Objetivos Generales:**

- Proponer un diseño de plan de mejora que permita ejecutar una gestión administrativa más eficiente que conlleve a incrementar la calidad en el servicio y los ingresos de la institución.
- Planificar mejoras en la atención y seguimiento de los pacientes
- Desarrollar un plan de capacitación interpersonal entre los miembros del centro medico

### **1.6.2. Objetivos Específicos:**

- Determinar los factores que contribuyen a deficiencias en la prestación de servicios.
- Evaluar la rotación de auxiliares en general.
- Determinar cuáles son las funciones que tiene el departamento administrativo dentro del Centro Médico Lenin Mosquera.
- Conocer que tipos de control hacia el personal es ejercido dentro del Centro Médico Lenin Mosquera.
- Identificar necesidades y demandas reales de quienes forman parte del Centro Médico Lenin Mosquera.

## **1.7. BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INVERSIÓN**

### **1.7.1. Beneficiarios Directos:**

Los beneficiarios directos son:

El Centro Médico Lenin Mosquera ya que al incorporar la mejora continua en sus actividades, contara con un personal más comprometido y eficiente y con clientes satisfechos.

- Otra beneficiaria directa, es mi persona, ya que al efectuar este proyecto a más de cumplir con un requisito de la universidad, entregaré un aporte significativo al Centro Médico Lenin Mosquera.
- Finalmente todo el personal que labora en el Centro Médico Lenin Mosquera, quienes obtendrán mejoras de su entorno laboral.

### **1.7.2. Beneficiarios Indirectos:**

Los beneficiarios indirectos son:

- Los clientes del Centro Médico Lenin Mosquera quienes recibirán un mejor trato.
- La Universidad Politécnica Salesiana, ya que se demostrará la calidad de conocimientos que entregan a sus estudiantes por medio de los proyectos de tesis que realizan.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. CALIDAD DE VIDA

“La calidad de vida es una expresión multidimensional e integradora que comprende el reconocimiento y su desarrollo integral de las dimensiones materiales, culturales, psicológicas y espirituales, hace referencia a los componentes objetivos y subjetivos del ser humano. La Calidad de Vida es un concepto que va mas allá de lo físico, ya que implica valores y actitudes mentales, su búsqueda es constante, en la vida de los seres humanos”.<sup>1</sup>

Uno de los aspectos de mayor importancia para los seres humanos es la calidad de vida, pero a causa de de todos los elementos que lo determinan, éste es muy complejo de medir.

La calidad de vida se entiende como la posibilidad que tienen las personas de alcanzar el bienestar y la satisfacción de todas sus necesidades, se entiende como el integrador de todos los elementos de las condiciones en que viven las personas, tanto de sus necesidades como de sus expectativas. Este concepto ha sido desarrollado con el fin de medir y evaluar el bienestar, satisfacción o felicidad de la gente. Una buena calidad de vida exige entre otros aspectos, la disponibilidad y acceso a infraestructura social y publica para el bien común y para mantener el ambiente sin mayores deterioros y contaminación.<sup>2</sup>

Aunque la calidad de vida y calidad ambiental se está inmersa, ellas no son idénticas: hay elementos de felicidad que provienen del interior del individuo, es decir, hay personas que son felices aun en las peores condiciones ambientales y otras que no pueden serlo ni en las mejores.

---

<sup>1</sup> COVO, Cecilia, *Calidad Total o Calidad de Vida*, 16-06-2011, [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldc,rrhh/calidad.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldc,rrhh/calidad.htm).

<sup>2</sup> AGUIRRE, Luis, *Calidad com Estilo de Vida* , 18/07/2011, <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecomnx/46.htm>

“Si se acepta que la calidad de vida se explica en términos de bienestar, felicidad o satisfacción, debemos reconocer que, necesariamente, ésta es subjetiva (Milbrath, 1978). Además en la medida en que los seres humanos perciben los problemas y sus posibles soluciones desde diferentes puntos de vista, o según los roles que socialmente desempeñan y satisfacen sus necesidades bajo criterios también diferentes, una experiencia dada o un mismo objeto físico pueden ser percibidos de forma distinta por sujetos diferentes”.<sup>3</sup>

Numerosos factores contribuyen a la calidad de vida, incluyendo los que influyen en “lo buena” que es la vida, la felicidad de un individuo y su capacidad para desenvolverse de manera independiente y disfrutar de la vida. Las personas miden su calidad de vida según la perspectiva que tenga sobre su propia vida.

En el siguiente cuadro se describirán los factores y las variables de la calidad de vida, para de esa manera poder visualizar con mayor claridad lo que conlleva este concepto.

---

<sup>3</sup> UNIVERSIDAD DE CHILE, *Calidad de vida*, 31-03-201, [http://www.calidaddevida.echile.el/iframes/if\\_calvida.htm](http://www.calidaddevida.echile.el/iframes/if_calvida.htm)

### 2.1.1. Variables incidentes en la Calidad de Vida

**Cuadro 2.1.1. 1**  
**Variables que inciden en la calidad de vida.**

FACTOR	VARIABLES
Impacto Fisiológico	1. Alimentación 2. Salud 3. Sanidad ambiental
Impacto Psicofisiológico	4. Vivienda 5. Estética ambiental 6. Posibilidad de descanso y recreación
Desarrollo cultural para la participación del individuo en la comunidad	7. Posibilidad de desarrollo de aptitudes y capacidades 8. Posibilidad de participación afectiva en la sociedad 9. Posibilidad de trabajo adecuado digno a las aptitudes del ser humano
Condicionamiento Social	10. Condicionamiento psicológico derivado de las relaciones humanas 11. Condicionamiento psicológico derivado del grado de seguridad individual y colectivo
Dependencia Ecológica	12. Equilibrio y productividad de los ecosistemas 13. Estabilidad ecológico ambiental 14. Uso apropiado de los recursos naturales

FUENTE: CONTRERAS, Cordero, *Ecología, conservación, desarrollo y calidad de vida*, Caracas-Venezuela, 1984. p.54

ELABORACIÓN: Contreras Hernán, Cordero

## 2.2. CALIDAD DE VIDA LABORAL

La calidad de vida laboral se refiere al carácter negativo o positivo de un ambiente laboral. El fin básico es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico comprenden varios aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos.

“Los programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados”.<sup>4</sup>

Lograr una calidad de vida optima requiere de cambios; cambio en la forma de ver y de hacer las cosas, variantes de participación de las personas, debido a que la calidad de vida laboral quiere contribuir con la salud del trabajador, el ambiente, el bienestar de los empleados, así como también logra que reconozcamos nuestra relación con el entorno físico.

La calidad de vida laboral es la satisfacción de las necesidades reales del funcionario, lo que beneficia la productividad a favor de la organización y se reacciona con todas aquellas actividades de su contexto no solo laboral si no también familia, individual y grupal, a su vez busca también poder mejorar sus condiciones, experimentando un nivel de satisfacción y bienestar, dando como resultado un desarrollo integral en todas las áreas en las cuales se desenvuelven los seres humanos.

“Las personas son quienes dan el éxito o el fracaso a una organización, ya que son ellas quienes definen los objetivos organizacionales y formulan las estrategias para conseguirlos así como también la estructura, los procesos de trabajo, y son las personas quienes adquieren y emplean los recursos financieros y tecnológicos y

---

<sup>4</sup> UNIVERSIDAD DE CHILE, *Calidad de Vida Laboral*, 29-06-2011, <http://www.members.tripod.com/admusach/doc/calvida.htm>

toman las decisiones acerca de la marcha de la organización, por tanto de las personas que integran la organización, de sus capacidades, de su desempeño, de su compromiso depende la eficiencia y la eficacia de la organización”.<sup>5</sup>

En ciertas organizaciones se empeñan en hacer cambios referentes a su estructura, calidad, productividad, etc., pero estos cambios no son suficientes, el verdadero cambio está en gestionar procesos para el mejoramiento de la calidad de vida de los talentos humanos, ya que la mayor parte del día están en su lugar de trabajo, y es por este motivo que la organización debe ofrecer óptimas condiciones para que puedan desarrollarse, de esa forma las personas tendrán una elevada calidad de vida laboral y la organización elevara su productividad, con eficiencia y eficacia.

Parte de los cambios que las organizaciones deberían realizar es crear estructuras más flexibles donde prime el trabajo en equipo y no el trabajo individual.

Las actividades que realice la organización deben tender a dignificar el trabajo desarrollado por los talentos humanos y poner a su disposición todos los medios que le permitan su autorrealización.

Si bien es cierto que la calidad de vida laboral depende de los aspectos netamente en la organización, el ser humano necesita un complemento, por lo que se debería de realizar estrategias para lograr un mejoramiento de la calidad de vida integral. Así si la persona se siente a gusto en su lugar de trabajo y con su entorno en general, ya sea familia, etc., se notara una mayor eficacia en su lugar de trabajo.

Por lo tanto, calidad de vida laboral, es una forma de vida dentro de la organización, que busca el desarrollo de la persona, así como su eficiencia en la organización. Son beneficios para ambos, estos beneficios permitirán a la organización orientar sus fuerzas y recursos que antes utilizaban al enfrentar problemas de los trabajadores, hacia actividades de mayor importancia para el logro de sus objetivos.

---

<sup>5</sup> YÉPEZ, Fanny, *El desarrollo humano y el éxito de las organizaciones*, Colombia, Cali, Enero 1991.p 45

Los talentos humanos cumplen el rol principal para el desarrollo organizacional y es aquí donde la calidad de vida laboral cumple un papel muy importante, ya que el activo más importante de una organización es el ser humano.

Se habla de calidad de vida laboral cuando se incluyen los siguientes aspectos:

- Una comunicación abierta
- Sistemas de retribución equitativa
- Intereses en la seguridad del personal
- Satisfacción profesional del trabajador
- Participación en la toma de decisiones

Cada vez que los integrantes de la organización van satisfaciendo sus necesidades mediante su trabajo y desempeño en la misma se va dando la calidad de vida laboral, esto es de carácter subjetivo debido a que no todas las persona satisfacen sus necesidades de igual manera ni con los mismos logros.

Una parte de la calidad de vida laboral son los ingresos que las personas reciben a cambio de su trabajo, los ingresos deben ser dignos para que así las personas puedan cubrir sus necesidades.

### **2.2.1. Enfoques para conseguir estrategias que permitan elevar la Calidad de Vida Laboral <sup>6</sup>**

Los principales enfoques para lograr una calidad de vida laboral son:

- Comunicación

La comunicación es una estrategia importante ya que mediante ella existe una relación entre las personas, a través de esta las personas comunican sus pensamientos, necesidades, sentimientos y sensaciones. Cuando existe comunicación se da un diálogo entre dos más personas, esto a la vez implica que existe un respeto y una aceptación entre personas diferentes.

---

<sup>6</sup> YÉPEZ, Fanny. Op.Cit.p.51

- **Participación**

La participación como poder que señala José de Sousa en el proyecto “Nuevo Paradigma”, la cuestión institucional; es la participación necesaria para la sostenibilidad institucional, ya que este concepto tiene el poder de influenciar contenidos, planes, políticas, proyectos, programas presupuestos y prioridades. Todo esto se refiere a que no habrá organizaciones sostenibles sin procesos participativos. La participación en la toma de decisiones es muy importante debido a que el talento humano se siente parte e involucrado a la organización.

Algunas limitaciones que se presentan en algunas organizaciones son los mismos trabajadores y su resistencia al cambio, por lo que se debe crear una conciencia organizacional y prepara a las personas par dichos cambios.

### **2.2.2. Beneficios de la Calidad de Vida Laboral.<sup>7</sup>**

Los beneficios que se pueden obtener con una óptima calidad de vida laboral son:

- Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menores tasas de ausentismo
- Mayor satisfacción en el trabajo
- Mayor eficiencia en la organización
- Reduce accidentes
- Disminuye conflictos laborales.

Para valorar la calidad de vida laboral es necesario abordar los siguientes aspectos:

- **Salud Preventiva.**

La cual está dirigida a la educación en prevención tanto de enfermedades ocupacionales como en general de todas aquellas que afectan a la comunidad, se refiere a enfermedades psicológicas y físicas.

---

<sup>7</sup> YÉPEZ, Fanny. Op.Cit.p.54

- **Clima Laboral.**

Es la existencia de un clima caracterizado por la solidaridad, la fraternidad, la colaboración, la ayuda mutua, el respeto entre todos los integrantes del colectivo, particularmente las relaciones entre compañeros, autoridades y personal de apoyo.

En el clima laboral es donde la persona efectúa sus actividades, el puesto de trabajo es donde interfieren los elementos del medio físico o natural, los olores, la iluminación, la temperatura y los ruidos.

El clima laboral interfiere mucho para que el talento humano desarrolle un trabajo de calidad, es aquí donde deben existir ciertas normas para que estos factores no interfieran en el trabajo de las personas.

Para tener un ambiente óptimo ambiente físico en el lugar de trabajo es necesario:

- ✓ Suficiente iluminación
- ✓ Temperatura moderada
- ✓ Circulación de aire
- ✓ Suficiente espacio en el lugar de trabajo
- ✓ Control interno y externo de ruidos
- ✓ Control de olores
- ✓ Elementos del medio físico.
- ✓ Servicios higiénicos limpios

- **Relaciones Laborales**

Es la interacción que existe entre los miembros de la organización, estas son desarrolladas en una situación de trabajo, y en lugar de trabajo. En las relaciones laborales debe primar el respeto de todas las personas.

Hoy en día una de las relaciones laborales que debe primar en las organizaciones es el trabajo en equipo, para que todos sean participes del desarrollo de la organización

- **Seguridad en el Trabajo**

En la seguridad laboral está inmersa la disminución de riesgos de enfermedades y daños.

Es importante que las condiciones de seguridad que debe brindar la organización sean tanto físicas como preventivas en cuestión institucional y personal como pueden ser:

- ✓ Conocimientos sobre qué hacer en casos de sismos o incendio
- ✓ Planes de evacuación
- ✓ Cursos sobre primeros auxilios, etc.

- **Desarrollo personal**

Aquí se incluye el desarrollo de habilidades de los talentos humanos, con una capacitación permanente sobre temas de prioridad tanto para su vida laboral como personal.

El desarrollo personal es uno de los componentes más influyentes en los talentos humanos, es la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado de salud, mantener su vitalidad y motivación personal para modificar sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción en un mundo en constante cambio para crecer y ser más humano.

## **2.3. MEJORA CONTINUA**

### **2.3.1. Introducción:**

La mejora continua ha dado grandes resultados en un considerable número de organizaciones, además es importante mencionar que el cambio se lo puede realizar por decisión, eligiendo el momento más adecuado para hacerlo, o por presión cuando no hay más remedio y entonces hay poco que elegir.

El cambio se lo puede además realizar de manera improvisada, cuando sobra tiempo, provisionalmente o cuando el director está inspirado, pero el verdadero mensaje implícito en el concepto de mejora continúa radica en:

- El Sistema
- La metodología
- La implantación
- La implicación de todas las personas

“Según la experiencia se ha logrado determinar que se logran mejores resultados cuando previamente se ha preparado al personal, capacitándolo en el uso de una serie de herramientas para enfrentar y resolver todos los problemas, variantes y alternativas que se le presentan en diario hacer. Cuando se marcan unos límites de juego claros, son ellos los que proponen los cambios”.<sup>8</sup>

La mejora se puede encarar bajo dos conceptos diferenciados, estudiados y presentados por Ishikawa y por Hammer.

El modelo de Ishikawa propone el binomio mejora-control, es decir introducir una mejora y realizar un seguimiento de control durante unos meses para asegurarse de que la mejora está ya dentro de la cultura y sistemática de la empresa. Las propuestas pueden venir de personas o de equipos.

---

<sup>8</sup> SENLE, Andrés, ISO 9000-2000, Calidad en los Servicios, 2001, p.35

Para poder lograr implantar este sistema es necesario incluir premios, incentivos o reconocimientos por las aportaciones.

Así también es necesario establecer unas reglas de juego y un planteamiento de partida, dando muy buena información a todo el personal del significado de no-calidad.

Al implantar la mejora se realiza un seguimiento y una valoración sobre el ahorro de gastos, que de ser muy importantes pueden determinar un premio extra para el trabajador impulsor del cambio.

La mejora continua según el concepto de Ishikawa busca que cientos de trabajadores integrados en el proceso de cambio hagan cientos de mejoras y entonces se pueda avanzar muy velozmente

“Es fundamental crear motivaciones para la mejora y un clima participativo el cual deberá mantenerse en el tiempo. La Mejora continua, ahorro de gastos, eliminar fallos, formación continua, directivos y mandos competentes son las premisas para las personas y empresas que esperan vivir en el siglo XXI. De tal manera que para reducir los gastos primero hay que eliminar la no-calidad y rediseñar procesos”.<sup>9</sup>

La mejora continua es el camino para lograr la fidelidad de los clientes ya que no es suficiente hacer las cosas bien, es necesario mejorarlas continuamente, eliminando la no-calidad, de igual forma todo lo que se repite y se hace mal una y otra vez, todo lo que es necesario volver a hacer con el consabido gasto que después se cargara a gastos generales y finalmente encarecerá al producto o servicio.

Uno de los objetivos de la calidad y la mejora continua es ahorrar gastos, abaratar costos, vender a bajo precio para ser competitivos. Para ello debemos recorrer un camino, con método, disciplina y sistema.

---

<sup>9</sup> SENDLE, Andrés. Op.Cit. p. 37

“El motor de mejora son las personas las cuales logran los objetivos, resultados, la calidad y la satisfacción del clientes, no hay maquinas ni robots, en los servicios la relación interpersonal tiene su mayor peso, ya que son las personas las que crean la esperada imagen de la empresa y la fuerza del trabajo en grupo pero la formación es la fuerza que mueve a este motor”.<sup>10</sup>

La formación es el inicio para el cambio cultural y este lo es de la mejora, es la formación el gran secreto del sistema, es la energía, el método por el cual las personas entregan los resultados esperados.

### **2.3.2. TIPOS DE MEJORA CONTINUA**

El primer tipo de mejora continua es el de Kaizen el cual ha sido utilizado extensamente en Japón. Los individuos, equipos, y las unidades multifuncionales están perfeccionando cada vez más los procedimientos para reducir costos e incrementar la eficiencia.

El segundo tipo es el de Paridad Competitiva, debe ser tratado como llegar a ser “el mejor de la clase” con la finalidad de estar al nivel de los principales líderes del mercado.

El tercer tipo es el Dominio Revolucionario, este se orienta hacia el distanciamiento de los competidores mediante la reestructuración o redefinición de procesos para lograr ventajas cuantitativas revolucionarias.

La mejora continua es el sistema innovador diseñado e implementado para producir la satisfacción total del cliente de un modo continuo.

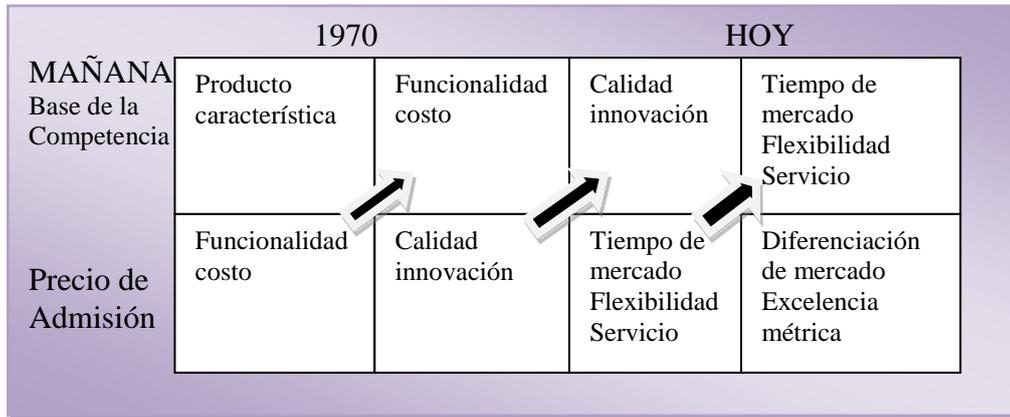
“La base de la competencia mundial es el cambio para conseguir la excelencia e requiere la reducción de tiempo en el mercado, flexibilidad, servicio, rápidos ajustes

---

<sup>10</sup> SENLE, Andrés, Op.Cit. p.37

a los deseos de los consumidores y diferenciación de mercado, tal como se indica en la siguiente figura”:<sup>11</sup>

**CUADRO 2.3.2. 1**  
**Bases de la competencia mundial**



FUENTE: PETRIC, Joseph, *Calidad total en la dirección de recursos humanos*, 2003  
ELABORADO POR: Johansson, H.J., McHugh, P., Pendlebury, A.J. y Wheeler, W. A

<sup>11</sup> PETRIC , Joseph, *Calidad total en la dirección de recursos humanos* , Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2003, p.9

**CUADRO 2.3.2. 2**  
**Análisis de los tres tipos de Mejora Continua**

	<b>Kaizen: reducción de costos</b>	<b>Paridad Competitiva</b>	<b>Dominio Revolucionario</b>
<b>1.Efecto</b>	Largo plazo y larga duración, pero no exagerado.	Corto plazo, pero difícil conseguir ser el “mejor de la clase”	A largo plazo y de larga duración para modificar las reglas
<b>2.Paso</b>	Pequeños pasos para recortar costos.	Grandes pasos para recuperarse.	A grandes pasos para ponerse fuera de alcance.
<b>3.Tiempo</b>	Continuo y en aumento	Continuo y no progresivo.	Intermitente y no en aumento.
<b>4.Cambio</b>	Gradual y constante	Abrupto y orientado externamente.	Reestructuración revolucionaria
<b>5.Implicación</b>	Llevado por todo el mundo	Conducido por la competencia externa buscando “campeones”	Procesos motivados por I+D, dirección desde arriba y agentes de cambio I+D y procesos empresariales fundamentales.
<b>6.Enfoque</b>	Esfuerzos individuales y de grupo, enfoque de sistemas colectivos	Los estrategas y dueños de los procesos clave.	Colaboración multifuncional y responsabilidad.
<b>7.Modo</b>	Mantenimiento y perfeccionamiento	Desecha y reconstruye para recuperarse	Empezar de nuevo, crear de la nada.
<b>8.Motor</b>	Know-how convencional y de vanguardia	Desafíos competitivos, evoluciones tecnológicas, competir con los cambios del mercado.	Reinventado para satisfacer las necesidades futuras pronosticadas utilizando la tecnología como principal posibilitador.
<b>9.Requisitos prácticos</b>	Requiere una pequeña inversión pero un gran esfuerzo para mantenerlo.	Requiere una gran inversión, pero poco esfuerzo para mantenerlo	Requiere mucha inversión y mucho esfuerzo para mantenerlo.
<b>10.Orientación del esfuerzo</b>	Personal y prácticas diarias.	Procesos de benchmarking competitivo.	Procesos de rediseño revolucionario.
<b>11.Criterios de evaluación</b>	Procesos y esfuerzos para obtener mejores resultados en la reducción de costos y en el perfeccionamiento de la eficacia	Los resultados se demuestran por el proceso de paridad competitiva en el mercado	Perfeccionamientos de la actuación en orden de importancia; en indicadores empresariales clave (coste, puntualidad, calidad).
<b>12.Ventaja</b>	Funciona bien en economías de lento crecimiento.	Más adecuado para economías de crecimiento rápido, es crucial seguir los pasos.	Utilizada cuando se precisa un cambio radical en el diseño para recuperar rápidamente la distancia con la competencia.

FUENTE: PETRIC, Joseph, *Calidad total en la dirección de recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2003, p. 12

ELABORACIÓN: La Autora

El modelo de mejora continua que más se ajusta a los requerimientos del Centro Médico Lenin Mosquera es el **MODELO DE KAIZEN** debido a que este basa su enfoque en la reducción de costos a través del perfeccionamiento de los procedimientos para a su vez incrementar la eficiencia, además este modelo es aplicable debido a que requiere pequeñas inversiones y funciona bien en economías de lento crecimiento así como también involucra al personal debido a que por medio de sus esfuerzos se podrán conseguir resultados provechosos para todos quienes integran la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL CENTRO MÉDICO LENIN MOSQUERA**

#### **3.1. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE**

##### **3.1.1. HISTORIA:**

Las Fundaciones médicas Mosquera fueron fundadas por el Doctor Carlos Mosquera Sánchez quien nació en la ciudad de Ambato, el 9 de Julio de 1915.

Realizó sus estudios secundarios en el Instituto Nacional Mejía y universitarios en la Universidad Central del Ecuador. Obtuvo su licenciatura en Medicina y Cirugía en la promoción de 1946 y la calificación de diez sobre diez (sobresaliente). Se doctoró en la Universidad Central de Quito con la calificación de veinte sobre veinte, en 1947.

Se especializó en Obstetricia y Ginecología y ha ampliado estudios en Argentina, Uruguay, Chile, Bolivia, Perú, Colombia, Panamá y Guatemala. En Argentina ha seguido cursos de especialización.

En tal virtud la Fundación Médica “Lenin Mosquera” fue establecida mediante acuerdo N° 10701 y publicado el 5 de julio de 1988 por el ministerio de Salud Publica, para brindar atención medica popular en la provincia de Pichincha, está catalogada dentro de las fundaciones de Derecho Privado regido por las leyes Ecuatorianas.

La Fundación Médica Mosquera protegió y protege con seguros médicos populares a diversas entidades en la Provincia de Pichincha, así tenemos a la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, INDEGA COCA – COLA; ha realizado donaciones en convenios interinstitucionales a Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Municipio de Quito, INNFA, Ministerio de Salud, Maternidad Isidro Ayora, Comunidades Indígenas, etc. Efectúa campañas de desparasitamiento y entrega vitaminas e insumos alimenticios.

Es honrada con la Colaboración Interinstitucional de: Children Internacional, Pasteurizadora Quito, Banco Internacional, Damas Norteamericanas, Británicas,

Alemanas, República de China – Taiwán, conferencia Episcopal, BID, Ministerio de Bienestar Social e INNFA.

### **3.1.2. MISIÓN**

*Las organizaciones “Mosquera” son instituciones sin fines de lucro y cuya misión es mejorar la salud, educación y bienestar de los niños y personas de escasos recursos económicos en la provincia de Pichincha; mediante la capacitación, salud a bajo costo y promoción de programas de asistencia socio-económica que ayuden a solucionar los problemas de los sectores más necesitados.*

### **3.1.3. VISIÓN**

*Ser entidades líderes en brindar servicios de calidad en salud y educación para los más necesitados, poniendo a disposición los servicios de Hospitalización-Maternidad - Cirugía - Neonatología - Medicina - Odontología - Laboratorio Clínico Computarizado, Sala de Rehabilitación, Óptica, Farmacia.*

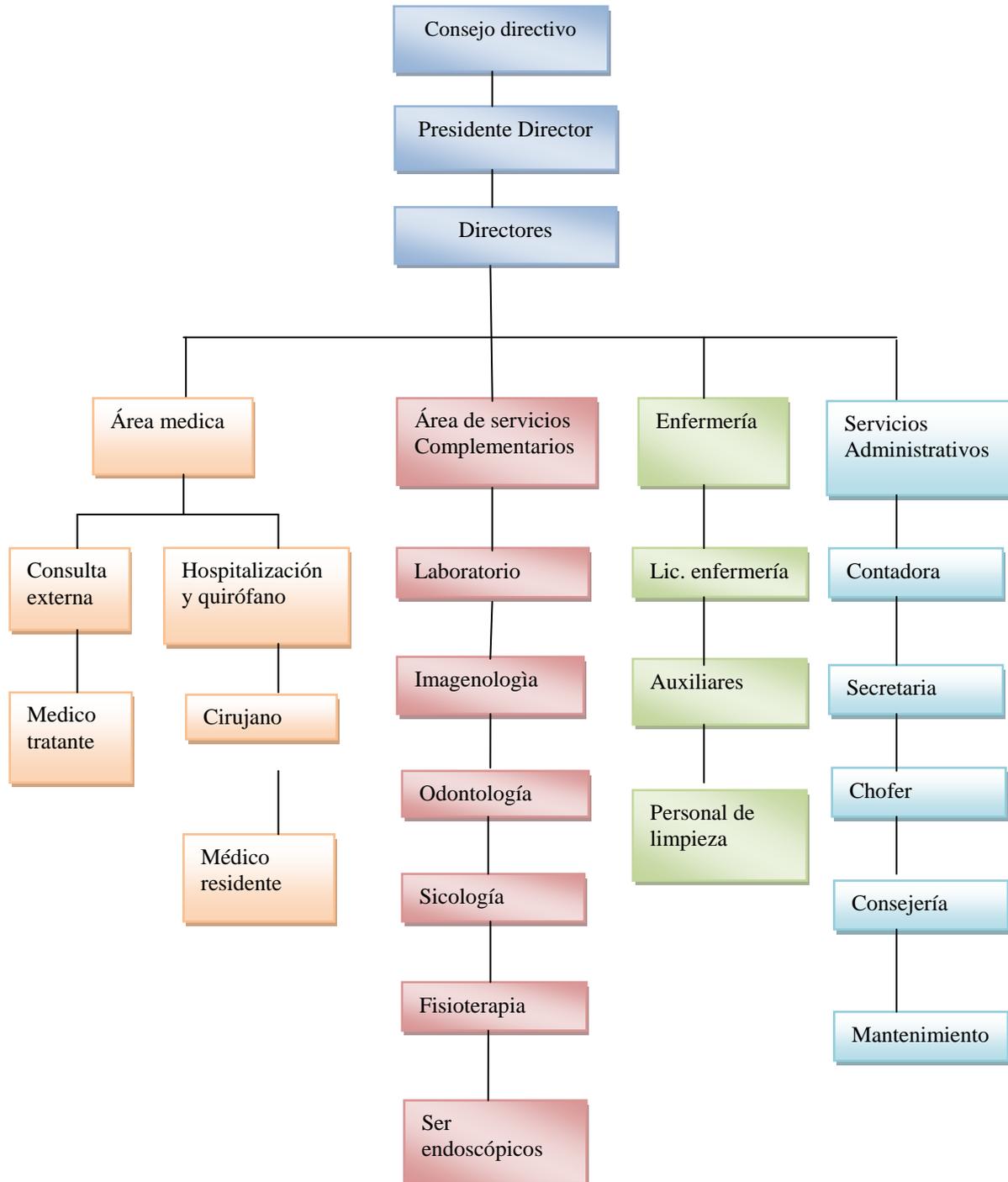
### **3.1.4. VALORES**

- **RESPONSABILIDAD.** Todo trabajador que reciba llaves, herramientas documentos, implementos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como dinero es responsable de lo entregado.
- **COLABORACIÓN.** Voluntad en el desempeño de sus funciones encomendadas
- **VOCACIÓN DE SERVICIO.** Buen servicio a pacientes

- **DICIPLINA.** Sujetarse y cumplir fieles a las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciba de sus superiores.
- **RESPECTO.** A sus superiores para cultivar la armonía con sus compañeros de trabajo
- **ASEO.** Todo el Centro Médico debe estar debidamente aseado.
- **EFICIENCIA.** Cuenta con profesional que ahorra recurso y tiempo.
- **SOLIDARIDAD.** Ofrece precios bajos a personas de bajos recursos.
- **HONESTIDAD.** Ser honestos con sus compañeros, clientes y con la empresa.
- **DISCRESIÓN.** El manejo de la historia clínica del paciente es personal, no será revelada a ninguna persona que no sea autorizada.

### 3.1.5. MODELO ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO 3.1.5. 1**  
**Estructura Organizacional**  
**CENTRO MEDICO LENIN MOSQUERA**



FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: Centro Médico Lenin Mosquera

### **3.1.5.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

#### **3.1.5.1.1. FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL**

La asamblea general es la máxima autoridad de la fundación sus resoluciones son obligatorias para los órganos y persona que la componen, estará integrada por los miembros fundadores y activos y además por los honorarios que fueren convocados, será presidida por el presidente de la Fundación.

Sus funciones son:

- a) Elegir cada 5 años a los miembros del comité ejecutivo y al director ejecutivo.
- b) Convocar y aprobar los informes del presidente y del tesorero
- c) Conocer y aprobar los planes y programas presentados por el Director Ejecutivo.
- d) Conocer y aprobar la proforma presupuestaria presentada por el presidente y tesorero.
- e) Conocer de las sanciones y de las apelaciones que presentaren los miembros, de conformidad con el respectivo reglamento.
- f) Cumplir y hacer cumplir los presentes estatutos y los respectivos reglamentos.
- g) Informar en dos secciones el estatuto y disponer el trámite correspondiente para su aprobación.
- h) Aprobar reformas o derogar el reglamento interno.
- i) Autorizar al comité ejecutivo la enajenación o gravamen de los bienes inmuebles de la Fundación.
- j) Acordar la liquidación de la fundación de conformidad a la ley y el presente estatuto.
- k) Nombrar de una terna presentada por el Comité Ejecutivo, un auditor interno.
- l) Las demás que fueran necesarias para el cumplimiento de los fines de la Fundación y que no estuvieren recomendadas a otros organismos.

### **3.1.5.1.2. FUNCIONES DEL COMITÉ EJECUTIVO**

El comité ejecutivo es el órgano directivo permanente de la fundación.

Estará integrado por los siguientes miembros:

- Presidente
  - Vicepresidente
  - Secretario
  - Tesorero
  - Cinco vocales principales y sus respectivos suplentes
  - Síndico.
- 
- a) Procurar el logro de los fines y de desarrollo institucional de la Fundación, así como los intereses de sus miembros.
  - b) Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Asamblea General y las suyas, responsabilizándose ante los miembros por el manejo de los asuntos en que se involucre la Fundación.
  - c) Cumplir y hacer cumplir los presentes estatutos y proponer sus reformas cuando estime necesario.
  - d) Convocar a la Asamblea general Ordinaria o extraordinaria.
  - e) Dirigir, revisar y supervisar las labores de todas las áreas técnicas, administrativas, legales y financieras de la Fundación.
  - f) Establecer las políticas generales de desarrollo institucional, en aspectos técnicos, administrativos, financieros y de todo orden que se requieren para orientar las labores de la Fundación.
  - g) Formular planes y programas operativos
  - h) Elaborar la proforma presupuestaria para su aprobación por la Asamblea General.
  - i) Dirigir la gestión económica y financiera de la fundación .
  - j) Revisar y aprobar los informes económicos, financieros, contables y de auditoría que deben ser conocidos por la Asamblea General.
  - k) Aprobar inversiones y operaciones de recursos financieros
  - l) Establecer normas y sistemas de control, administrativo y financiero.
  - m) Aprobar la selección y contratación de auditores especiales.
  - n) Aprobar la selección y contratación de asesorías especiales.

- o) Autorizar al Director Ejecutivo a suscribir documentos.
- p) Evaluar la gestión del Director Ejecutivo y de los jefes de las comisiones o de unidades operativas, que se hallen bajo su control y proceder a su remoción o reemplazo cuando fuere conveniente y necesario.
- q) Aprobar la información de vínculos institucionales a través de convenios u otros instrumentos con entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras que tengan el propósito de facilitar el logro de los fines de la fundación.
- r) Aplicar sanciones a los socios y remover o reemplazar a sus miembros de conformidad con el respectivo reglamento.
- s) Velar por el buen nombre y prestigio de la Fundación.

#### **3.1.5.1.3. FUNCIONES DEL PRESIDENTE**

- a) Ejercer la personería y representación legal de la Fundación
- b) Presidir las secciones de la Asamblea General y del Comité Ejecutivo.
- c) Informar al Directorio y a la Asamblea General sobre el desempeño de sus funciones.
- d) Preparar las convocatorias a Asamblea General y del Comité Ejecutivo
- e) Suscribir junto con el Secretario todos los documentos de la Fundación.
- f) Revisar las políticas, planes, programas y presupuestos que debe presentar al Directorio para la aprobación de la asamblea general.
- g) Las demás que le asignen la Asamblea General o el Comité Ejecutivo.

#### **3.1.5.1.4. FUNCIONES DEL SECRETARIO**

- a) Llevar el archivo, los registros, correspondencia y demás documentos de la fundación.
- b) Llevar las actas del Comité Ejecutivo y de la Asamblea General, la documentación correspondiente y anexa.
- c) Firmar junto con el presidente todos los documentos de la Fundación.
- d) Las demás que le asignen la Asamblea General o el Comité Ejecutivo.

#### **3.1.5.1.5. FUNCIONES DEL TESORERO**

- a) Elaborar y revisar todos los documentos referentes a la marcha económica y financiera de la Fundación.
- b) Suscribir junto con el presidente todos los documentos, planillas, facturas, etc.
- c) Elaborar ante el Comité Ejecutivo, informes cuando este lo requiera.
- d) Presentar a la Asamblea General anualmente un informe detallado del estado financiero de la Fundación.
- e) Las demás que le asignen la Asamblea General o el Comité Ejecutivo.

#### **3.1.5.1.6. FUNCIONES DE LOS VOCALES**

- a) Presidir las comisiones que le asignen el Comité Ejecutivo cuando fuere necesario.
- b) Reemplazar a los miembros del Comité Ejecutivo cuando fuere necesario.
- c) Asistir a las reuniones del Comité Ejecutivo.
- d) Las demás que le asignen la Asamblea General o el Comité Ejecutivo

#### **3.1.5.1.7. FUNCIONES DEL SÍNDICO**

- a) Asesorare a la fundación en todas la cuestiones de índole legal
- b) A petición del Comité Ejecutivo elaborar los proyectos de reforma de los Estatutos y de los reglamentos.
- c) Asesorar en la interpretación de los Estatutos y reglamentos.
- d) Resolver consultas de índole legal que le sometan a su consideración el Comité Ejecutivo o la asamblea Genera.
- e) Las demás que le corresponden por ley y las que le asignen la Asamblea general o el comité ejecutivo.

### **3.1.5.1.8. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA**

La dirección ejecutiva es el órgano responsable de la planificación, ejecución, seguimiento y control de los programas, actividades de la fundación, estará dirigida por el Director Ejecutivo a quien le corresponden las siguientes funciones:

- a) Desarrollar los planes de corto y largo plazo.
- b) Definir las estrategias y actividades específicas
- c) Elaborar el organigrama estructural y la descripción de funciones de la oficina a su cargo, que deberá ser aprobado por el Comité Ejecutivo.
- d) Colabora con el mantenimiento de las buenas relaciones de la fundación con otras entidades privadas o públicas, nacionales o extranjeras.
- e) Dirigir las actividades del personal que labora en la oficina y asegurar el efectivo funcionamiento de sus dependencias.
- f) Establecer canales de comunicación eficaces al interior de la Fundación.
- g) Informar al Comité Ejecutivo de manera periódica y sistemática, de todas sus actividades.
- h) Las demás que le asignen la Asamblea General o el Comité Ejecutivo.

### **3.1.5.1.9. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN MÉDICA**

La Dirección Medica depende jerárquicamente de la dirección general y es responsable de toda acción médica a desarrollarse en el centro médico. Teniendo que fundamentalmente dirigir los departamentos médicos quirúrgicos, enfermería y técnico en general. Las funciones de la Dirección Medica del centro médico son las siguientes:

- a) Cuidar el buen nombre de la institución, realizando todas las funciones encaminadas a ejecutar las políticas, planes, formas de trabajo dictadas por el directorio, especialmente los fines determinados por el centro médico.
- b) Asegurar que el equipo de médicos este constituido por profesionales de reconocido prestigio, tanto en su especialidad como en el campo moral.

- c) Recomendar que los médicos que ingresen al centro médico estén amparados por todos los documentos oficiales exigidos por la Ley y reglamentos de la Federación Medica Ecuatoriana.
- d) Tener reuniones periódicas con el cuerpo médico con el objeto de intercambiar ideas sobre los adelantos de las diferentes ramas y para dilucidar problemas médicos.
- e) Velar por que el centro médico esté listo para la recepción de pacientes.
- f) Disponer y cuidar que el centro médico este provisto de Médicos residentes de experiencia en los diferentes turnos.
- g) Mantener todas las carpetas de los médicos medico, con las direcciones domiciliarias telefónicas, con el objeto de ubicarles en momentos de urgencia.
- h) Es responsable de todos los asuntos concernientes al liderazgo científico y del nivel profesional.
- i) Dictar en forma periódica charlas de tipo medico al personal, para lograr mayor colaboración, conocimiento y motivación.
- j) Elaborará cuadros de referencia, en base a los requerimientos del centro médico.

#### **3.1.5.1.10. FUNCIONES DE LOS SERVICIOS MÉDICOS**

Dependen jerárquicamente de la dirección médica y son los siguientes departamentos:

- Medicina Interna
- Cirugía
- Gineco-Obstetricia
- Pediatría

### **3.1.5.1.11. FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS**

- a) La responsabilidad delegada a cada departamento es la de realizar y llevar a cabo actividades específicas de atención, investigación, evaluación y docencia que contribuyan a conservar y mejorar la calidad de atención a los pacientes del centro médico.
- b) Para cumplir con esta responsabilidad cada departamento deberá realizar:
  1. Evaluación de la calidad de atención prestada.
  2. Recomendar y ejecutar programas de educación continua en relación con el proceso del área médica.
  3. Vigilar el cumplimiento de:
    - Políticas, reglamentos y normas del cuerpo médico y de la clínica
    - Principios de la práctica médica
    - Disponer de personal idóneo para la atención de los pacientes.
  4. Coordinar la atención a pacientes del servicio con el apoyo del personal de enfermería y con los servicios de apoyo administrativo.
  5. Presentar informes periódicos de las actividades de los servicios, de las acciones tomadas y de sus resultados.
  6. Todo servicio médico estará sujeto a las normas y principios hospitalarios.
  7. Toda anomalía, sugerencia, reclamo o solicitud deberán ser dirigidos a la Dirección Médica.

### **3.1.5.1.12. FUNCIONES DEL MÉDICO TRATANTE**

Es el profesional médico, calificado dentro de las distintas especialidades, cuyas funciones son:

- a) Es el único que puede tratar a los pacientes internados, los cuales están bajo su exclusiva responsabilidad.
- b) Es el único que tiene la facultad de cambiar el tratamiento al paciente.

- c) El Médico Tratante está en la obligación de mantener informado al paciente o a sus familiares del tratamiento que debe seguir para su completa curación o el estado en que la patología mantiene al paciente, diagnóstico, fallecimiento o cualquier otra novedad.
- d) Respetara en forma cabal los turnos de trabajo de cada uno de los asociados, en las áreas que así lo requieran.
- e) En caso de intervenciones quirúrgicas el médico deberá tener por escrito la autorización del paciente o del familiar del paciente responsable, salvo en casos de extrema gravedad, en los que la enfermedad ponga en peligro la vida del paciente en pocos minutos.
- f) Es obligación de las especialidades y servicios (Laboratorio, Radiología, Anestesiología, etc.) de realizar periódicamente cuadros actualizados de honorarios.
- g) Solamente los socios médicos tienen derecho de ser referidos los pacientes y únicamente en casos excepcionales y con el visto bueno del gerente o del director médico será referido a otro médico no socio. El médico referido no socio, será descontado el 20% de sus honorarios.
- h) Ningún médico puede atender a un paciente que estuviere a nombre de otro profesional a menos que este solicite por escrito y conste en el historial médico.
- i) El socio tiene la obligación de reportarse dentro de los primeros 30 minutos en caso de una llamada urgente o en una hora en el caso de que el llamado no sea catalogado como tal, después de este tiempo la clínica deberá comunicarse al médico de segunda llamada en caso de existir, o proceder según el numeral
- j) Todo médico que ocupe las instalaciones de la clínica está en la obligación de respetar los reglamentos, normas y rubros económicos que están definidos.
- k) Será absolutamente prohibido para todo médico hacer reclamos o emplear métodos coercitivos con el personal administrativo o auxiliar. Si el comportamiento de un empleado ha sido inadecuado, el respectivo reclamo se" lo realizara a través de la dirección médica o subdirector y con el respectivo asesoramiento del Consejo Técnico se procederá a la sanción.
- l) Los socios están en la obligación de asistir a las sesiones, asambleas, conferencias u otros eventos que realice el centro médico.

### **3.1.5.1.13. FUNCIONES DEL MÈDICO RESIDENTE**

- a) Es el profesional médico, cuyas funciones dependen de la Dirección Médica, quien debe cumplir los siguientes deberes y obligaciones:
- b) Está sujeto a los horarios especificados por las autoridades del centro médico; durante el tiempo que deba permanecer en razón de su horario no podrá abandonar el centro médico, a menos que tenga expresa autorización del Director Médico y siempre que deje un reemplazo.
- c) El Residente atenderá toda emergencia en su turno tanto en consulta como internación con prontitud y esmero.
- d) Realizará la historia clínica de los pacientes que se internen en su turno.
- e) Efectuará una nota de evaluación diaria de los pacientes internados.
- f) Informará al médico tratante de toda anomalía de sus pacientes y aplicará cualquier modificación que este indique en la medicación del paciente.
- g) No puede cobrar honorarios en la clínica en su provecho personal, si lo hiciera se considerará falta grave la misma que será causa suficiente para dar por terminado su contrato sujetándose a las disposiciones legales.
- h) Por ética, no debe comentar discrepancias terapéuticas que tuviera con el médico tratante, con familiares del paciente u otras personas, caso contrario cometerá una grave infracción que estará a discreción de las autoridades de la clínica.

### **3.1.5.1.14. FUNCIONES DE LOS SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNÒSTICO Y TRATAMIENTO.**

#### **3.1.5.1.14.1. LABORATORIO CLÍNICO**

- a) Depende jerárquicamente de la Dirección Médica y es el encargado de ejecutar las determinaciones de exámenes solicitados por el personal médico.
- b) Con el objeto de tener resultados de los análisis efectuados a los pacientes el laboratorio observará las siguientes disposiciones:

- c) Atenderá en el horario programado a pacientes internos y de consultorio, así como también a pacientes de emergencia que serán atendidos durante las 24 horas del día.
- d) Los pacientes serán atendidos únicamente con las respectivas órdenes del médico tratante o del médico residente. No se atenderán pedidos verbales.
- e) Los resultados serán entregados a enfermería o depositados en recepción según sean pacientes internos o externos.

#### **3.1.5.1.14.2. RAYOS X**

- a) Este departamento es el encargado de receptar y realizar la toma de placas y de más estudios radiológicos solicitados por los médicos. Estará a cargo de un radiólogo y deberá disponer de personal técnico competente. Con este fin deberá mantener las siguientes funciones:
- b) Atenderá el servicio de radio-diagnóstico en el horario establecido por la dirección a pacientes internos, externos y de emergencia durante las 24 horas.
- c) Es de responsabilidad del jefe del departamento el mantenimiento y conservación de todo el equipo y materiales.
- d) Mantendrá un archivo permanente de diagnostico por placas con el numero de la historia respectiva o de la manera que disponga el departamento.
- e) Se atenderán órdenes de médicos tratantes y/o residentes realizadas por escrito.
- f) El jefe encargado del departamento presentara un informe mensual a la administración para tener estadísticas.

### **3.1.5.1.15. FUNCIONES DE LOS SERVICIOS TÉCNICOS DE COLABORACIÓN MÉDICA.**

#### **3.1.5.1.15.1. ENFERMERÍA.**

- a) El personal de enfermería estará bajo las ordenes de la Licenciada Jefe a quien le compete la Dirección del servicio de Enfermería bajo la orientación del Subdirector y cumple las siguientes obligaciones:
- b) Programar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades del servicio.
- c) Señalar deberes y obligaciones del personal de enfermería determinando sus funciones.
- d) Velar que el personal a su mando cumpla sus funciones con voluntad y esmero.
- e) De acuerdo a las necesidades del centro médico sugerir turnos, vacaciones y horarios de servicio y somete a la consideración de la administración.
- f) Observar y hacer cumplir los principios de la ética profesional, comunicando al Director Medico toda desviación de las normas establecidas.
- g) Es responsable de los informes de enfermería y su respectivo archivo.
- h) Selecciona y recomienda al personal de enfermería para los cargos vacantes.
- i) Organiza y participa en los programas de capacitación de enfermeras y auxiliares.
- j) Mantendrá un inventario permanente de todo el equipo y pedirá reemplazo del ya deteriorado.
- k) Realizara reuniones periódicas con el personal para tratar problemas relacionados con: Internaciones, Cirugías, partos, neonatología, recuperación, emergencias y otros donde interviene su departamento.
- l) Realizara evaluaciones periódicas del rendimiento y calidad del trabajo del personal con el fin de orientar y determinar su competencia y aptitud.
- m) Participara en la elaboración de los manuales de procedimientos y técnicas del centro médico.
- n) Asegurar que las instalaciones, materiales, equipos y suministros estén óptimos para la realización de más intervenciones.

### **3.1.5.1.16. FUNCIONES DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA**

Son funciones del Personal de Enfermería las siguientes:

- a) Es responsable directa del cumplimiento de las prescripciones médicas de acuerdo con las reglas vigentes.
- b) Asegurar que las internaciones estén debidamente aprobadas.
- c) Estar siempre atenta del estado de salud de cada paciente, entrevistándolo y evaluando la atención del personal de auxiliares de enfermería.
- d) No discute ni permite discusiones con pacientes o familiares, todo reclamo o queja lo transfiere al médico tratante o al jefe de guardia.
- e) Tendrá cuidado de que haya supervisión a los pacientes las 24 horas.
- f) Demostrara una aptitud profesional y experiencia con los enfermos.
- g) Observara amabilidad, cuidado y celo en la aplicación de todo el tratamiento al paciente.
- h) Es la responsable de su turno y debe informar al turno siguiente las órdenes de recomendación recibidas.
- i) Está sujeta a los horarios establecidos por las autoridades del centro médico incorporado al sistema de turnos rotativos.

### **3.1.5.1.17. FUNCIONES DE LAS AUXILIARES DE ENFERMERÍA EN LOS DEPARTAMENTOS DE QUIRÓFANO Y ESTERILIZACIÓN**

- a) Limpiar su lugar de trabajo.
- b) Tratar bien a sus compañeras y a los pacientes,
- c) Conocer el horario de los médicos
- d) El cuidado, conservación y reposición de batas, sábanas, toallas, etc.
- e) El arreglo de guantes y confección de apósitos de gasa y otro material.
- f) La recogida y limpieza del instrumental empleado en las intervenciones quirúrgicas.
- g) En general, todas aquellas actividades que, sin tener carácter profesional sanitario, vienen a facilitar las funciones del Médico y de la Enfermera.
- h) Confirmar horario de cirugías con los médicos.

### **3.1.5.1.18. FUNCIONES DE LAS AUXILIARES DE ENFERMERÍA EN LOS DEPARTAMENTOS DE LABORATORIO**

- a) Realizar la limpieza y colaborar con el Personal de laboratorio en la ordenación de los tubos de ensayo y material utilizado en el trabajo diario y en general, todas aquellas actividades.
- b) Tratar bien a sus compañeras y en especial a los pacientes.
- c) Contestar el teléfono.
- d) Conocer el horario de los médicos

### **3.1.5.1.19. FUNCIONES DE LAS AUXILIARES DE ENFERMERÍA EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTAS EXTERNAS**

- a) Recoger historias clínicas de recepción
- b) Tomar signos vitales
- c) Enviar las historias clínicas a la recepción
- d) Realizar la limpieza y material utilizado en el trabajo diario y, en general, todas aquellas actividades
- e) Tratar bien a su compañera y en especial a los pacientes.
- f) Contestar el teléfono.
- g) Conocer el horario de los médicos

### **3.1.5.1.20. FUNCIONES DE LAS AUXILIARES DE ENFERMERÍA EN LA FARMACIA**

- a) Dar turnos, dar recetas y despachar las mismas.
- b) Sacar historias y guardar las mismas.
- c) Tener limpio su lugar de trabajo.
- d) Contestar el teléfono.
- e) Tratar bien a sus compañeras y a los pacientes.
- f) Atender a las demás relaciones de la Farmacia con las plantas de Enfermería y Departamentos y Servicios de la Institución.

- g) En general, todas aquellas actividades que, sin tener un carácter profesional, vienen a facilitar las funciones del Médico y de la Enfermera.

#### **3.1.5.1.21. FUNCIONES DE LAS AUXILIARES DE ENFERMERÍA EN EL DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGÍA**

- a) Realizar la limpieza y colaborar con el Personal en la ordenación del material necesario para la correcta ejecución del tratamiento a realizarse.
- b) Tratar bien a sus compañeras y en especial a los pacientes.
- c) Contestar el teléfono.
- d) Conocer el horario de los médicos

#### **3.1.5.1.22. FUNCIONES DE LAS AUXILIARES DE ENFERMERÍA EN EL DEPARTAMENTO DE CONVENIO**

- a) Atender a paciente (pedir autorización, cédula)
- b) Seguir los procesos (sin saltarse ninguno)
- c) Dar turnos, sacar historias, llevar a los pacientes.
- d) Dar proformas de exámenes y farmacia
- e) Recordar no sobrepasar de los \$40.00
- f) Pedir autorización de los pacientes que sobrepasen dicho monto.
- g) En caso de exámenes:
  1. Firmar hoja
  2. Llenar hoja de autorización con nombres completos
  3. Llevar al laboratorio al paciente
  4. Enviar el email
  5. Enviar medicación y resultados y hacer firmar la hoja
  6. Facturar y revisar
- h) Conocer el horario de los médicos
- i) Tratar bien a sus compañeras y en especial a los pacientes
- j) Contestar el teléfono

### **3.1.5.1.23. FUNCIONES DE LAS AUXILIARES DE ENFERMERÍA EN EL DEPARTAMENTO DE GINECOLOGÍA**

- a) Recoger historias clínicas de recepción
- b) Tomar signos vitales
- c) Enviar las historias clínicas a la recepción
- d) Realizar la limpieza y material utilizado en el trabajo diario y, en general, todas aquellas actividades.
- e) Revisar material.
- f) Tratar bien a sus compañeras y en especial a los pacientes.
- g) Contestar el teléfono.
- h) Conocer el horario de los médicos

### **3.1.5.1.24. FUNCIONES DE LAS AUXILIARES DE ENFERMERÍA EN EL DEPARTAMENTO DE PEDIATRÍA**

- a) Recoger historias clínicas de recepción
- b) Tomar signos vitales
- c) Enviar las historias clínicas a la recepción
- d) Realizar la limpieza y material utilizado en el trabajo diario y, en general, todas aquellas actividades.
- e) Revisar material.
- f) Tratar bien a sus compañeras y en especial a los pacientes.
- g) Contestar el teléfono.
- h) Conocer el horario de los médicos

### **3.1.5.1.25. FUNCIONES DE LAS AUXILIARES DE ENFERMERÍA EN EL DEPARTAMENTO DE ECOGRAFÍA**

- a) Recoger historias clínicas de recepción
- b) Tomar signos vitales
- c) Enviar las historias clínicas a la recepción

- d) Realizar la limpieza y material utilizado en el trabajo diario y, en general, todas aquellas actividades.
- e) Revisar material.
- f) Tratar bien a sus compañeras y en especial a los pacientes. Contestar el teléfono. Conocer el horario de los médicos
- g) Realizar los informes de ecografía
- h) Enviar los resultados de los ecos

### **3.1.6. RESPONSABILIDADES PRIMARIAS**

Las responsabilidades primarias de la institución con los trabajadores y la comunidad son las siguientes:

- Servir a la sociedad brindándoles atención medica de calidad y en condiciones justas y a bajos costos.
- Complementar la atención al paciente con la prestación de servicios complementarios al de la consulta (laboratorio clínico, odontología y rayos x) en un área física adecuada y adjunta, para facilitar la rapidez en el diagnostico y tratamiento del paciente
- Prestar servicios de salud especializados tomando en cuenta siempre las normas establecidas por el Ministerio de Salud.
- Mejorar día a día la eficacia y eficiencia de nuestras actividades para conseguir mayor aceptación por parte de los pacientes.
- Respetar la integridad de quienes laboran en esta institución entregando condiciones dignas de trabajo que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.

- Cumplir con todos los procedimientos reglamentarios en el manejo de desechos hospitalarios desde su generación, separación, almacenamiento, tratamiento, transporte y disposición final.
- Disminuir al mínimo los riesgos de contagio en los trabajadores y usuarios del centro médico Lenin Mosquera al aumentar los niveles de seguridad general.
- Educar permanentemente al personal del centro médico para que introducirlos a una cultura ambiental con lo cual se reduzca la contaminación.
- Disminuir el impacto ambiental capacitando y educando al personal y a los usuarios
- Cumplir las normas ya que al manejar adecuadamente los desechos se evitan contagios y contaminación rompiendo con el círculo epidemiológico
- De las enfermedades, además se acortan los gastos de atención médica y pago de días no laborados del personal por cuestión de salud.

### **3.1.7. NORMATIVA**

El centro médico contempla las siguientes normas con respecto a:

#### **PRESENTACIÓN Y UNIFORMES.**

##### **DEL PERSONAL MEDICO**

- El profesional médico antes de atender a sus pacientes se colocara un mandil blanco (en el servicio de pediatría mandil con diseños pediátricos).
- En cada consultorio de atención se dotara del equipo y material necesario para el examen físico y realización del diagnóstico dependiendo de la especialidad.
- Uso de calzado adecuado para la atención del paciente.

##### **DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA**

- las enfermeras y auxiliares de enfermería llevaran en la institución en su horario de trabajo el uniforme correspondiente.
- La enfermera uniforme blanco, identificación personal del profesional, uso de la cofia.
- Auxiliar de enfermería uniforme propio de la institución, vestido plisado celeste y mandil blanco.
- El personal de prueba ropa blanca y mandil blanco.
- Uso de zapato cómodo color blanco para el trabajo exclusivamente.

##### **DEL PERSONAL DE ODONTOLOGIA Y LABORATORIO.**

- Los profesionales a más del uso obligatorio del mandil deberán usar mascarilla, gorra y/o gafas según el caso y guantes para cada procedimiento al paciente.

## **DEL PERSONAL DE RAYOS X**

- A más del uso obligatorio del mandil blanco de su uniforme dentro del servicio para la toma de placas deberá usar siempre el mandil de plomo para protección personal.

## **DEL QUIRÓFANO**

- El personal que labore en este servicio debe conocer perfectamente las normas de asepsia y antisepsia desinfección y esterilización para poder desenvolverse en el ambiente.
- Utilizara el uniforme general cuando este fuera del quirófano.
- Para ingresar al vestidor dejara toda la ropa o uniforme general y usara ternos destinados a la unidad
- Para pasar a la zona de quirófano a mas del uniforme usara gorra, botas y cuando ente a una sala de cirugía o quirófano utilizara mascarilla y guantes de ser necesarios (en el acto quirúrgico)

## **LIMPIEZA, LAVANDERÍA Y CONSERJERÍA**

- Uso de uniforme adecuado e identificación
- Disposición de calzado adecuado
- Conocimiento del uso adecuado de desinfectantes, jabones, etc.

## **DE CAFETERÍA**

- Uso de uniforme establecido
- Calzado adecuado para el trabajo
- Uso de gorra, mascarilla y guantes en la manipulación, elaboración y repartición de alimentos.

## **DE ADMINISTRACION**

- Uso de mandil e identificación personal
- Uso de calzado adecuado

## **REGLAS GENERALES PARA EL PERSONAL DEL CENTRO MEDICO**

- Toda persona que ingrese a trabajar en esta fundación deberá estar libre de compromiso laboral con otra empresa, y cualquier excepción debe ser autorizada por escrito a la Administración.
- Todo el personal que trabaja en el centro médico, sin excepción de persona, debe cumplir los horarios de entrada y salida, de acuerdo con los horarios diarios de trabajo establecidos.
- El personal no debe asistir a su trabajo en estado etílico, ingerir bebidas alcohólicas, cometer faltas disciplinarias, o provocar escándalos que atenten con el buen nombre de la Fundación, la inobservancia de esta disposición será sancionada conforme lo establecido en el código de trabajo.
- Todo trabajador estará obligado a utilizar el uniforme previsto para cada área dentro de las instalaciones de la fundación de Lunes a Viernes.
- La Jornada diaria de trabajo es de 7:45am a 1:00 pm y de 3:00pm a 7:00pm de Lunes a Viernes y los días Sábados de 8:00am a 1:00 pm.
- El la obligación de todo empleado será comunicar a la Administración de cualquier enfermedad, calamidad doméstica o motivo por el cual no pueden asistir a laborar con la debida anticipación.

### 3.1.8. RECURSOS

#### 3.1.8.1. RECURSOS MATERIALES

Los recursos e insumos de acuerdo a cada área del centro médico son:

#### LABORATORIO

##### **Biodegradables:** (contienen búfer, amino-ácidos, enzimas)

- Glucosa
- Colesterol
- Triglicéridos
- Acido úrico
- Asto
- Látex
- Grupo sanguíneo
- antígenos febriles
- P.C.R
- V.D.R.L

##### **Reactivos tóxicos**

- Bilirrubinas
- Creatinina
- Urea

##### **Colorantes tóxicos**

- Violeta de genciana
- Fuccina
- Yodo
- Alcohol acido
- Alcohol cetona
- Azul de metileno
- O.G.6
- E.A-
- Xilol
- Etanol

##### **Otros**

- Porta objetos
- Cubreobjetos
- Tubos de ensayo
- Jeringuillas
- Algodón

## QUIRÓFANO

- Charol
- Canasto de torundas de algodón
- Canasto para servilletas de papel
- Máquina para rasurar
- Papel para desechos
- Tazón
- Esponja
- Toallas
- Dispositivo con cepillos de manos
- Solución antiséptica
- Germicidas
- Compresas
- Pinzas
- Mesa quirúrgica
- Lámpara cielítica
- Equipo clínico (artículos que se utilizan en el tratamiento y exploración de pacientes, entre ellos figuran jeringas, guantes, termómetros, sondas)
- Tres succionadores
- Equipo de anestesia
- Pantallas
- Bisturíes
- Oxígeno
- Mascarillas, gorras, botas.
- Vías
- Sueros
- Camilla
- Oxígeno
- Tensiómetro
- Estetoscopio
- Pinzas
- Caja de parto
- Soluciones
- Cinta métrica

### **Anestésicos:**

- Bupirof con epinefrina
- Bupirof sin epinefrina
- Bupirof pesado
- Dormicun
- Halotano
- Hetrane
- Lidocaina hiperborica
- Lidocaína con epinefrina
- Lidocaína sin epinefrina
- Pavulon
- Neostigmine
- Pentotal
- Ultiva
- Cal sodada

### **Otros**

- Analgésicos
- Antihemorrágicos
- Antihemeficos
- Antiestamínicos

- Antibiótico
- Retractores uterinos
- Corticoides
- Hipertensores
- Electro sales
- Bicarbonato de sodio
- Soluciones I.V
- Anti colinérgicos
- Protectores gástricos

## **ODONTOLOGÍA**

- Instrumental de diagnóstico
- Instrumental de exodoncias
- Instrumental para endodoncias
- Cubetas individuales
- Esterilizadora
- Compresores
- Esterilizadora
- Compresores
- Sillón dental

## **GINECOLOGÍA**

- Mesa de exploración
- Tensiómetro
- Estetoscopio
- Mascarillas
- Espejos vaginales desechables
- Lugol
- Guantes

## **ÀREAS MÉDICAS EN GENERAL**

- Camilla
- Estetoscopio
- Tensiómetro
- Gasas
- Algodón
- Soluciones desinfectantes
- Baja lenguas
- Termómetros
- Gel antibacterial
- Guantes
- Mascarillas

## **ÀREA ADMINISTRATIVA**

- Escritorios
- Sillas
- Artículos de oficina
- Papelería

### **3.1.8.2. RECURSOS TECNOLÒGICOS**

#### **EQUIPOS DE IMAGENOLÒGIA (RAYOS X, ECOGRAFÍA)**

- Rayos X fijo
- Ecografo voluson
- Fluoroscopios
- Mamografo
- Densitómetro
- Equipo para endoscopia y colonoscopia
- Colposcopio
- Equipo para cirugía laparoscópica

#### **EQUIPO DE CIRUJÍA, OBSTRETICIA Y CUIDADOS ESPECIALES**

- Monitores
- Dos electro bisturí
- Electrocauterio
- Torre de laparoscopia
- Equipo laser
- Cunas de calor radiante
- Termocuna

## **EQUIPOS DE ESTERILIZACIÓN**

- Cinco esterilizadores en seco

## **EQUIPO DE DIAGNÒSTICO**

- Electro cardiógrafo
- Ecocardiografo
- Endoscopio
- Colonoscopio
- Ecògrafo doppler color

## **EQUIPO ODONTOLOGÍA**

- Luz alógena
- Amalgador
- Turbinas
- Rayos x dental

## **EQUIPO ÀREA ADMINISTRATIVA:**

- Computadores
- Impresoras

### 3.1.9. DOTACIÓN DE TALENTOS HUMANOS

**CUADRO 3.1.9. 1**

**Estructura de la población femenina según edad y cargo del Centro Médico Lenin Mosquera.**

<b>CARGO</b>	<b>EDAD</b>				<b>Total</b>
	<b>20-29</b>	<b>30-39</b>	<b>40-49</b>	<b>50-59</b>	
Administradora		1			<b>1</b>
Auxiliar	4	1	2	1	<b>8</b>
Cajera	1				<b>1</b>
Cocinera			1		<b>1</b>
Enfermera			2		<b>2</b>
Fisioterapeuta		1			<b>1</b>
Medica			1		<b>1</b>
Medico Radiólogo			1		<b>1</b>
Nutricionista	1				<b>1</b>
Odontóloga				2	<b>2</b>
Pediatra			1		<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>20</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**CUADRO 3.1.9. 2****Estructura de la población masculina según edad y cargo del Centro Médico  
Lenin Mosquera**

<b>CARGO</b>	<b>EDAD</b>				<b>Total</b>
	<b>20-29</b>	<b>30-39</b>	<b>40-49</b>	<b>50-59</b>	
Bioquímico				1	<b>1</b>
Chofer/mensajero			1		<b>1</b>
Dermatólogo				1	
Endoscopista			1		
Medico tratante				1	<b>1</b>
Odontólogo				1	<b>1</b>
Oftalmólogo			1		
Otorrinolaringólogo		1			<b>1</b>
Traumatólogo			1		<b>1</b>
Personal limpieza	1				
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### GRÁFICO3.1.9. 1

#### Nivel de instrucción del personal del Centro Médico Lenin Mosquera



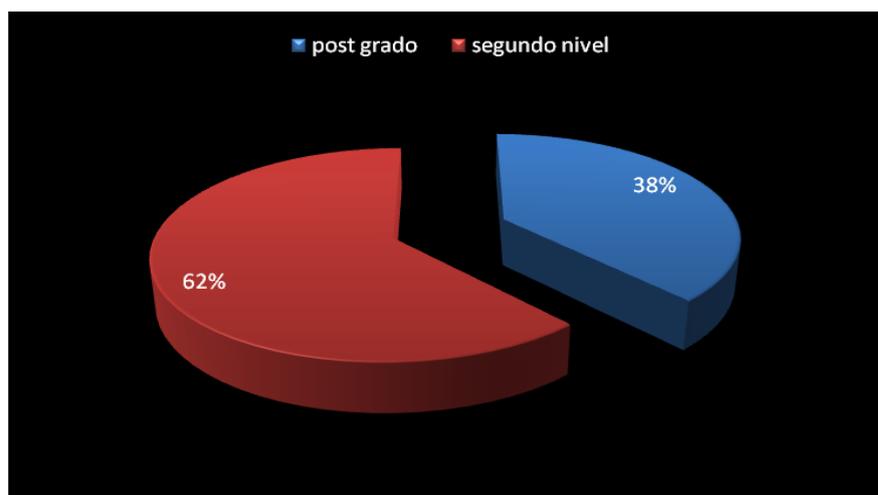
FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El Centro Médico al ser una institución que se ocupa de algo tan delicado como lo es el cuidado de la vida de las personas está en la obligación de contar con profesionales es por ello que el 70% del personal cuenta con estudios superiores.

### GRÁFICO3.1.9. 2

#### Nivel de instrucción superior del personal Centro Médico Lenin Mosquera



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

Como podemos apreciar en el gráfico el 38% de los profesionales ha realizado estudios de post grado y el 62% tiene un título de segundo nivel.

**CUADRO 3.1.9. 3**

**Tiempo de servicio del personal del Centro Médico Lenin Mosquera**

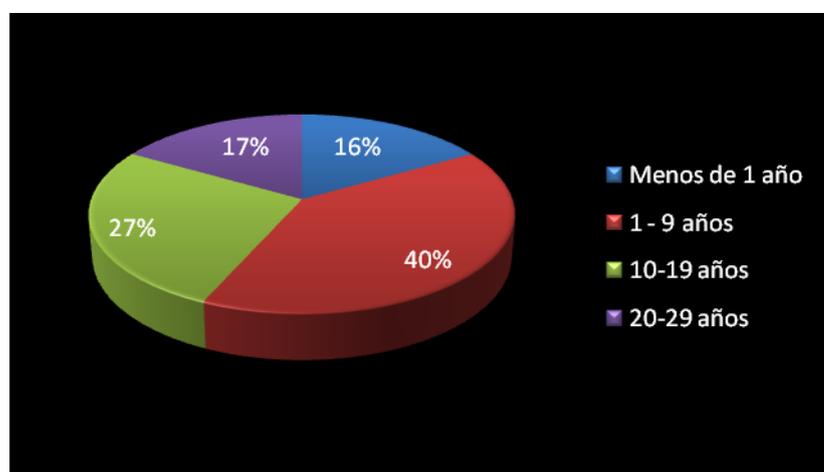
TIEMPO DE SERVICIO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	PORCENTAJES		
				% TOTAL	Mujeres %	Hombres%
Menos de 1 año	4	1	5	17	13	3
1 - 9 años	10	2	12	40	33	7
10-19 años	3	5	8	27	10	17
20-29 años	3	2	5	17	10	7
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>67</b>	<b>33</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.9. 3**

**Tiempo de servicio del personal del Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

En el gráfico podemos apreciar que en este último año la introducción de personal nuevo no ha tenido mayor volumen ya que apenas el 16% del personal que lleva laborando menos de 1 año, concluyendo que el 67% del personal lleva una trayectoria que supera los 10 años de servicio.

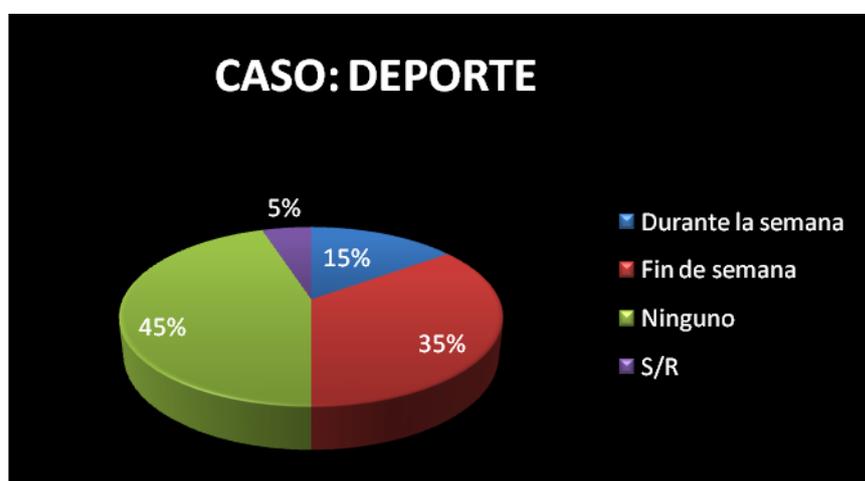
**CUADRO 3.1.9. 4**  
**Salud física según edad (personal femenino)**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**

SALUD FÍSICA	Edad (Personal femenino)				TOTAL	PORCENTAJE
	20-29	30-39	40-49	50-59		
Durante la semana	2		1		3	15
Fin de semana	2	1	3	1	7	35
Ninguno	3	2	2	2	9	45
S/R			1		1	5
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: Autora de la disertación

**GRÁFICO 3.1.9. 4**  
**Salud física personal femenino**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

Gozar de una buena salud física es uno de los principales factores que nos va a ayudar a tener una óptima calidad de vida. Como podemos apreciar en el gráfico el 45% de la población femenina que labora en el Centro Médico no realiza ningún tipo de actividad física y es porque en nuestro país todavía no existe una cultura por el

ejercicio ya que se cree que esto no influye en nuestro rendimiento, mientras que el 15% de las encuestadas manifestó que realiza deporte durante la semana.

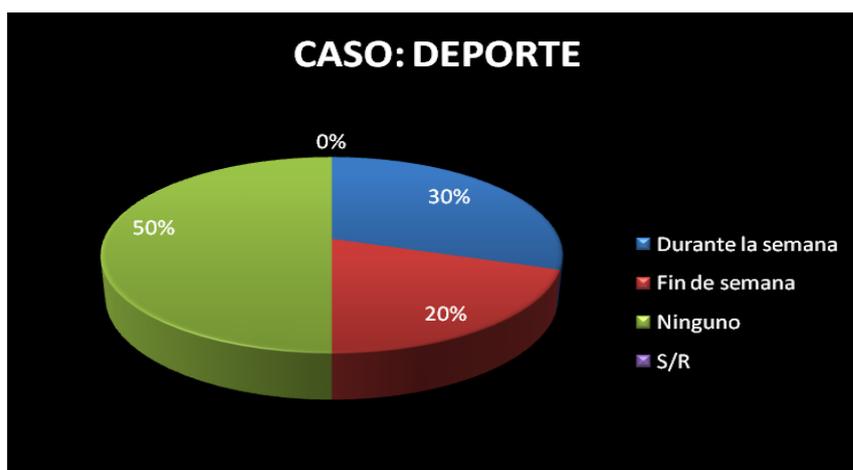
**CUADRO 3.1.9. 5**  
**Salud física según edad (personal masculino)**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**

SALUD FÍSICA	Edad (Personal Masculino)				TOTAL	PORCENTAJE
	20-29	30-39	40-49	50-59		
Durante la semana			2	1	3	30
Fin de semana	1			1	2	20
Ninguno		1	2	2	5	50
S/R						0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.9. 5**  
**Salud física según edad (personal masculino)**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

La salud física es un tema que tanto hombres como mujeres lo han dejado en un segundo plano el 50% de los hombres no realiza actividad física mientras que el

30% hace deporte durante la semana únicamente, con esto podemos darnos cuenta que no todas la persona están consientes de la importancia que es mantener un estado físico saludable

Hacer deporte es uno de los medios que no solo nos permitirá tener una mente sana sino también nos ayuda a combatir el estrés.

**CUADRO 3.1.9. 6**  
**Niveles de estrés según sexo**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**

	PORCENTAJES					
	Mujeres	Hombres	TOTAL	TOTAL %	MUJERES%	HOMBRES%
<b>SI</b>	15	6	21	70	50	20
<b>NO</b>	5	4	9	30	17	13
<b>TOTAL</b>	20	10	30	100	67	33

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.9. 6**  
**Niveles de estrés**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

En las encuestas que fueron aplicadas al personal del Centro Médico el 70% de los servidores sufren de estrés de los cuales el 50% son mujeres y el 20% son hombres; los principales motivos por los que lo adquieren son:

- Problemas económicos
- Problemas familiares
- Problemas con pacientes
- Actividad laboral (horario, falta de colaboración, rutina)
- Inestabilidad laboral
- Tráfico
- Contaminación ambiental
- Salud
- Tensión

Se puede notar que algunas de las causas por las que existe estrés en el Centro Médico tiene que ver con la parte laboral, por lo que éste debe ser manejado desde el interior de la institución

### 3.1.10. CALIDAD DE VIDA LABORAL

**CUADRO 3.1.10. 1**

**Ambiente físico según sexo**

**Centro Médico Lenin Mosquera**

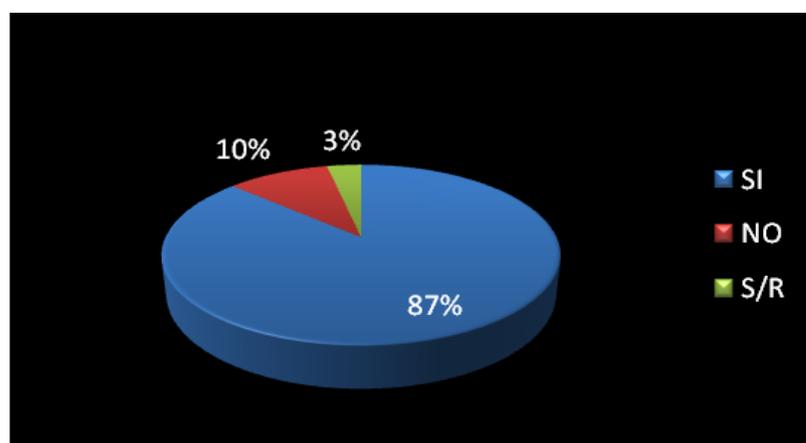
Ambiente físico:				PORCENTAJES		
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	TOTAL %	MUJERES %	HOMBRES %
AGRADABLE						
SI	17	9	26	87	57	30
NO	2	1	3	10	7	3
S/R	1		1	3	3	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>30</b>		<b>67</b>	<b>33</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 1**

**Ambiente físico del Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 87% del personal del Centro Médico opina que su lugar de trabajo es agradable porcentaje que representa el 57% de las mujeres y el 30% de los hombres, las razones mencionadas fueron:

- Buenas relaciones con los compañeros
- Ambiente tranquilo
- Costumbre
- Trabajo en equipo
- Consultorios equipados

Mientras que al 10% del personal no le resulta agradable su lugar de trabajo por las siguientes razones:

- Falta de equipos
- Desempeño de funciones que no les corresponde
- Malos compañeros

**CUADRO 3.1.10. 2**

**Factores de bienestar físico**

**CASO: condiciones de Iluminación según área**

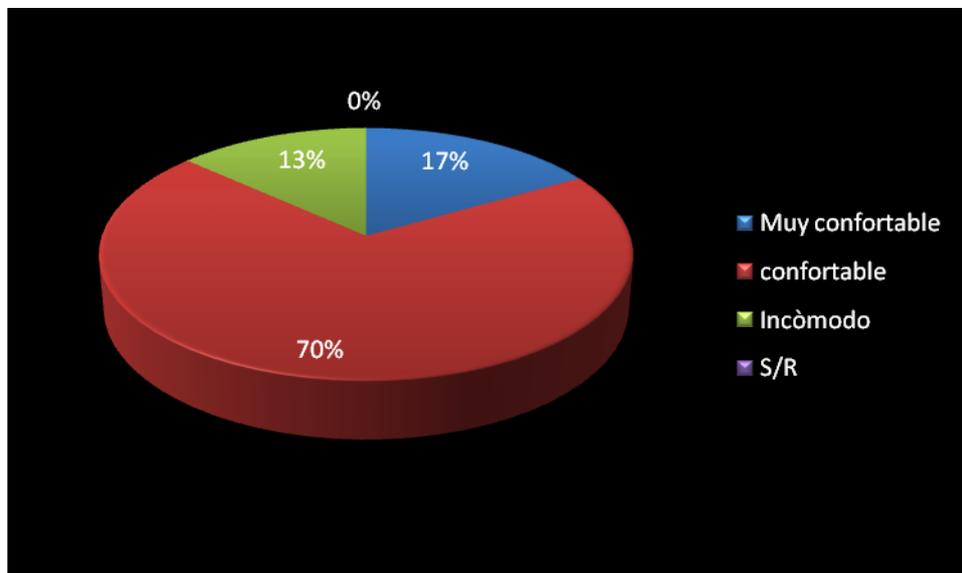
**Centro Médico Lenin Mosquera**

ILUMINACIÓN	ÀREAS																				TOTAL	PORCENTAJE			
	GINECOLOGÍA	NUTRICION	HOSPITALIZACIÓN	QUIROFANO	RAYOS X	ECOGRAFIA	ODONTOLOGIA	ADMINISTRACIÓN	RECEPCIÓN	CAFETERIA	PEDIATRIA	UROLOGIA	REHABILITACIÓN	TRAUMATOLOGÍA	LABORATORIO	MEDICINA	OTORRINOLARINGOLO GÍA	MENSAJERIA	ENDOSCOPIA	OFTALMOLOGÍA			DERMATOLOGÍA	LIMPIEZA	
Muy confortable	1			1							1				1			1						5	17
Confortable	1	1	1		1	1	3	2	2	1		1		1		1	1		1	1	1	1		21	70
Incómodo			1			1	1						1											4	13
S/R																								0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 2**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Iluminación**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 70% del personal encuestado opina que la iluminación del edificio es confortable ya que les permite realizar sus actividades con tranquilidad, mientras que al 13% del personal le parece incòmoda la iluminación debido a que hay áreas del centro médico donde no hay una iluminación adecuada.

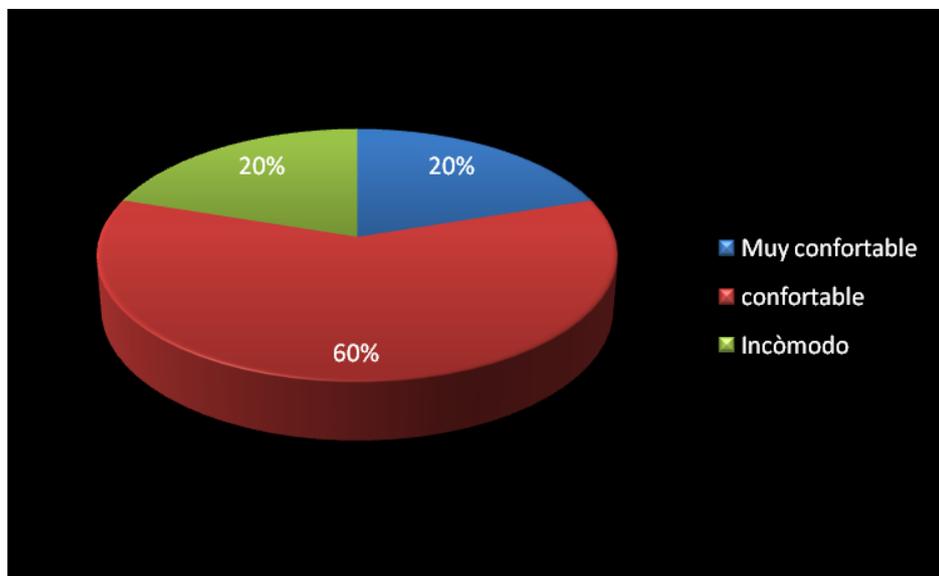
**CUADRO 3.1.10. 3**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Condiciones de Temperatura según área**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**

TEMPERATURA	ÀREAS																				TOTAL	PORCENTAJE			
	GINECOLOGÍA	NUTRICION	HOSPITALIZACIÓN	QUIROFANO	RAYOS X	ECOGRAFIA	ODONTOLOGIA	ADMINISTRACIÓN	RECEPCIÓN	CAFETERIA	PEDIATRIA	UROLOGIA	REHABILITACIÓN	TRAUMATOLOGÍA	LABORATORIO	MEDICINA	OTORRINOLARINGOLOGÍA	MENSAJERIA	ENDOSCOPIA	OFTALMOLOGÍA			DERMATOLOGÍA	LIMPIEZA	
Muy confortable	1			1							1				1	1		1						6	20
Confortable	1	1			1	2	3	2				1	1	1			1		1	1	1	1	1	18	60
Incómodo			2				1	2	1															6	20
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 3**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Temperatura**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 60% del personal del centro médico, manifestó que le resulta cómodo la temperatura del edificio, el 20% señaló que les resulta incómoda la temperatura del edificio por cuanto los pasillos no son completamente cerrados y en días de lluvia el edificio se torna muy frío.

**CUADRO 3.1.10. 4**

**Factores de bienestar físico**

**CASO: Condiciones de Circulación de aire según área**

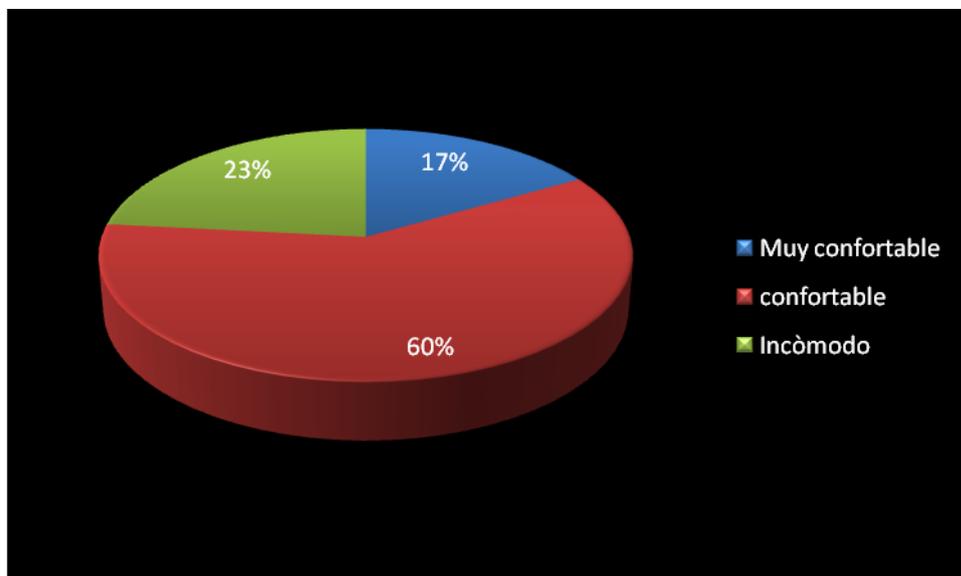
**Centro Médico Lenin Mosquera**

CIRCULACIÓN DE AIRE	ÁREAS																			TOTAL	PORCENTAJE				
	GINECOLOGÍA	NUTRICION	HOSPITALIZACIÓN	QUIROFANO	RAYOS X	ECOGRAFIA	ODONTOLOGIA	ADMINISTRACIÓN	RECEPCIÓN	CAFETERIA	PEDIATRIA	UROLOGIA	REHABILITACIÓN	TRAUMATOLOGÍA	LABORATORIO	MEDICINA	OTORRINOLARINGOLOGÍA	MENSAJERIA	ENDOSCOPIA			OFTALMOLOGÍA	DERMATOLOGÍA	LIMPIEZA	
Muy confortable				1			1				1				1									5	17
Confortable	1	1	1			1	2	2	1			1	1	1	1		1	1	1		1	1		18	60
Incómodo	1		1		1	1	1		1	1														7	23
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 4**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Circulación de aire**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 60% del personal nos manifestó que la circulación de aire es confortable, al 23% del personal le resulta incòmoda la circulación de aire por cuanto hay consultorios que no cuentan con ventanas suficientes, así por ejemplo la recepción donde nos manifestaron que es un lugar pequeño con poca ventilación.

**CUADRO 3.1.10. 5**

**Factores de bienestar físico**

**CASO: Condiciones de Suficiente espacio de trabajo según área**

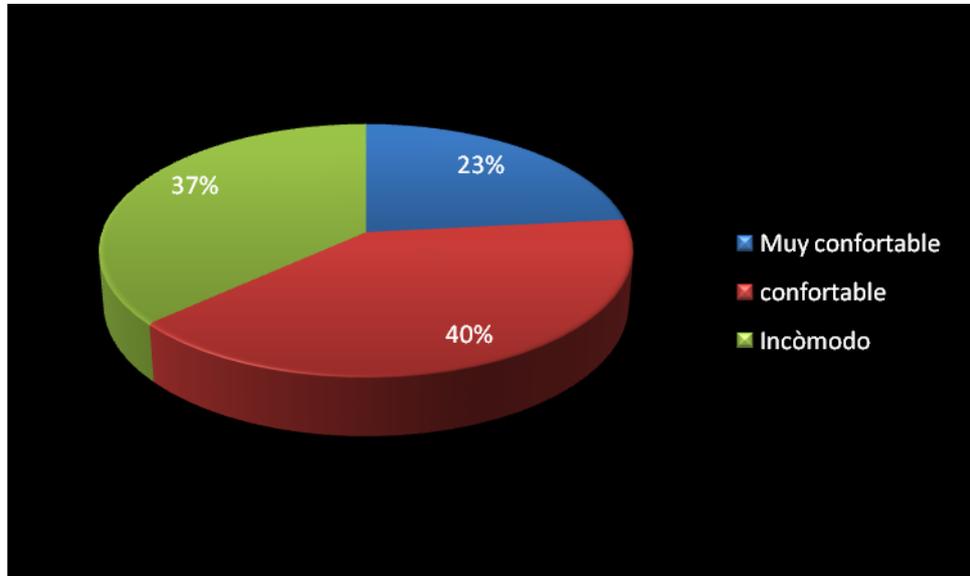
**Centro Médico Lenin Mosquera**

SUFICIENTE ESPACIO	ÀREAS																				TOTAL	PORCENTAJE			
	GINECOLOGÍA	NUTRICION	HOSPITALIZACIÓN	QUIROFANO	RAYOS X	ECOGRAFIA	ODONTOLOGIA	ADMINISTRACIÓN	RECEPCIÓN	CAFETERIA	PEDIATRIA	UROLOGIA	REHABILITACIÓN	TRAUMATOLOGÍA	LABORATORIO	MEDICINA	OTORRINOLARINGOLOGÍA	MENSAJERIA	ENDOSCOPIA	OFTALMOLOGÍA			DERMATOLOGÍA	LIMPIEZA	
Muy confortable	1			1		1	1				1				1	1								7	23
confortable	1	1	1				1	2	1			1		1				1		1		1		12	40
Incómodo			1		1	1	2		1	1			1				1		1		1			11	37
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 5**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Suficiente espacio en su lugar de trabajo**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

Al 40% de los encuestados les parece que el espacio en su lugar de trabajo es confortable, mientras que al 37% manifestó que existe un espacio muy reducido para ejecutar sus actividades.

**CUADRO 3.1.10. 6**

**Factores de bienestar físico**

**CASO: volumen ruidos internos**

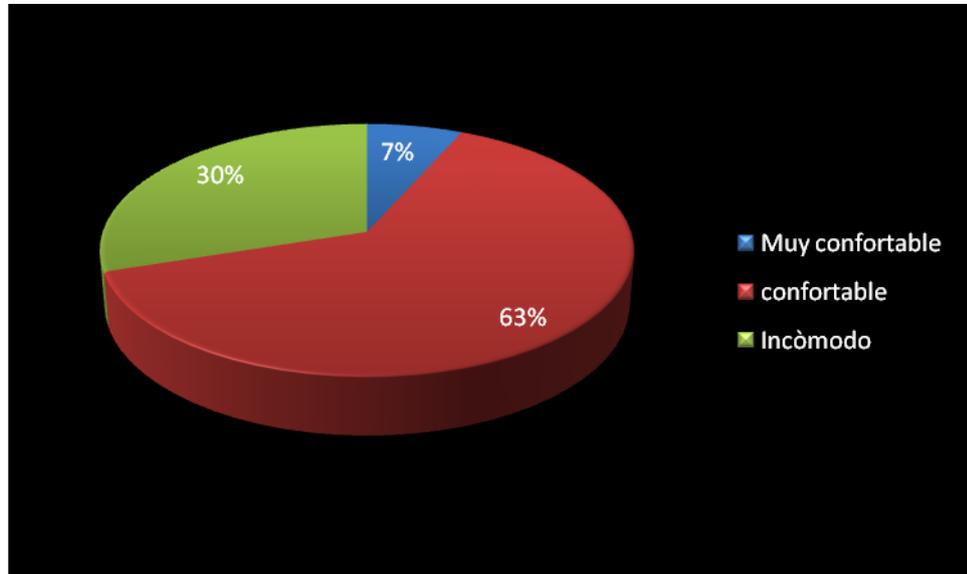
**Centro Médico Lenin Mosquera**

VOLÚMEN RUIDOS INTERNOS	ÀREAS																			TOTAL	PORCENTAJE				
	GINECOLOGÍA	NUTRICION	HOSPITALIZACIÓN	QUIROFANO	RAYOS X	ECOGRAFIA	ODONTOLOGIA	ADMINISTRACIÓN	RECEPCIÓN	CAFETERIA	PEDIA TRIA	UROLOGIA	REHABILITACIÓN	TRAUMATOLOGÍA	LABORATORIO	MEDICINA	OTORRINOLARINGOLOGÍA	MENSAJERIA	ENDOSCOPIA			OFTALMOLOGÍA	DERMATOLOGÍA	LIMPIEZA	
Muy confortable				1							1													2	7
confortable	1	1	1			2	3	2	1			1			1	1	1	1	1	1	1	1		19	63
Incómodo	1		1		1		1		1	1		1		1	1									9	30
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 6**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Volumen ruidos internos**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

Como podemos ver el 63% que es un porcentaje elevado le resulta cómodo el volumen de ruidos internos del centro médico, mientras que al 30% considera que el ruido de los equipos en ciertas áreas del edificio y el ruido de los trabajos de remodelación que se están realizando en el área de hospitalización son molestos.

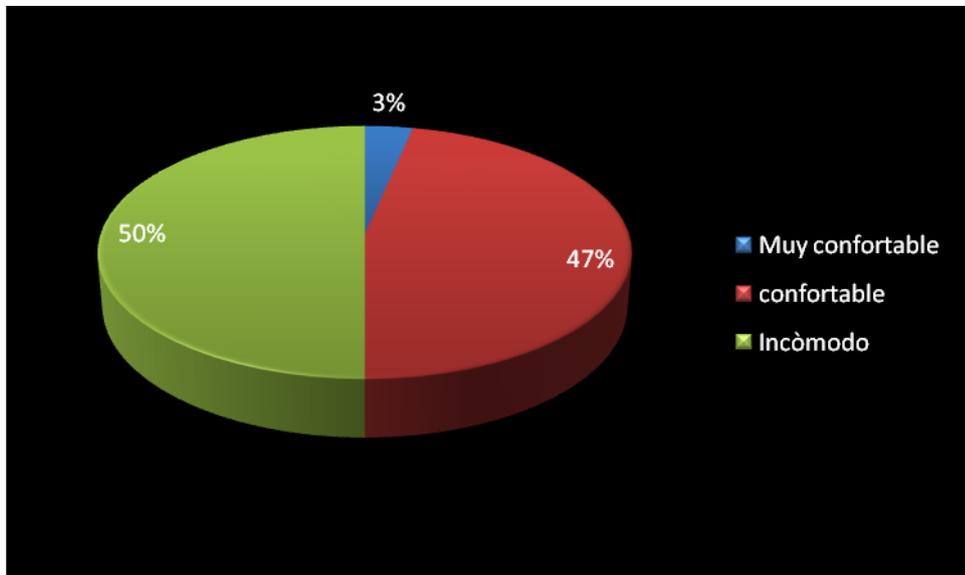
**CUADRO 3.1.10. 7**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Volumen ruidos externos**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**

VOLÙMEN RUIDOS EXTERNOS	ÀREAS																				TOTAL	PORCENTAJE			
	GINECOLOGÌA	NUTRICION	HOSPITALIZACIÒN	QUIROFANO	RAYOS X	ECOGRAFIA	ODONTOLOGIA	ADMINISTRACIÒN	RECEPCIÒN	CAFETERIA	PEDIATRIA	UROLOGIA	REHABILITACIÒN	TRAUMATOLOGÌA	LABORATORIO	MEDICINA	OTORRINOLARINGOLOGÌA	MENSAJERIA	ENDOSCOPIA	OFTALMOLOGÌA			DERMATOLOGÌA	LIMPIEZA	
Muy confortable						1																		<b>1</b>	<b>3</b>
Confortable	2		1			1	2	2				1		1	1		1		1		1			<b>14</b>	<b>47</b>
Incómodo		1	1	1	1		2		2	1	1	1		1			1		1		1			<b>15</b>	<b>50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÒN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 7**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Volumen ruidos externos**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

Al 50% del personal le resulta incomodo el volumen de ruidos externos la razón es la ubicación del edificio ya que al estar en la Plaza del Teatro existe una considerable afluencia vehicular y el ruido del tráfico es alto, de igual manera ocasionalmente se son organizados conciertos de diferentes tipos lo cual produce altos niveles de ruido que molestan al personal de la institución

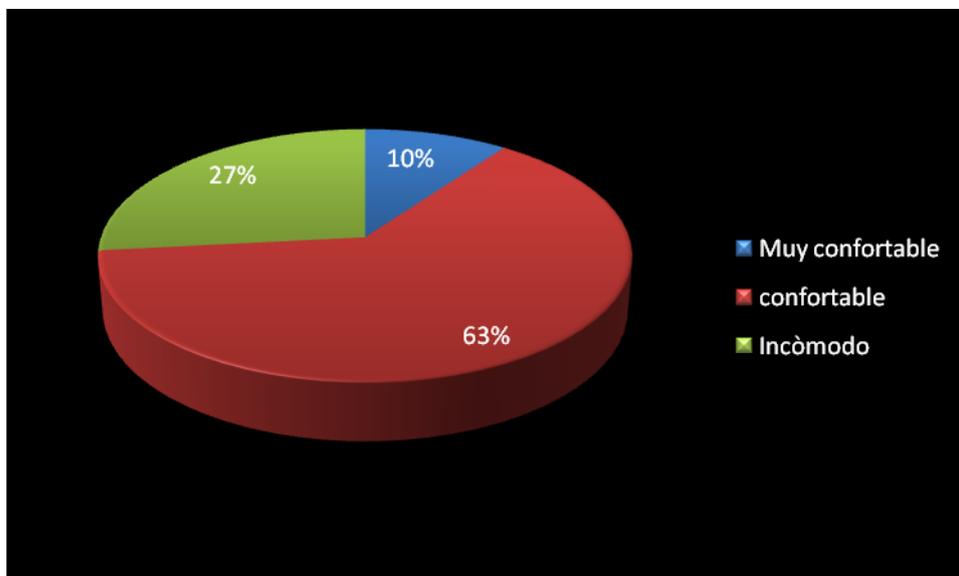
**CUADRO 3.1.10. 8**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Olores internos**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**

OLORES INTERNOS	ÀREAS																				TOTAL	PORCENTAJE			
	GINECOLOGÍA	NUTRICION	HOSPITALIZACIÓN	QUIROFANO	RAYOS X	ECOGRAFIA	ODONTOLOGIA	ADMINISTRACIÓN	RECEPCIÓN	CAFETERIA	PEDIATRIA	UROLOGIA	REHABILITACIÓN	TRAUMATOLOGÍA	LABORATORIO	MEDICINA	OTORRINOLARINGOLOGÍA	MENSAJERIA	ENDOSCOPIA	OFTALMOLOGÍA			DERMATOLOGÍA	LIMPIEZA	
Muy confortable				1							1						1							3	10
Confortable	2	1	1			1	1	2	2	1				1	1	1		1	1	1	1	1		19	63
Incómodo			1		1	1	3					1	1											8	27
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 8**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Olores internos**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 63% del personal manifestó que en sus áreas no hay olores molestos ni de comida ni de cigarrillo, mientras que el 27% indicó que los olores de comida que suben de la cafetería a su lugar de trabajo es incómodo.

La calidad de vida laboral es uno de los principales ejes del desarrollo humano, ya que con una calidad de vida laboral favorable el ser humano puede desempeñar de mejor manera sus actividades.

El dar una calidad de vida laboral óptima a los trabajadores es una de las principales actividades que tiene la institución, aquí se encuentran inmersos el clima laboral, lo cual compete al ambiente físico y a las relaciones laborales.

Con los resultados que hemos obtenido nos hemos podido dar cuenta que los funcionarios del Centro Médico Lenin Mosquera consideran que su lugar de trabajo es cómodo, pero esto no significa que se encuentren totalmente satisfechos ya que

se lo midió con las variables de muy confortable, confortable e incómodo, las razones por las cuales no están del todo a gusto son:

- Ruido vehicular
- Poco espacio físico
- Inmueble deteriorado
- Contaminación ambiental en el sector
- Olor a comida
- Olor a cigarrillo
- Frío

**CUADRO 3.1.10. 9**

**Trato laboral con compañeros según sexo**

**Centro Médico Lenin Mosquera**

Compañeros	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	PORCENTAJES		
				TOTAL %	MUJERES %	HOMBRES %
Muy Bueno	7	3	10	33	23	10
Bueno	8	6	14	47	27	20
Regular	4		4	13	13	0
Malo	1	1	2	7	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	100	67	33

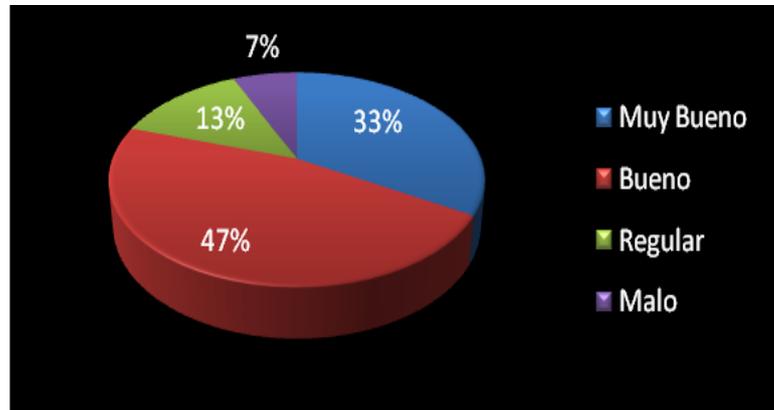
FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

Las relaciones laborales son parte del clima laboral y es fundamental dentro de la calidad de vida, debido a que si no se mantienen buenas relaciones laborales el clima se puede tornar incómodo y esto es un desmotivante para los trabajadores

### GRÁFICO 3.1.10. 9

#### Trato laboral con Compañeros Centro Médico Lenin Mosquera



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 47% del personal mantiene buenas relaciones con sus compañeros y apenas el 7% no tienen una buena relación con sus compañeros.

### CUADRO 3.1.10. 10

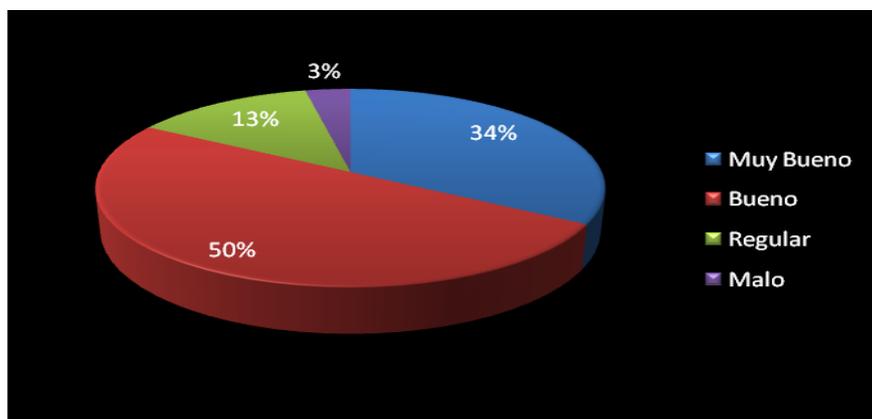
#### Trato laboral con Autoridades según sexo CENTRO MEDICO LENIN MOSQUERA

Autoridades	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	PORCENTAJE		
				TOTAL %	MUJERES %	HOMBRES %
Muy Bueno	7	3	10	33	23	10
Bueno	9	6	15	50	30	20
Regular	4		4	13	13	0
Malo		1	1	3	0	3
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>67</b>	<b>33</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 10**  
**Trato laboral con Autoridades**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 50% del personal tiene una buena relación con las autoridades mientras que el 3% tienen una mala relación.

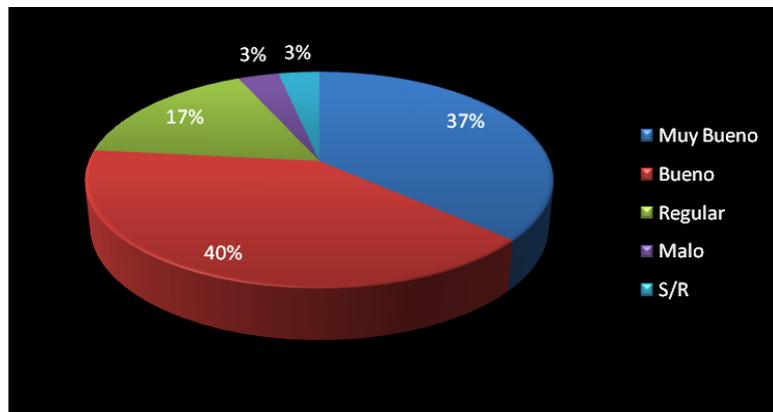
**CUADRO 3.1.10. 11**  
**Trato laboral con Personal de Apoyo según sexo**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**

Personal de Apoyo	PORCENTAJES					
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	TOTAL %	MUJERES %	HOMBRES%
Muy Bueno	8	3	11	37	27	10
Bueno	6	6	12	40	20	20
Regular	5		5	17	17	0
Malo	1		1	3	3	0
S/R		1	1	3	0	3
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>67</b>	<b>33</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 11**  
**Trato laboral con Personal de Apoyo**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

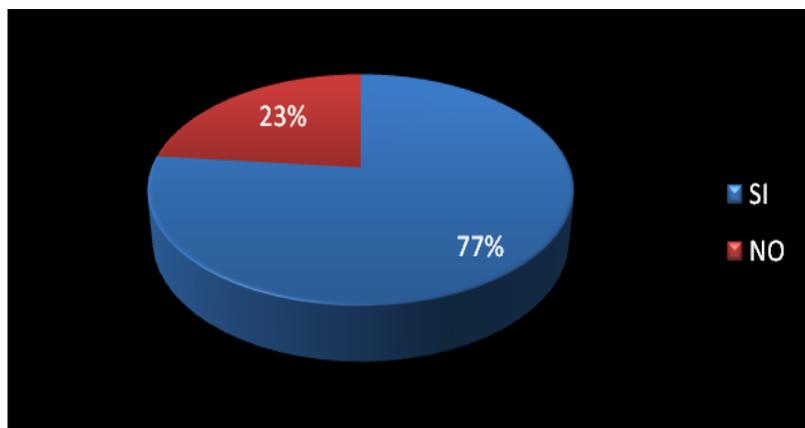
ELABORACIÓN: La Autora

El 40% mantiene buenas relaciones con el personal de apoyo

Las razones señaladas por las cuales no existen buenas relaciones con compañeros, autoridades y personal apoyo son:

- Discriminación
- Prepotencia
- Rotación frecuente de personal de apoyo (auxiliares)
- Pago con cheques cruzados
- Falta de colaboración
- Personal poco capacitado

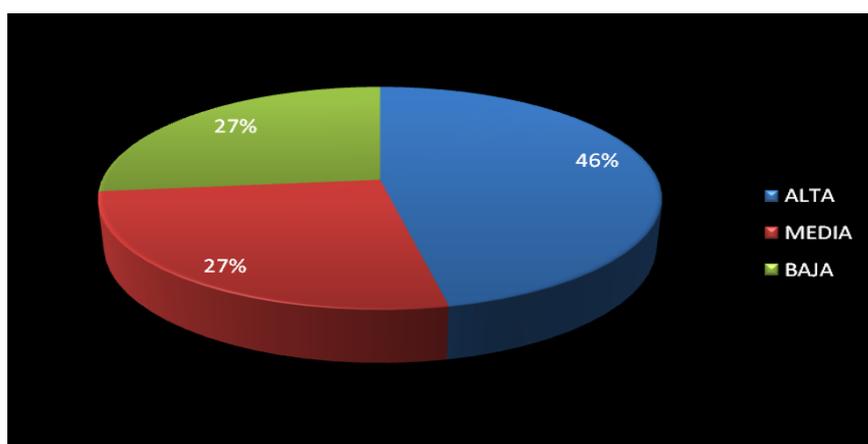
**GRÁFICO 3.1.10. 12**  
**CASO: Trabajo en equipo**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

El trabajo en equipo fortalece las relaciones laborales y esto hace que se llegue a consensos para bienestar de todos, el 77% del personal del Centro Médico trabaja en equipo

**GRÁFICO 3.1.10. 13**  
**CASO: Importancia del trabajo en equipo**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

El 46% del personal considera que el trabajo en equipo tiene un grado de importancia alta, ya que a través de este se consigue el bienestar general, para toda la institución.

**CUADRO 3.1.10. 12**

**Apreciación sobre condiciones de seguridad laboral según Función**

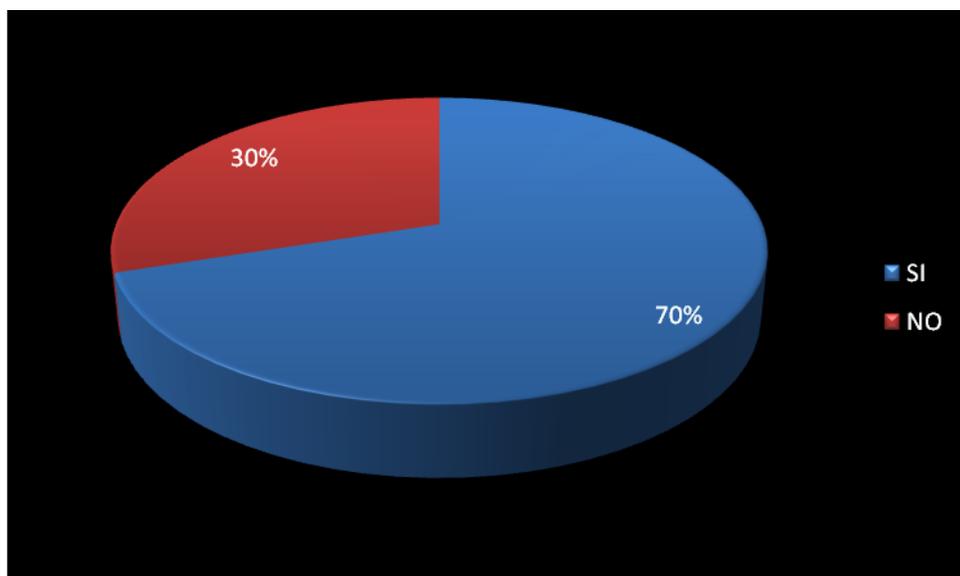
**Centro Médico Lenin Mosquera**

<b>SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO</b>	COORDINADORA	NUTRILOGA	MEDICO/A	AUXILIAR	RADIOLOGO/A	CAJERA	COCINERA	ODONTÓLOGO/A	LICENCIADA	MEDICO PEDIATRA	FISIOTERAPEUTA	TRAUMATÓLOGO	LABORATORISTA	MÉDICO CLÍNICO	OTORRINO	MENSAJERO	ENDOSCOPISTA	OFTALMÓLOGO	ADMINISTRADORA	DERMATÓLOGO	Personal Limpieza	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENAJES</b>	
SI	1		1	4		1	1	2	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	<b>21</b>	70
NO		1		4	1			1				1				1							<b>9</b>	30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	100

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 14**  
**Apreciación condiciones de seguridad laboral**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



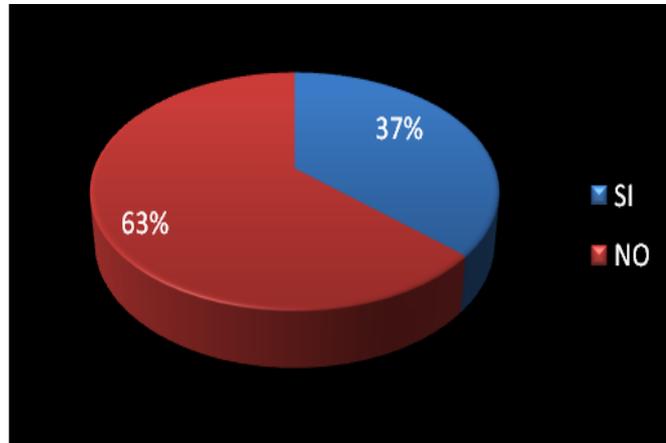
FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

Las condiciones de seguridad laboral son positivas en el Centro Médico es así que el 70% de los trabajadores se sienten seguros en su puesto de trabajo.

Esto es importante ya que la seguridad es un requisito en toda institución, dado a que es la responsable de lo que pueda ocurrirle al personal en su puesto de trabajo; la seguridad laboral no debe ser vista como una obligación para la institución sino más bien como una responsabilidad

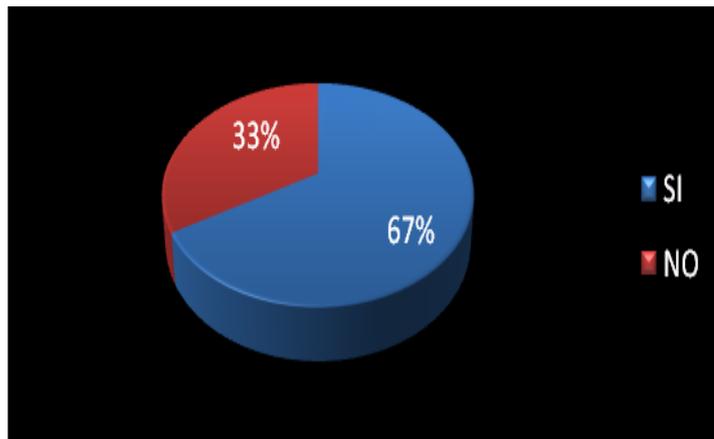
**GRÁFICO 3.1.10. 15**  
**Conocimientos sobre seguridad laboral**  
**CASO: Sismos**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

El 63% del personal del Centro Médico no está preparado para afrontar un desastre natural como lo es un sismo

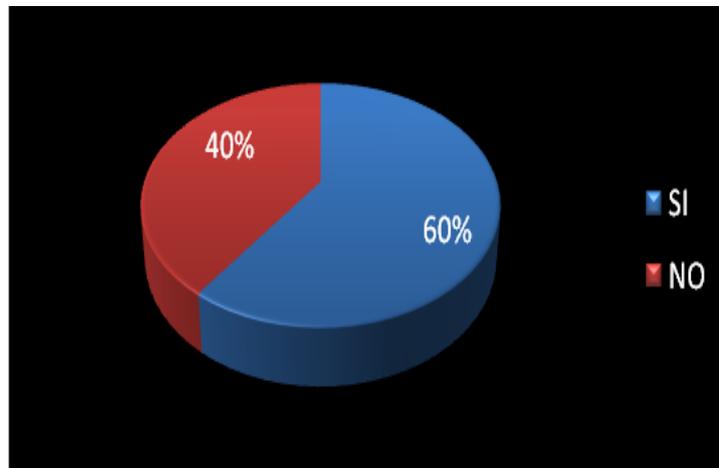
**GRÁFICO 3.1.10. 16**  
**Conocimientos sobre seguridad laboral**  
**CASO: Contra incendios**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

El 67% del personal de la institución sabe qué hacer en caso de incendio.

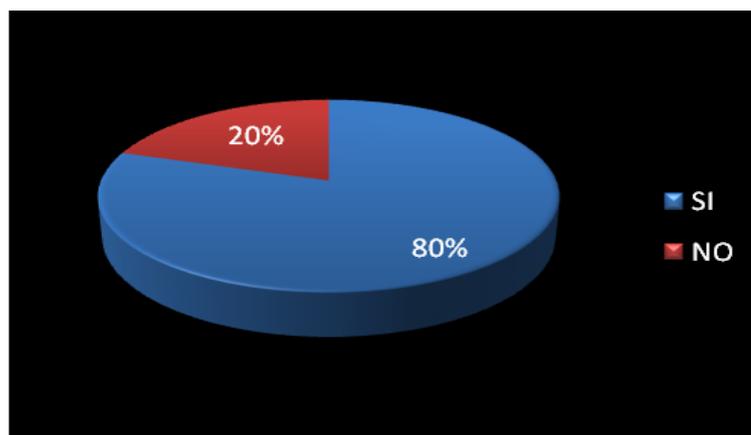
**GRÁFICO 3.1.10. 17**  
**Conocimientos sobre seguridad laboral**  
**CASO: Evacuaciones**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

El 60% del personal del Centro Médico sabe que hacer durante una evacuación

**GRÁFICO 3.1.10. 18**  
**Conocimientos sobre seguridad laboral**  
**CASO: Primeros Auxilios**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

El 80% del personal del Centro médico está preparado para brindar atención de primeros auxilios para quien lo requiera.

### CUADRO 3.1.10. 13

#### Requerimientos de capacitación sobre desarrollo personal

#### CASO: Motivación según edad

#### Centro Médico Lenin Mosquera

MOTIVACIÓN	EDAD				Total
	20-29	30-39	40-49	50-59	
ALTO	4	1	7	3	15
MEDIO	2	1	1	1	5
BAJO					0
NO APLICA				1	1
S/R	1	2	4	2	9
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>30</b>

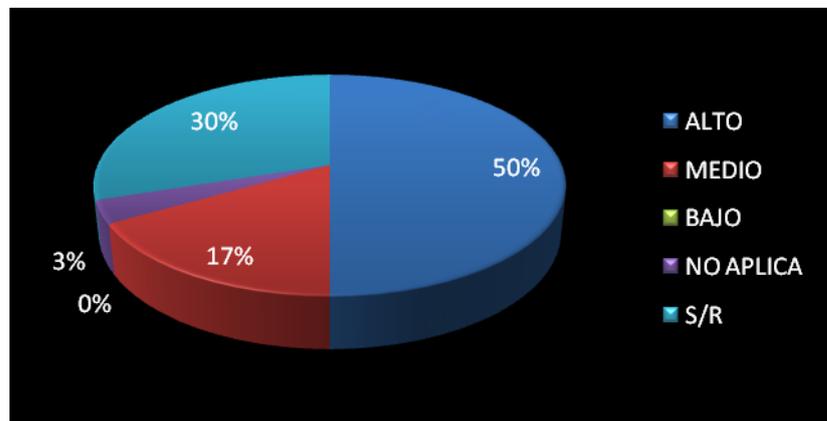
FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### GRÁFICO 3.1.10. 19

#### CASO: Motivación

#### Centro Médico Lenin Mosquera



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El desarrollo personal sin duda es uno de los principales pilares para alcanzar una buena calidad de vida, debido a que al desarrollarse personalmente hace que el ser humano logre uno de los objetivos fundamentales en su vida.

A su vez, este interfiere en la calidad de vida laboral ya que cuando una persona se encuentra desarrollada personalmente lo transmite desempeñándose de mejor manera en su trabajo.

Como podemos observar en el Gráfico N° 26 el 50% del personal está interesado en que se le brinde charlas de motivación para mejorar sus niveles de autoestima y confianza.

**CUADRO 3.1.10. 14**  
**Requerimientos de capacitación sobre desarrollo personal**  
**CASO: Orientación y desarrollo familiar según edad**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**

Orientación y desarrollo familiar	EDAD				Total
	20-29	30-39	40-49	50-59	
ALTO	5	2	7	3	17
MEDIO	2		1		3
BAJO					0
NO APLICA					0
S/R		2	4	4	10
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>30</b>

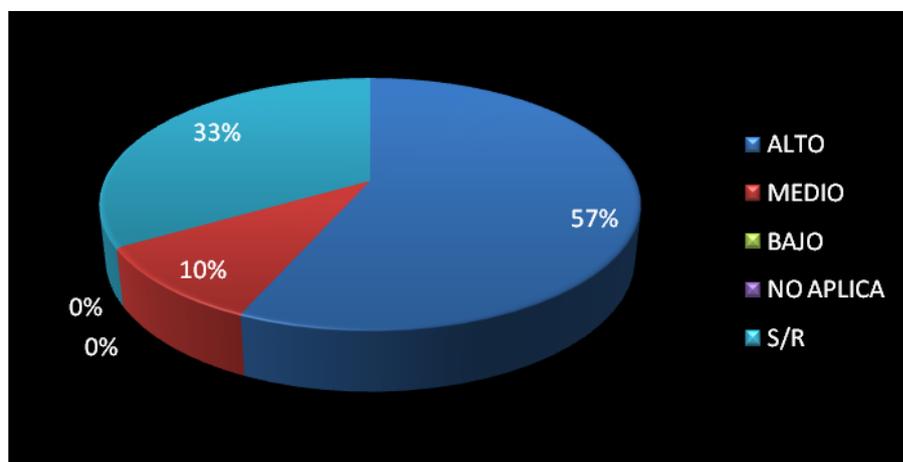
FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### GRÁFICO 3.1.10. 20

#### CASO: Orientación y Desarrollo familiar

#### Centro Médico Lenin Mosquera



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 57% del personal manifestó un alto interés de conocer más sobre la orientación y desarrollo familiar.

### CUADRO 3.1.10. 15

#### Requerimientos de capacitación sobre desarrollo personal

#### CASO: Derechos humanos y medio ambiente según edad

#### Centro Médico Lenin Mosquera

Derechos Humanos y Medio Ambiente	EDAD				Total
	20-29	30-39	40-49	50-59	
ALTO	4	2	5	4	15
MEDIO	2	1	3	2	8
BAJO					0
NO APLICA					0
S/R	1	1	4	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>30</b>

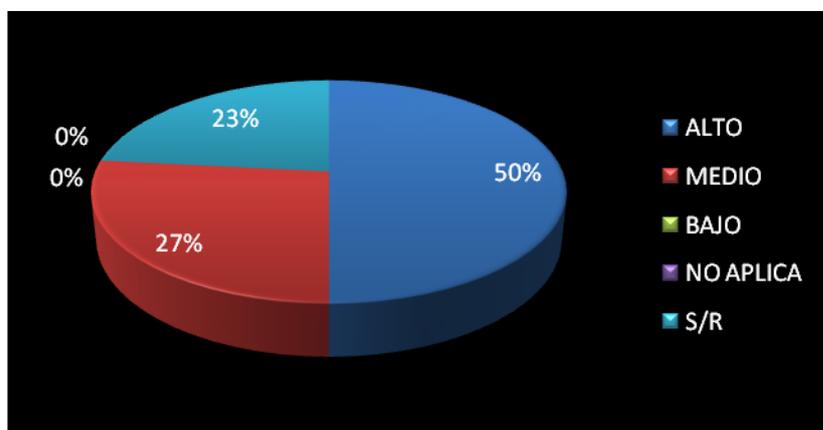
FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### GRÁFICO 3.1.10. 21

#### CASO: derechos humanos y medio ambiente

#### Centro Médico Lenin Mosquera



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 50% manifestó su deseo de que se impartieran charlas acerca de los derechos humanos y medio ambiente.

### CUADRO 3.1.10. 16

#### Requerimientos de capacitación sobre desarrollo personal

#### CASO: Valores y autoestima según edad

#### Centro Médico Lenin Mosquera

Valores y Autoestima	EDAD				Total
	20-29	30-39	40-49	50-59	
ALTO	2	3	7	3	15
MEDIO	2		1		3
BAJO	2				2
NO APLICA				2	2
S/R	1	1	4	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>30</b>

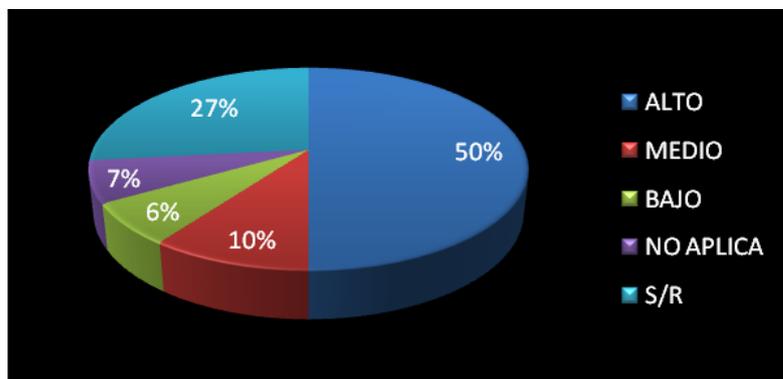
FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### GRÁFICO 3.1.10. 22

#### CASO: Valores y autoestima

#### Centro Médico Lenin Mosquera



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 50% del personal tienen un interés alto en que se impartan charlas de valores y autoestima.

### CUADRO 3.1.10. 17

#### Requerimientos de capacitación sobre desarrollo personal

#### CASO: Manejo de estrés según edad

#### Centro Médico Lenin Mosquera

Manejo de Estrés	EDAD				Total
	20-29	30-39	40-49	50-59	
ALTO	2	3	9	4	18
MEDIO	3		1	2	6
BAJO	2				2
NO APLICA			2	1	3
S/R		1			1
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>30</b>

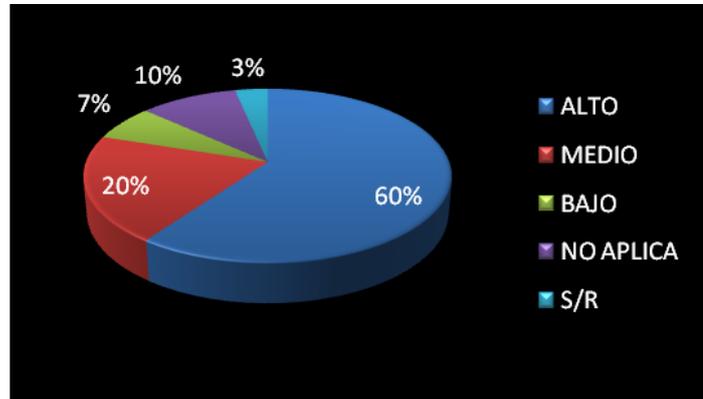
FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 23**

**CASO: Manejo de estrés**

**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 60% está interesado en recibir charlas que les instruya en cómo manejar el estrés

**CUADRO 3.1.10. 18**

**Requerimientos de capacitación sobre desarrollo personal**

**CASO: Seguridad laboral según edad**

**Centro Médico Lenin Mosquera**

Seguridad laboral	EDAD				Total
	20-29	30-39	40-49	50-59	
ALTO	2	2	5	4	13
MEDIO	3		3	1	7
BAJO	1				1
NO APLICA					0
S/R	1	2	4	2	9
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>30</b>

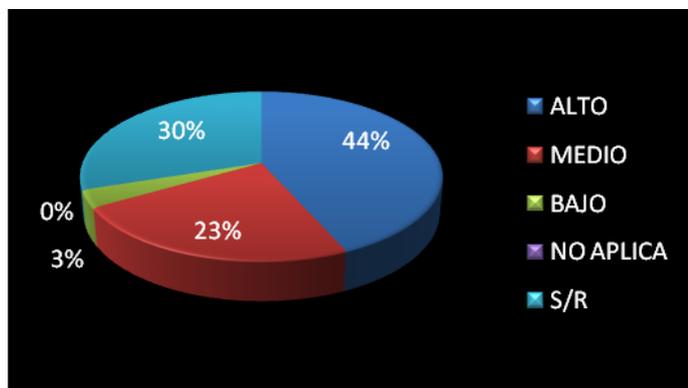
FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### GRÁFICO 3.1.10. 24

#### CASO: Seguridad laboral

#### Centro Médico Lenin Mosquera



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 44% tienen un alto interés en temas referentes a la Seguridad Laboral

### CUADRO 3.1.10. 19

#### Requerimientos de capacitación sobre desarrollo personal

#### CASO: Salud ocupacional según edad

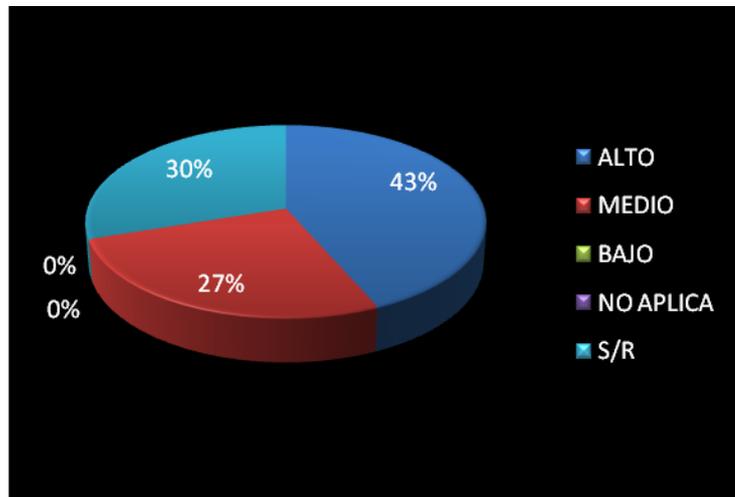
#### Centro Médico Lenin Mosquera

Salud Ocupacional	EDAD				Total
	20-29	30-39	40-49	50-59	
ALTO	3	1	5	4	13
MEDIO	3	1	3	1	8
BAJO					0
NO APLICA					0
S/R	1	2	4	2	9
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>30</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.10. 25**  
**CASO: Salud ocupacional**  
**Centro Médico Lenin Mosquera**



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 43% muestra un alto interés en charlas sobre Salud Ocupacional.

### **3.1.11. SERVICIOS**

El Centro Médico Lenin Mosquera es una institución construida hace 10 años por un grupo de profesionales que brindan atención especializada a bajo precio, es decir esta creada con un fin eminentemente social y que cuenta con los servicios de :

**MEDICINA:** Pediatría, Medicina Interna, Ginecología, Oftalmología Otorrinolaringología, Dermatología, Neurología, Cirugía General, Vascular, Cardiología, Traumatología, Cirugía Plástica, Endocrinología, Neumología, Siquiatría, Sicología, Gastroenterología.

**LABORATORIO CLÍNICO:** Donde se realizan todas las pruebas en sangre, orina, heces, cultivos, Papanicolaou, éste servicio está bajo la dirección y supervisión de un Bioquímico.

**RAYOS X:** Realiza estudios radiológicos se encuentra representado con el aporte científico del Médico Radiólogo.

**ECOSONORAFIA:** Con la prestación de estudios ecográficos pélvicos y obstétricos; estos estudios son realizados por un Ginecólogo – Ecografista.

**TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACION:** Todo lo que comprende fisioterapia física.

**ODONTOLOGIA:** Cuenta con tres odontólogos uno especialista en niños, brindan servicio en restauraciones, prótesis, aparatos de ortodoncia y más servicios dentales contando con equipos tecnológicos actuales y laboratorio dental propio.

A partir de las 7:30 horas se abren todos los servicios para la preparación respectiva para la consulta y recolección de muestras de laboratorio hasta las 13:00 horas en la mañana y por la tarde de 15:00 horas a 18:30 de lunes a viernes y los días sábados hasta el medio día.

### 3.1.12. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

**CUADRO 3.1.11. 1**

**Pacientes según edad y sexo  
Centro Médico Lenin Mosquera**

SEXO	EDAD					TOTAL	PORCENTAJE
	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69		
Femenino	6	2	2	2	2	14	47
Masculino	4	7	2	3		16	53
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

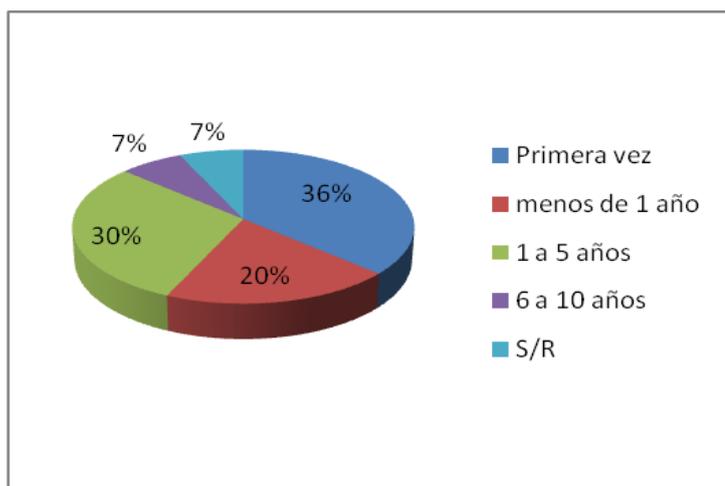
FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 47% de los pacientes del centro médico son mujeres mientras que el 53% restante son hombres.

**GRÁFICO 3.1.11. 1**

**Frecuencia de uso del servicio  
Pacientes C.M.L.M**



FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 64% de los pacientes son usuarios frecuentes de los servicios que ofrece el Centro Médico mientras que el 36% de los encuestados han hecho uso por primera vez de los servicios que ofrece el Centro Médico Lenin Mosquera

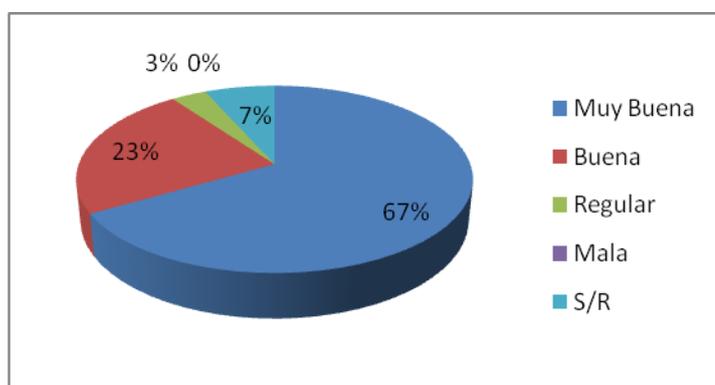
**CUADRO 3.1.11. 2**  
**Percepción de la atención recibida por los médicos**  
**Según sexo**  
**Pacientes C.M.L.M**

Atención MÈDICOS				PORCENTAJES		
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	TOTAL %	MUJERES %	HOMBRES%
Muy Buena	9	11	20	67	30	37
Buena	3	4	7	23	10	13
Regular	1		1	3	3	0
Mala			0	0	0	0
S/R	1	1	2	7	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>53</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.11. 2**  
**Percepción de la atención recibida por los médicos**  
**Pacientes C.M.L.M**



FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 67% de los pacientes encuestados opina que la atención que reciben por parte de los médicos es muy buena las razones que nos dieron son:

- Profesionalismo
- Amabilidad
- Paciencia
- Buena atención

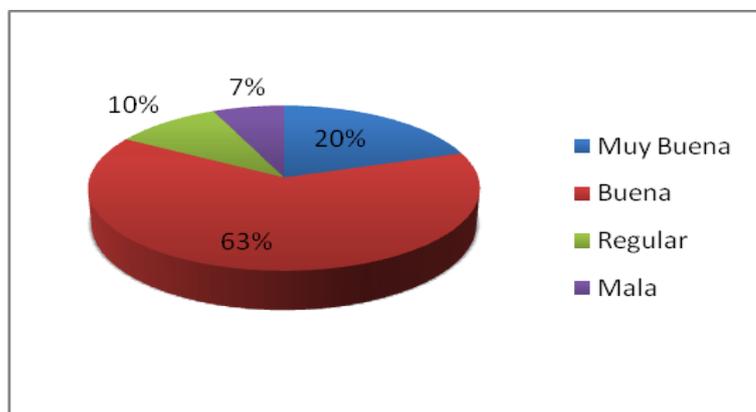
**CUADRO 3.1.11. 3**  
**Percepción de la atención recibida por las auxiliares**  
**Según sexo**  
**Pacientes C.M.L.M**

AUXILIARES	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	PORCENTAJES		
				TOTAL %	MUJERES %	HOMBRES %
Muy Buena	2	4	6	20	7	13
Buena	9	10	19	63	30	33
Regular	3		3	10	10	0
Mala		2	2	7	0	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>53</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO 3.1.11. 3**  
**Percepción de la atención recibida por las auxiliares**  
**Pacientes C.M.L.M**



FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

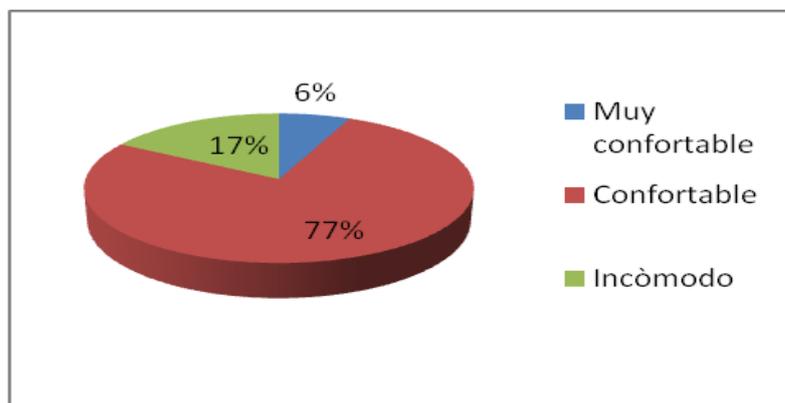
El 63% de los pacientes encuestados manifestó que la atención que reciben por parte de las auxiliares es buena las razones son:

- Amabilidad
- Conocen el edificio
- Cultura
- Buena atención

Mientras que al 10% y al 7% de los encuestados les pareció que la atención que les entregan las auxiliares es irregular y mala simultáneamente, las razones que nos dieron son:

- Poco cordiales
- No informan a tiempo
- No se explican bien
- No responden
- No atienden bien
- Pocas asistentes

**GRÁFICO 3.1.11. 4**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Iluminación**  
**Pacientes C.M.L.M**



FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

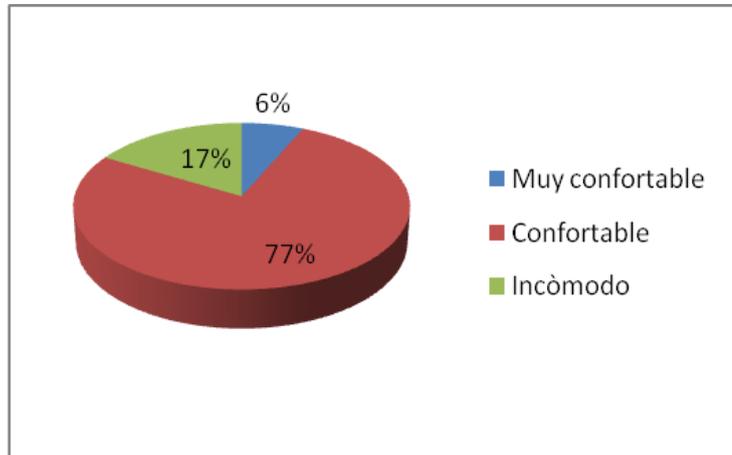
ELABORACIÓN: La Autora

El 77% de los pacientes encuestados opina que la iluminación del edificio es confortable, sin embargo al 17% le resulta incómodo debido a que los pasillos del edificio no cuentan con suficiente iluminación.

### GRÁFICO 3.1.11. 5

#### Factores de bienestar físico

#### CASO: Temperatura pacientes C.M.L.M



FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

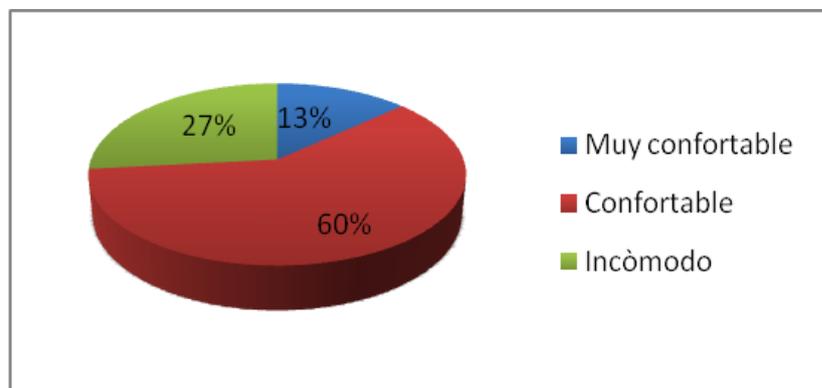
El 77% de pacientes encuestados considera que la temperatura del edificio es confortable, el 17% opina que es incómodo por cuanto los pasillos no son cerrados y hay pacientes que deben esperar su turno en ellos.

### GRÁFICO 3.1.11. 6

#### Factores de bienestar físico

#### CASO: Circulación de aire

#### Pacientes C.M.L.M

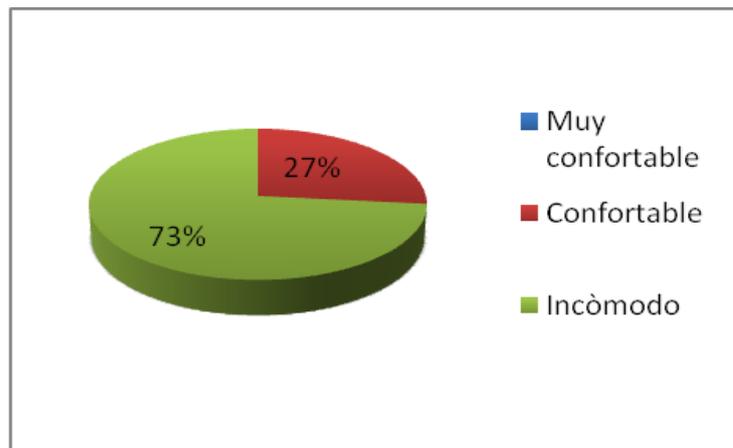


FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 60% de los pacientes manifestaron que la circulación de aire del edificio es confortable, mientras que al 27% le resulta incomodo ya que en la salas de espera hay gran afluencia de pacientes y poca ventilación.

**GRÁFICO 3.1.11. 7**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Suficiente espacio**  
**Pacientes C.M.L.M**



FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

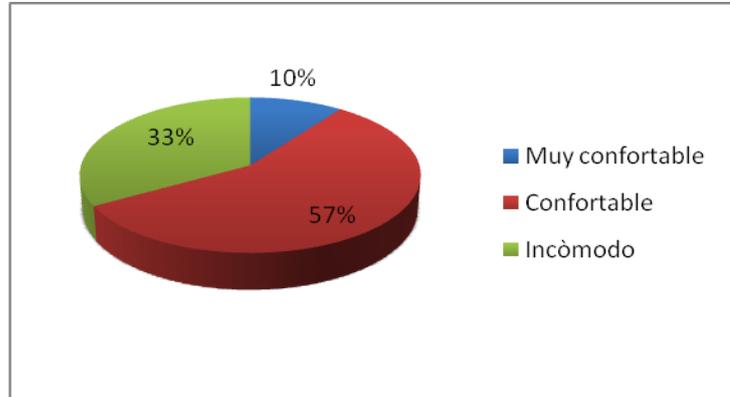
El 73% de los encuestados porcentaje que es de gran importancia considera que el espacio es incomodo ya que no cumple con la afluencia de pacientes por lo que hay un gran número de pacientes que deben esperan su turno de pie y en los pacillos

### GRÁFICO 3.1.11. 8

#### Factores de bienestar físico

#### CASO: Volumen ruidos externos

#### Pacientes C.M.L.M



FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

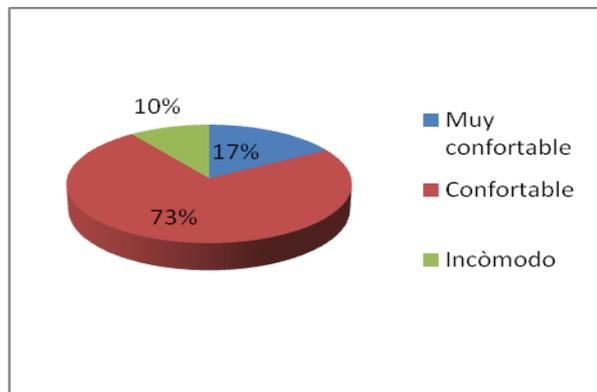
El 57% de los pacientes encuestados manifestó que el volumen de ruidos externos les parece cómodo, mientras que al 33% le resulta incómodo el ruido de los automotores y de los shows que se realizan en la plaza del teatro que es el lugar donde está ubicado el Centro Médico.

### GRÁFICO 3.1.11. 9

#### Factores de bienestar físico

#### CASO: Volumen ruidos internos

#### Pacientes C.M.L.M

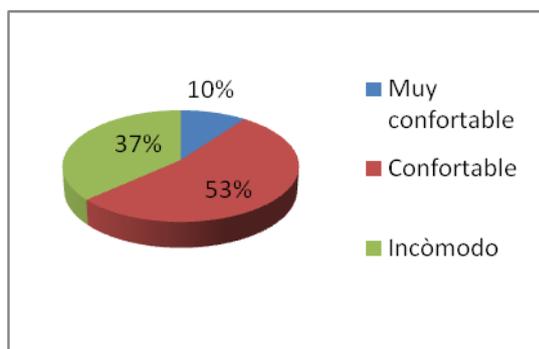


FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 73% de los pacientes encuestados manifestó que el volumen de ruido interno del Centro Médico les resulta confortable, ya que en ciertos departamentos el ruido de algunos equipos es un tanto molesto.

**GRÁFICO 3.1.11. 10**  
**Factores de bienestar físico**  
**CASO: Olores internos**  
**Pacientes C.M.L.M**

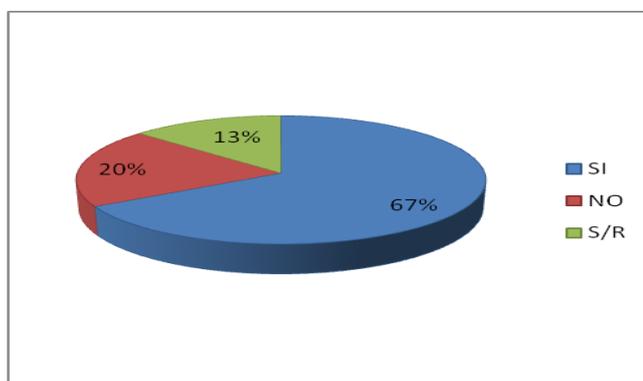


FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

El 37% de los encuestados manifestó que les resulta incomodo el olor de comida que proviene de la cafetería.

**GRÁFICO 3.1.11. 11**  
**Limpieza de los servicios higiénicos**  
**Pacientes C.M.L.M**



FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

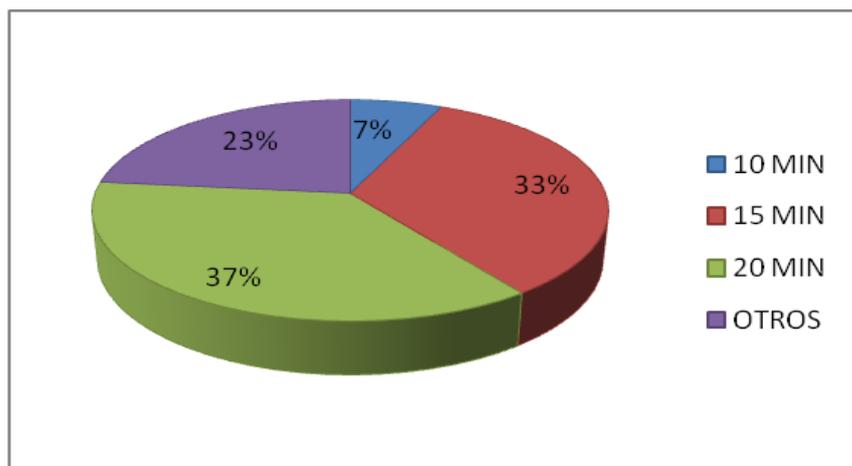
ELABORACIÓN: La Autora

El 67% de los encuestados señaló que los servicios higiénicos se encuentran limpios pero que no tienen papel higiénico, toallas, ni jabón.

### 3.1.12. TIEMPO DE ENTREGA DEL SERVICIO

**GRÁFICO 3.1.12. 1**

**Tiempos de espera pacientes C.M.L.M**



FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

La encuesta aplicada a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera nos dieron como resultado que el tiempo promedio de espera de los pacientes es de 20 min.

**GRÁFICO 3.1.12. 2**

**Otros tiempos de espera**



FUENTE: Encuestas aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

El 62% de los encuestados ha tenido que esperar 1 hora por atención, entre las razones que nos dieron fue el retraso de ciertos médicos y la falta de información por parte de las auxiliares.

### 3.1.13. VARIEDAD DE PATOLOGIAS A ATENDER

Las patologías más frecuentes que atiende el personal del Centro Médico son:

- Alergias
- Amigdalitis
- Anemia
- Aneurismas
- Artritis
- Asma
- Bocio
- Bronquitis
- Candidiasis
- Caries dental
- Cataratas
- Colesterol
- Cólicos
- Colon Irritable
- Conjuntivitis
- Depresiones
- Diabetes
- Deshidratación
- Dermatitis
- Dermatitis atópica
- Dermatitis seborreica
- Dolor abdominal
- Faringitis.
- Fibromialgia
- Hepatitis
- Hipertensión
- Hipertiroidismo.
- Lesión del ligamento de la rodilla
- Ligamentos laterales
- Ligamentos cruzados
- Lesiones de Meniscos
- Migrañas o Jaqueca
- Osteoporosis

### CUADRO 3.1.13. 1

#### Personas Dispuestas a Realizarse un Chequeo Médico Preventivo

Según sexo

CHEQUEO MÉDICO	PORCENTAJES					
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	TOTAL %	MUJERES%	HOMBRES%
SI	13	6	19	63	43	20
NO	7	4	11	37	23	13
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>67</b>	<b>33</b>

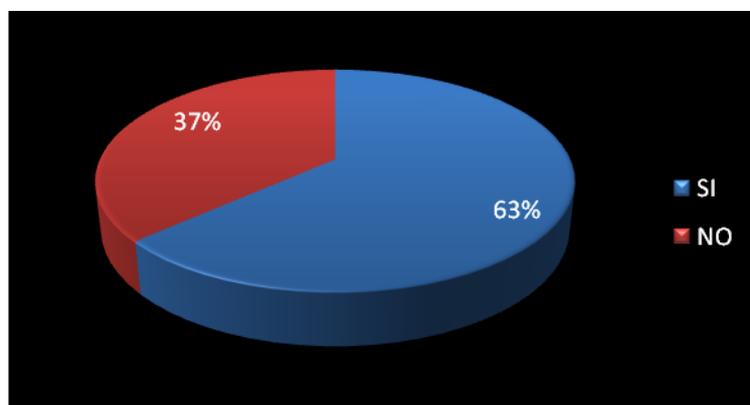
FUENTE: Encuestas aplicadas a pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### GRÁFICO 3.1.13. 1

#### Chequeo médico preventivo

Centro Médico Lenin Mosquera



FUENTE: Encuestas aplicadas al personal del Centro Médico Lenin Mosquera

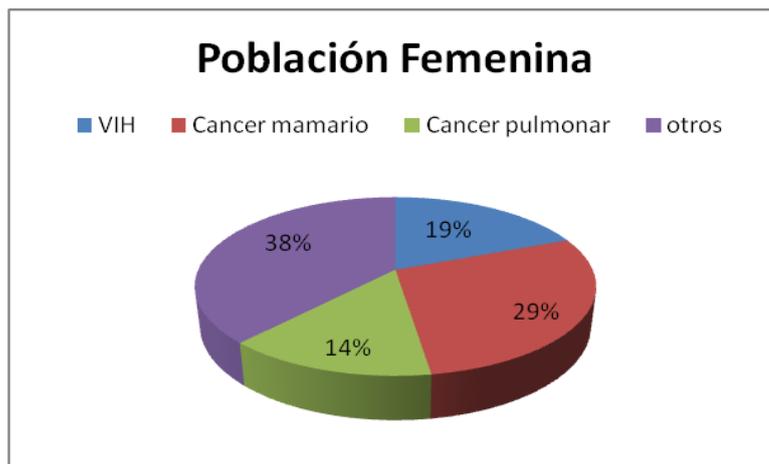
ELABORACIÓN: La Autora

Cuando el ser humano llega a la edad adulta es importante realizarse cada cierto tiempo chequeos preventivos sobre enfermedades de alto riesgo que se pueden presentar en ciertas edades, como cáncer mamario, pulmonar, prostático y el VIH-SIDA.

El 63% de la población esta consiente de la importancia de realizarse chequeos médicos preventivos en los siguientes gráficos podemos ver cuáles son los chequeos más comunes que se realizan con sus respectivos porcentajes.

### GRÁFICO 3.1.13. 2

#### Porcentaje de tipos de controles médicos preventivos realizados



FUENTE: Encuestas aplicadas a pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

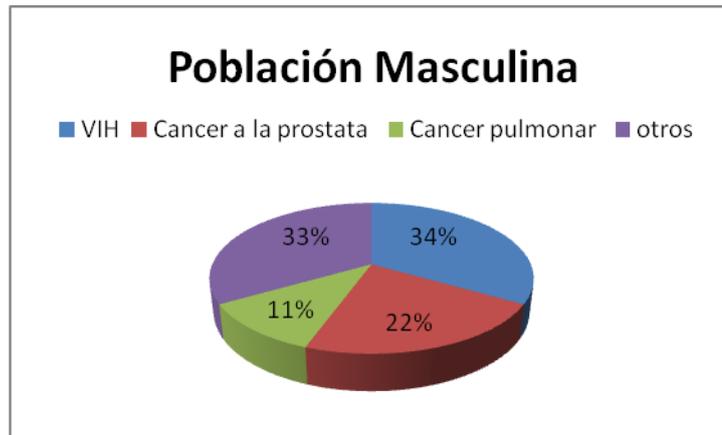
ELABORACIÓN: La Autora

Las mujeres se realizan exámenes preventivos de cáncer mamario en un 29%, de VIH SIDA el 19% el cual es muy bajo teniendo en cuenta que al trabajar en una área de salud existen más probabilidades de contagio, el 14% se realizan chequeos de cáncer pulmonar que es el más bajo, mientras que dentro del grupo del ítem otros los exámenes más mencionados fueron:

- Tiroides
- Colposcopias
- Papa Nicolau
- Odontológicos
- Dermatológicos
- Audición
- Oftalmológicos

### GRÁFICO 3.1.13. 3

#### Porcentaje de tipos de controles médicos preventivos realizados



FUENTE: Encuestas aplicadas a pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

Los hombres se realizan exámenes preventivos de cáncer a la próstata apenas en un 22%, de VIH SIDA en un 34%, el 11% se realizan chequeos de cáncer pulmonar que es el más bajo, mientras que dentro del grupo del ítem otros tenemos al 33% y los exámenes más mencionados fueron:

- Endoscopias
- Colesterol
- Hígado
- Exámenes de Laboratorio
- Odontológicos
- Traumatológicos

### **3.1.14. INFRAESTRUCTURA**

El edificio del Centro Médico Lenin Mosquera cuenta con un área de terreno de 430 metros cuadrados, un área de construcción de 1492 metros cuadrados, el frente tiene 43 metros, no cuenta con propiedad horizontal, ni derechos y acciones.

El Centro Médico se desenvuelve en un espacio físico de 700 metros cuadrados divididos en oficinas en tres pisos a su vez estas oficinas se encuentran debidamente subdivididas y distribuidas en aéreas de consultorios médicos, servicios y otros.

### **3.1.15. AMBIENTE INTERNO**

#### **FORTALEZAS**

Las fortalezas de la organización están enfocadas en brindar un buen servicio a los clientes a precios competitivos.

Las fortalezas de la organización son:

- Personal médico calificado
- Precios competitivos
- Horarios de atención que se acoplan a los requerimientos de los pacientes.
- Variedad de servicios
- Trabajo organizado
- Buenos equipos médicos
- Convenios de atención médica y seguros
- Iluminación del edificio es confortable
- El edificio cuenta con una buena temperatura
- Existe buena circulación de aire
- El volumen de ruidos interno es confortable
- Existe buenas relaciones con las autoridades del Centro Médico
- Existen buenas condiciones de seguridad laboral
- Clientes fieles
- Personal amable

- Buenos equipos
- Poca rotación del personal médico
- Ambiente físico agradable
- Buenas relaciones laborales
- Trabajo en equipo
- Consultorios equipados
- Tiempos de espera promedio de 20 min
- Descuentos en medicamentos

**TABLA 3.1.15. 1: Matriz de Holmes (Fortalezas)**

	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	Total	Posición
F1	Personal médico calificado	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	14,5	2
F2	Iluminación del edificio confortable	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	3	
F3	Precios competitivos	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	15	1
F4	Temperatura del edificio confortable	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	2,5	
F5	Horarios de servicio	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0	7	
F6	Buena circulación de aire	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	2	
F7	Variedad de servicios	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	11,5	7
F8	Volumen de ruidos internos confortable	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	5	
F9	Buena relación con las autoridades	0	1	0	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	7	
F10	Condiciones de segunda laboral	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	12,5	4
F11	Fidelidad de clientes	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	11	
F12	Personal amable	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	7	
F13	Buenos equipos	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	12,5	3
F14	Convenios de atención medica y seguros	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	8,5	
F15	Poca rotación de personal medico	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	11	
F16	Ambiente físico agradable	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	6,5	
F17	Buenas relaciones laborales	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	6	
F18	Trabajo en equipo	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	6	
F19	Consultorios equipados	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	11,5	6
F20	Tiempos de espera promedio 20 min	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	6	
F21	Descuentos en medicamentos	0	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	12	5

ELABORACIÓN: La Autora

## **DEBILIDADES**

Las debilidades determinadas en la organización son relacionadas con el ambiente interno las cuales están dadas por limitaciones de la organización.

- Infraestructura deficiente
- Ubicación geográfica
- Poco control financiero
- Ubicación profesional del personal de apoyo (auxiliares) inadecuada
- Problemas interpersonales entre compañeros
- Constante rotación de las auxiliares
- Concentración de cargaos en una sola persona (auxiliares)
- Poca privacidad
- Personal con problemas de estrés
- Inestabilidad laboral
- Falta de colaboración
- Actividad laboral agotadora
- Falta de equipos
- Personal de apoyo poco capacitados
- Pacillos poco iluminados
- Pagos con cheques cruzados que solo pueden ser cobrados después de 7 días
- Lugar de trabajo reducido
- Volumen de ruidos externo incomodo
- Inmuebles deteriorados
- Pocas auxiliares
- Autoritarismo
- Discriminación
- Salas de espera pequeñas
- Falta de vías de acceso para personas que no pueden subir escaleras
- Servicios higiénicos insuficientes y mal equipados

**TABLA 3.1.15. 2: Matriz de Holmes (Debilidades)**

	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24	D25	Total	posición
D1	Infraestructura deficiente	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	1	0,5	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	11	
D2	Ubicación geográfica	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	
D3	Control Financiero	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	19	3
D4	Ubicación personal de apoyo inadecuado	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	0,5	0,5	1	0,5	0	0	1	0,5	1	11,5	
D5	Problemas interpersonales	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	0,5	0,5	1	0,5	0	0	1	0,5	1	11,5	
D6	Constante rotación de auxiliares	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	16,5	6
D7	Concentración de cargos en una sola persona	1	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	15	7
D8	Privacidad	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0,5	0	1	6	
D9	Personal con problemas de estrés	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	11,5	
D10	Inestabilidad laboral	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	19,5	2
D11	falta de colaboración	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	11	
D12	Actividad laboral agotadora	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	1	9,5	
D13	falta de equipos	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	20,5	1
D14	Personal de apoyo poco capacitado	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	18,5	4
D15	Pacillos poco iluminados	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	4	
D16	pago con cheque cruzado	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	11,5	
D17	lugar de trabajo reducido	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	10,5	
D18	volumen de ruidos externo incomodo	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	9,5	
D19	inmuebles deteriorados	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	3,5	
D20	Pocas auxiliares	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	14,5	
D21	Autoritarismo	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	13	
D22	Discriminación	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	13,5	
D23	salas de espera pequeñas	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	4,5	
D24	falta de vías de acceso	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	17	5
D25	servicios higiénicos insuficientes	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	4,5	

ELABORACIÓN: La Autora

### 3.1.15.1. MATRIZ EFI

Priorizando los factores en la matriz de Holmes se proceden a desarrollar la matriz de evaluación de factores internos EFI.

Calificaciones:

1=debilidad mayor

2=debilidad menor

3=fortaleza menor

4=fortaleza mayor

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FUERZAS</b>			
Precios competitivos	0,14	4	0,56
Personal médico calificado	0,11	4	0,44
Buenos equipos	0,08	4	0,32
Seguridad Laboral	0,07	4	0,28
Descuentos en medicamentos	0,06	4	0,24
Consultorios equipados	0,03	3	0,09
Variedad de servicios	0,03	3	0,09
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de equipos	0,13	1	0,13
Inestabilidad laboral	0,12	1	0,12
Control financiero	0,09	1	0,09
Personal de apoyo poco capacitado	0,06	1	0,06
Falta de vías de acceso (ascensor)	0,04	2	0,08
Rotación constante de auxiliares	0,02	2	0,04
Concentración de cargos en una sola persona (Auxiliares)	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,58</b>

ELABORACIÓN: La Autora

Con el resultado de 2.58 en la Matriz EFI podemos concluir que la situación de carácter interno permite planear correcciones y acciones para mejorar las fortalezas contrarrestando las debilidades por lo cual se mejora el accionamiento de la organización.

## **3.2. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE.**

El ambiente externo de la organización se compone de factores que influyen a largo plazo y que tienen un amplio alcance en la empresa, motivo por el cual es importante realizar un sistemático análisis de los factores externos que afectan a la organización.

El análisis macro ambiental considera fuerzas que intervienen en la empresa y en las actividades económicas que se realizan en un país.

### **3.2.1. FACTOR SOCIO-CULTURAL**

Incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basa en la experiencia o situación de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos de una sociedad

Las fuerzas socioculturales en el Ecuador muestran una gran variedad en lo que respecta a cultura y tradiciones es importante mencionar que los ecuatorianos somos personas con grandes valores patrióticos, religiosos y humanitarios.

### **3.2.2. FACTOR DEMOGRÀFICO**

Es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza y otros aspectos estadísticos.

Ecuador al ser una región multiétnica y multicultural, está conformado principalmente por mestizos, indígenas, seguida por negros y blancos y otras; el idioma oficial es el español y su principal religión es la católica.

En nuestro país existen altos niveles de analfabetismo, desempleo y migración ya sea del campo a la ciudad o a otros países, esto se ha producido debido principalmente por la crisis económica que nos afecta. Estados unidos y España son las dos principales naciones que alojan a una gran porción de ecuatorianos.

### 3.2.3. FACTOR ECONÓMICO

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna manera la marcha de la economía de una nación.

La ubicación del Ecuador y su gran variedad de recursos, le han permitido abrir las puertas hacia un mundo de interrelaciones comerciales y culturales desarrolladas. Si la condición económica del país es estable, las empresas tendrán confianza de invertir en organizaciones ecuatorianas y por ende estarían generando riqueza a la nación.

#### 3.2.3.1. INFLACION <sup>12</sup>

**GRÁFICO 3.2.3.1. 1**

**Inflación de los dos últimos años**



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

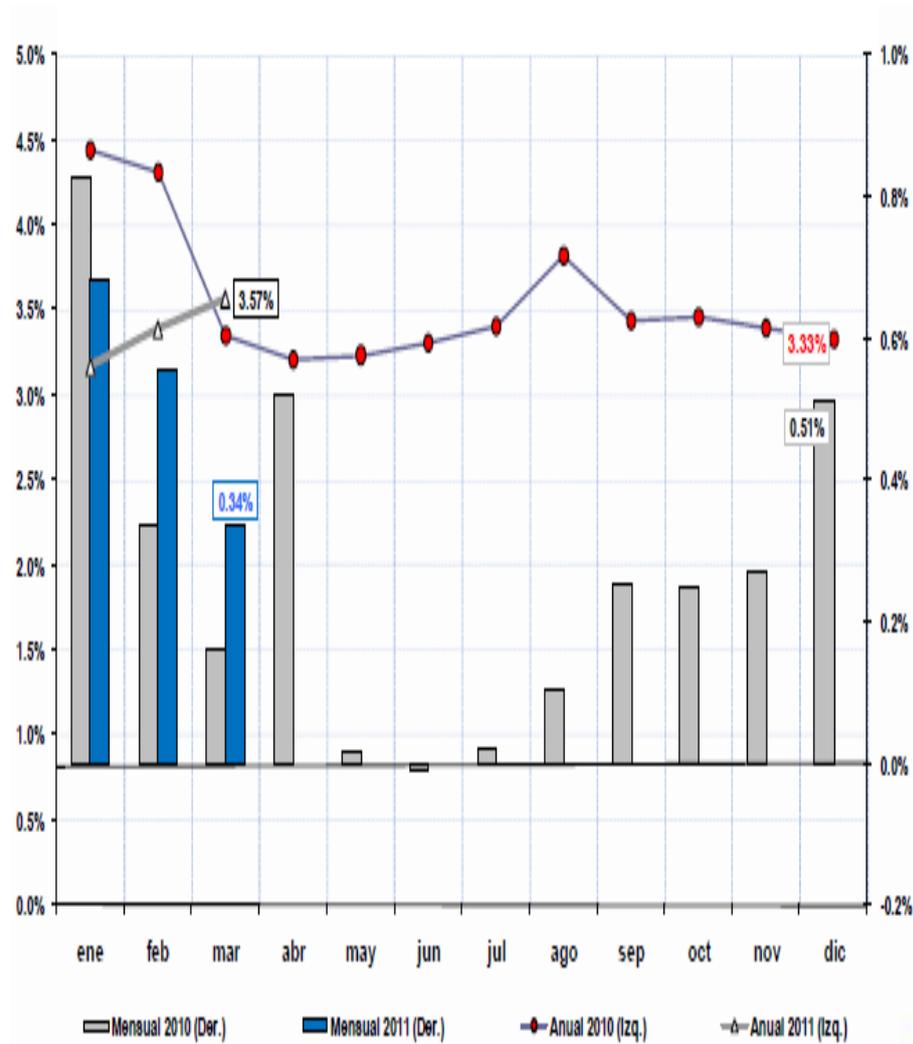
ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

En marzo 2011, la inflación mensual (0.34%) continuó desacelerándose respecto de los dos meses anteriores: enero 0.68% y febrero 0.55%; sin embargo, el porcentaje alcanzado fue superior al del mismo mes del año anterior (0.16%). En términos anuales, la inflación presenta una tendencia creciente en los tres primeros meses del 2011, situándose en marzo 2011 en el 3.57%.

<sup>12</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR , 29-08-2011, <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>

### GRÁFICO 3.2.3.1. 2

#### Inflación mensual

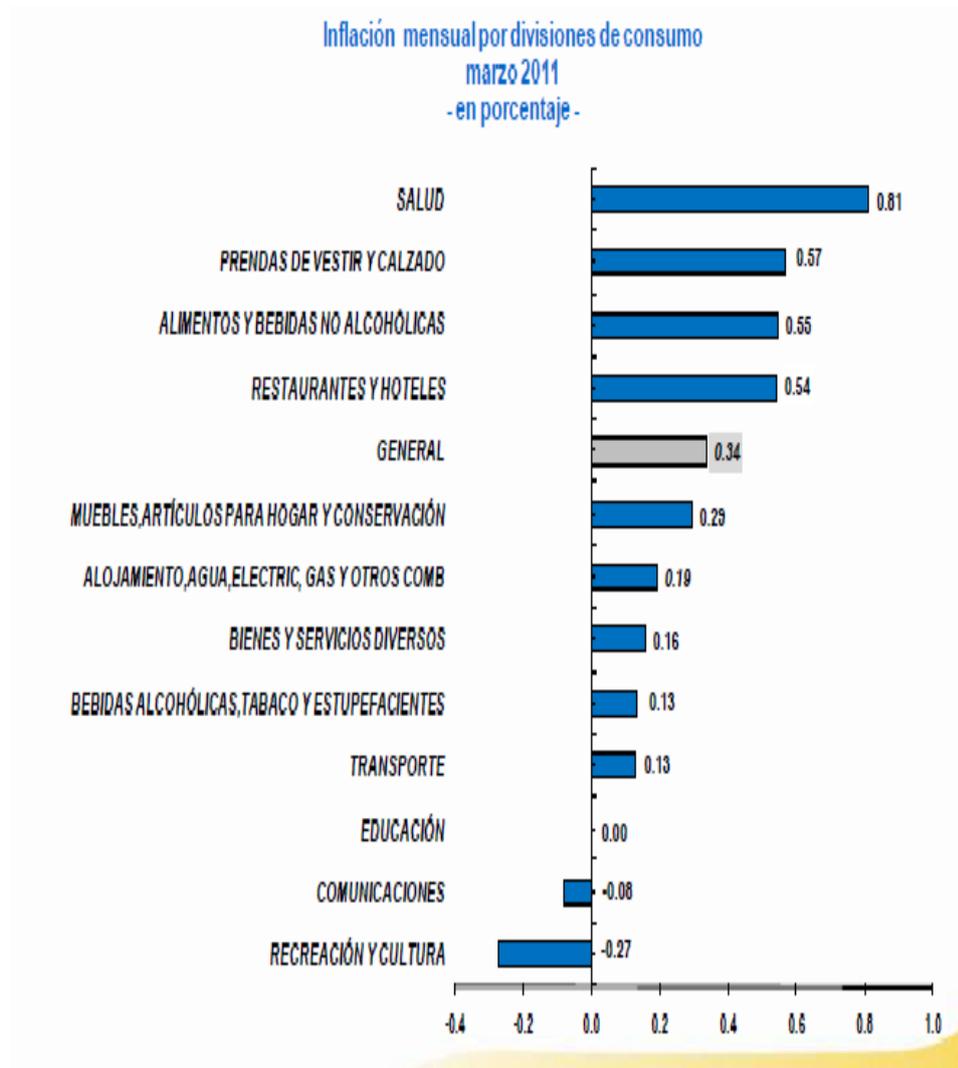


FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

En marzo 2011, la evolución mensual de los precios al consumidor del rubro de Salud se situó en el 0.81%, siendo el de mayor variación del mes; seguido por las Prendas de vestir y calzado (0.57%). Revierten el crecimiento de los precios las divisiones de Recreación y Cultura (-0.27%) y Comunicaciones (-0.08%).

**GRÁFICO 3.2.3.1. 3**  
**Inflación mensual por divisiones de consumo**  
**(Marzo 2011)**



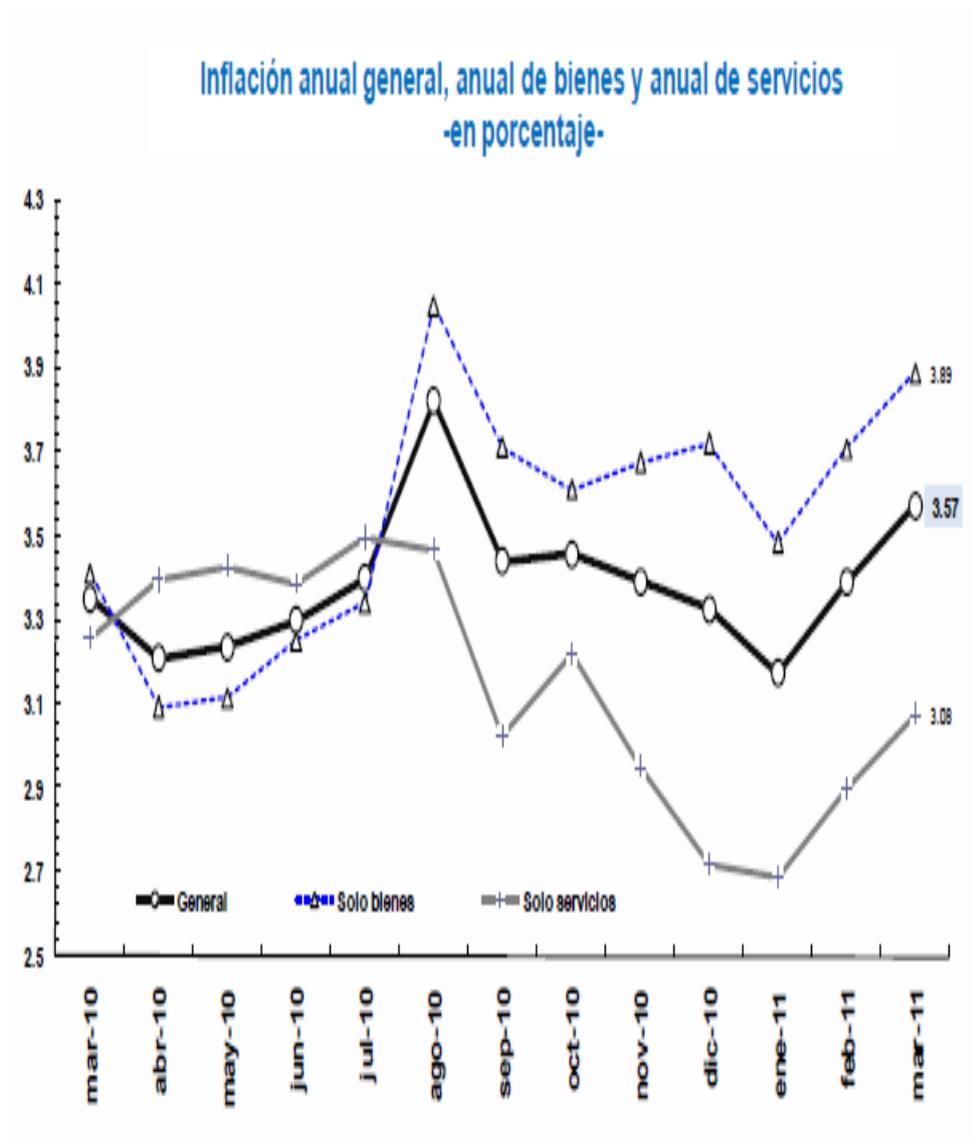
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

Al desagregar del nivel general los precios de los bienes y de los servicios, se observa un crecimiento sostenido en las dos clasificaciones de bienes al igual que en los precios de los servicios en lo que va del presente año 2011.

#### GRÁFICO 3.2.3.1. 4

#### Inflación anual general, anual de bienes y anual de servicios



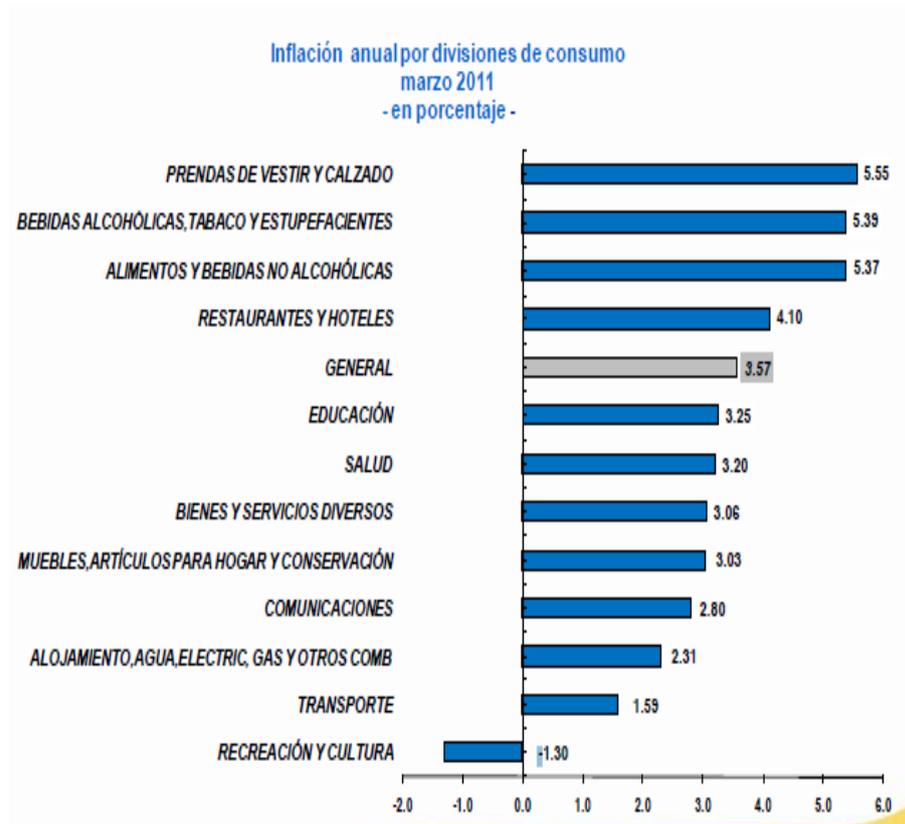
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

Al igual que en el mes de febrero, la variación anual de la inflación en cuatro de las doce divisiones de consumo registraron porcentajes superiores a la inflación general anual, destacándose las Prendas de vestir y calzado (5.55%). Por el contrario, la Recreación y cultura persisten con su variación anual negativa (-1.30%).<sup>13</sup>

<sup>13</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 29-08-2011, <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000004>

**GRÁFICO 3.2.3.1. 5**  
**Inflación anual por divisiones de consumo**  
**(Marzo 2011) en porcentajes**



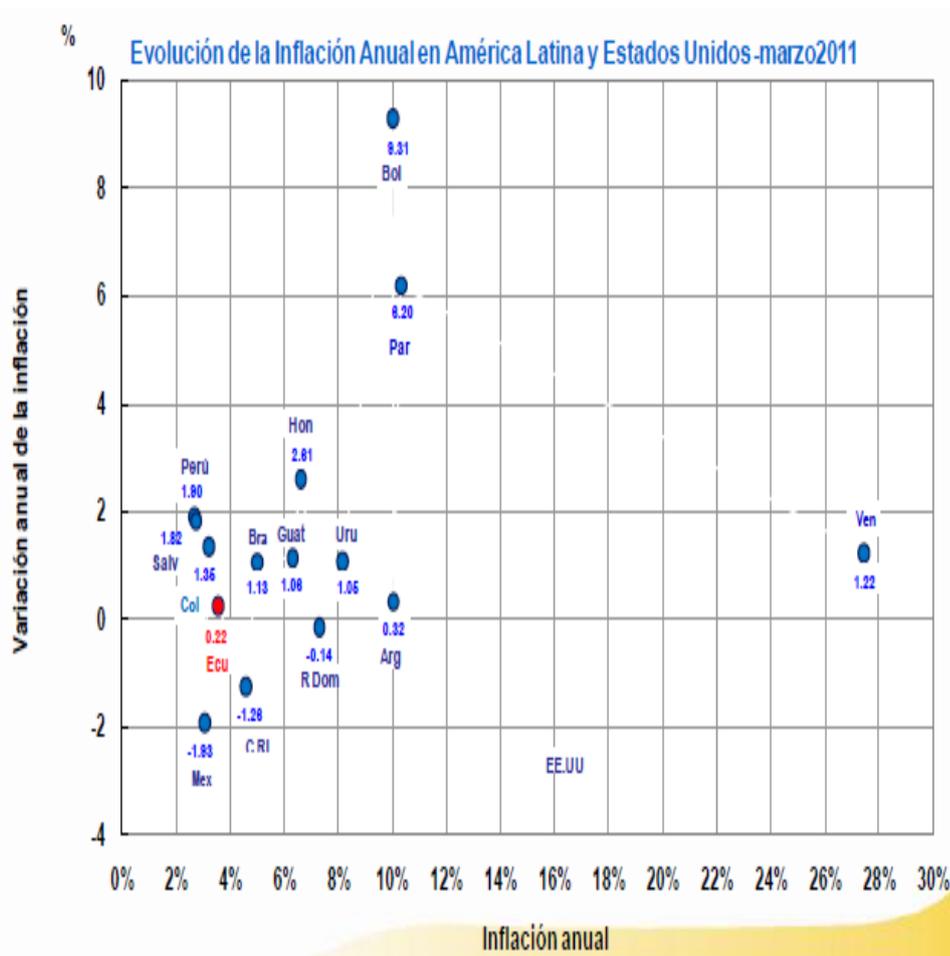
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

## VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN

La mayor inflación anual se registra en Venezuela; aún cuando la mayor variación se registró en Bolivia. La variación del Ecuador fue del 0.22%.<sup>14</sup>

**GRÁFICO 3.2.3.1. 6**  
**Evolución de la inflación anual en América Latina y Estados Unidos**  
**(Marzo 2011)**



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

<sup>14</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 29-08-2011, <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000005>

### 3.2.3.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)<sup>15</sup>

El PIB afecta la capacidad adquisitiva en cuanto a su aumento o disminución, de esta forma si aumenta el PIB, significa que hay mayores recursos y por lo tanto la población podrá tener mayor capacidad adquisitiva. Mientras que si el PIB baja, ocurriría lo contrario, habría menos recursos y la consecuencia sería la disminución de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos.

**GRÁFICO 3.2.3.2. 1**

**PIB**



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

**TABLA 3.2.3.2. 1**

**Valor del PIB**

**Porcentaje**

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2010	15.30 %
Agosto-31-2010	13.80 %
Julio-31-2010	13.90 %
Junio-30-2010	13.80 %
Mayo-31-2010	13.40 %
Abril-30-2010	13.40 %
Marzo-31-2010	13.40 %
Febrero-28-2010	12.90 %
Enero-31-2010	12.90 %
Diciembre-31-2009	14.40 %

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

<sup>15</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Producto Interno Bruto*, 29-08-2011, [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=deuda\\_pib](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib)

Al 30 de septiembre del 2010 el PIB es de 15.30 % previsión de la variación anual de PIB, según datos el Banco Central del Ecuador, es medido de acuerdo, a que tan productivo es el país en cuanto a bienes y servicios, además del consumo de sus habitantes, el PIB afecta a empresas ecuatorianas en cuanto a que si la variación del PIB es buena o positiva, esto quiere decir que las empresas están produciendo más lo cual influye directamente a la inversión en estas, para seguir produciendo y generando ingresos a la nación.

El PIB afecta también la capacidad adquisitiva en medida de su incremento o disminución, ya que si aumenta el PIB significa que hay mayores recursos y por ende la población podrá tener mayor capacidad adquisitiva, mientras que si el PIB baja generaría menos recursos y la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos disminuiría.

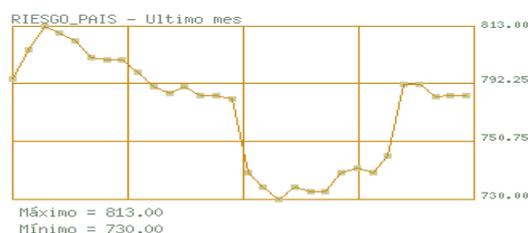
El Subsector Privado está integrado por entidades privadas con fines de lucro (Hospitales, Clínicas, Dispensarios, Consultorios, Farmacias y las Empresas de Medicina Pre-pagada) y las organizaciones privadas sin fines de lucro como diversas ONG's, organizaciones populares de servicios médicos, asociaciones de servicio social, etc., las cuales representan el 14.6 % de los establecimientos del país. Los servicios privados se financian por el gasto directo de las familias, es por ello que si el producto interno bruto tiende a la baja la capacidad adquisitiva de las personas disminuirá por lo que uno de los sectores más afectados viene a ser el sector salud ya que las personas se verán obligadas a dejar de asistir a hacerse chequeos preventivos debido a que dará mayor importancia a otro tipo de gastos y si a esto le sumamos la falta de cultura de salud preventiva que tenemos los ecuatorianos las instituciones médicas tendrán grandes pérdidas si el PIB tiende a la baja.

### 3.2.3.3. ÍNDICE DE RIESGO PAÍS

El índice de Riesgo País en el Ecuador al 22 de abril del 2011 según el Banco Central del Ecuador es de 780 puntos, es un índice que nos permite aprender que tanto estable es un país en términos económicos, políticos y financieros, es así que mientras más baja sea éste, será mayor el beneficio para el Ecuador ya que dará confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros de invertir en nuestra nación.<sup>16</sup>

**GRÁFICO 3.2.3.3. 1**

#### Índice de riesgo país



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

**TABLA 3.2.3.3. 1**

#### Valor índice riesgo país

FECHA	VALOR
Abril-22-2011	780.00
Abril-21-2011	780.00
Abril-20-2011	779.00
Abril-19-2011	785.00
Abril-18-2011	785.00
Abril-15-2011	751.00
Abril-14-2011	743.00
Abril-13-2011	745.00
Abril-12-2011	743.00
Abril-11-2011	734.00
Abril-08-2011	734.00
Abril-07-2011	736.00
Abril-06-2011	730.00
Abril-05-2011	736.00
Abril-04-2011	743.00
Abril-01-2011	778.00

ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

<sup>16</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Riesgo País*, 29-08-2011, [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

En relación con otras naciones, este índice podría ser bueno o malo debido a que si cualquier otro país sea de cualquier parte del mundo posee un índice de riesgo país más bajo que el ecuatoriano (780 puntos), podría darse que el índice económico es malo y sería bueno si sucediera lo contrario.

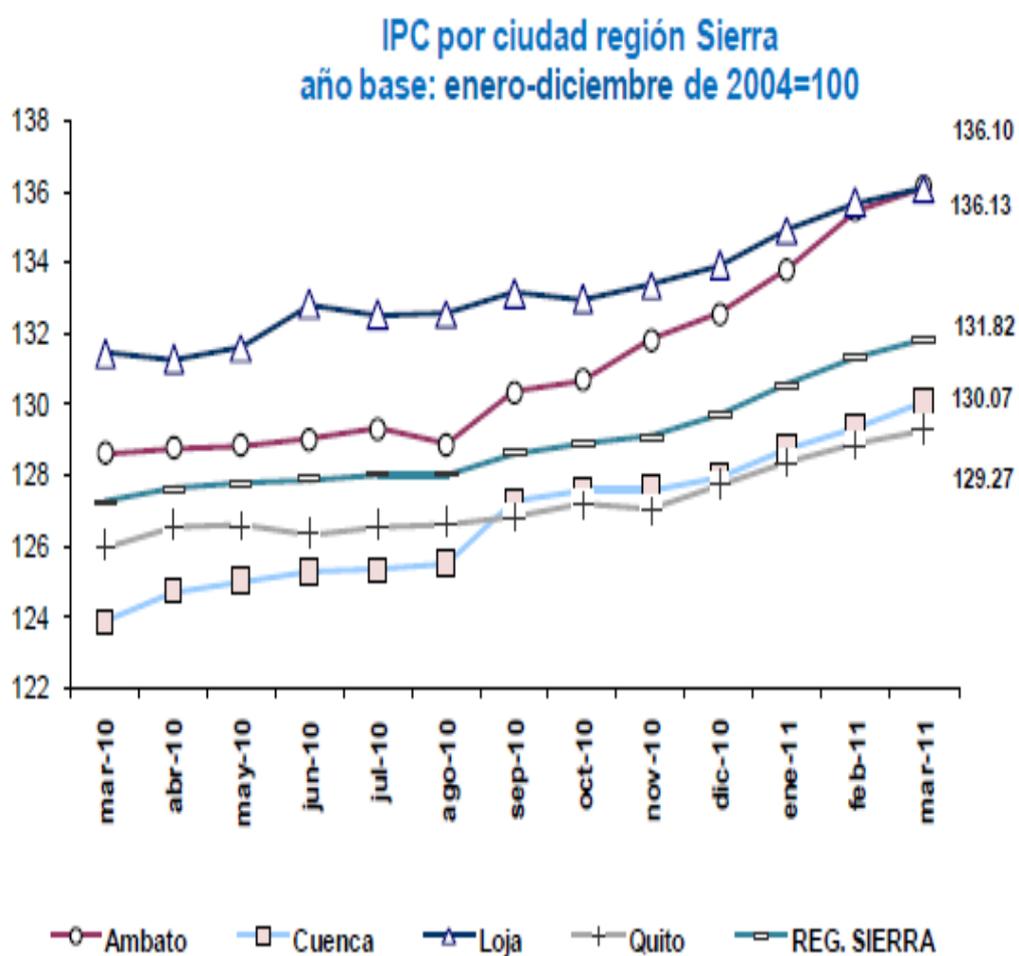
Es así que ahora Chile es el país menos riesgoso para las inversiones en la región con 185 puntos se encuentra seguido por México con 209 puntos y Perú con 212 puntos, mientras que nuestro país al igual que Venezuela y Argentina son los países menos confiables para la inversión.

Debido a que nuestro país tiene un valor de riesgo país de 780 puntos la inversión extranjera se ve atraída a invertir lo cual afecta de manera negativa al sector de la salud ya que grandes empresas que elaboran insumos y maquinarias médicas no ven rentable ejercer sus actividades en el Ecuador razón por la cual nos vemos obligados a exportar ciertos insumos y maquinarias a precios más elevados y con tiempos de espera largos.

### 3.2.3.4. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

Desde septiembre 2010, la evolución del IPC en la ciudad de Ambato mantiene su comportamiento ascendente (136.1). Loja persiste como la ciudad de mayor IPC, seguida por Ambato.<sup>17</sup>

**GRÁFICO 3.2.3.4. 1**  
**Índice de precios al consumidor (Sierra)**



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

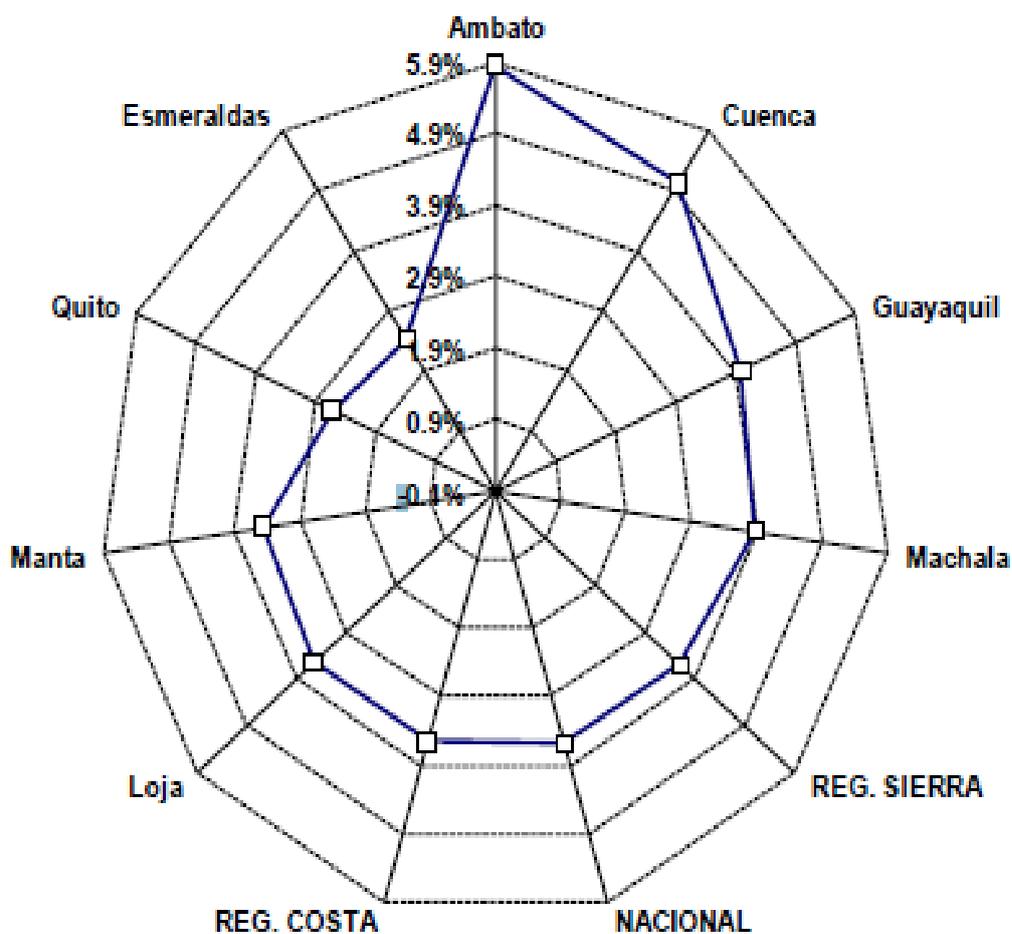
ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

<sup>17</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 29-08-2011, <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000005>

En marzo 2011, las ciudades de Ambato (5.84%), Cuenca (5.02%) y Guayaquil (3.99%), registran el mayor crecimiento anual de precios.

Por su lado, Esmeraldas y Quito son las ciudades de menor crecimiento anual de precios.

**GRÁFICO 3.2.3.4. 2**  
**Crecimiento anual de Precios**



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

### **3.2.3.5. GLOBALIZACIÓN**

La globalización del mercado, originada en el libre comercio, pone a disposición del comerciante y de los consumidores una extensa variedad de artículos de buena calidad y precios competitivos.

Es también la oportunidad de establecer relaciones industriales, comerciales y financieras en cualquier lugar del mundo, es decir no existen fronteras.

Hasta ahora se han formado tres bloques comerciales importantes:

- La Comunidad Europea
- La Unión europea
- Los países de la Cuenca del Pacífico y los países de América del Norte

Este proceso no es simple sino que consta de varias etapas, las cuales generan grandes bloques comerciales, que a su vez darán origen a un concepto global más amplio.

Algunas de las etapas que deben cubrirse para que sea posible la globalización son:

- Acuerdos de preferencias arancelarias
- Uniones aduaneras o arancelarias
- Zonas de libre comercio
- Mercado común
- Comunidad globalizada

### **3.2.4. FACTOR POLÍTICO-LEGAL**

Está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

El Ecuador es un país marcado por un régimen democrático basado en la constitución política del estado la cual nos afirma que todos los ecuatorianos apelamos libertades y derechos que exigir y obligaciones que cumplir.

El aspecto político en nuestro país es de inseguridad y constante cambio, con lo cual lo único que se ha conseguido es crear antecedentes de un marco legal poco confiable tanto para empresas nacionales como extranjeras.

El aspecto legal es significativo para la confianza en las operaciones comerciales que se desarrollan dentro y fuera del país y estas tienen que manifestar un marco de estabilidad para su progreso.

Ecuador es uno de los países de la región con mayores desigualdades en materia de salud y con menor impacto de los recursos invertidos en salud, sólo superado por Nicaragua, Honduras, Bolivia y Haití.

El Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por su segmentación. Como en otros países andinos de la zona, un sistema de seguridad social financiado por cotizaciones de los trabajadores del sector formal coexiste con sistemas privados para la población de mayor poder adquisitivo y con intervenciones de salud pública y redes asistenciales para los más pobres.

La estructura del sector salud en Ecuador, como se ha indicado, está claramente segmentada. Existen múltiples financiadores y proveedores: Ministerio de Salud, Seguro Social, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), etc., que actúan independientemente. La cobertura de la seguridad social es relativamente baja (IESS 10% y Seguro Campesino 10%) y la red asistencial pública muy limitada quedando aproximadamente sin cobertura un 30% de la población. Otros prestadores que cubren pequeñas cuotas de aseguramiento son: la Sociedad Ecuatoriana de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA), la Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG) y los servicios de la Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.

El principal problema que tienen las redes de salud es la escasez de personal y su limitada capacidad de resolución en atención primaria y especializada de nivel cantonal y provincial. Efectivamente, los médicos de Ministerio de Salud Pública

(MPS) están contratados por 4 horas/día recibiendo un salario en torno a los \$ 450 dólares al mes (incluidas bonificaciones). Se estima que en el medio rural existen menos de dos médicos de planta por 10.000 habitantes, el resto de médicos son residentes que hacen su año rural.

El gasto en salud total per cápita en dólares internacionales es de 177 dólares. Dicho gasto, presenta una gran desigualdad en relación con el tipo de cobertura. Se estima que el gasto per cápita para los afiliados al IESS es de 145 dólares mientras que para la población subsidiaria del MSP es de 33 dólares, es decir una cuarta parte.

Existen barreras económicas, culturales y geográficas que limitan el acceso a los servicios de salud y que afectan especialmente a la población pobre que vive en zonas rurales, indígena en su mayoría.

Desde 1995 se ha venido desarrollando en Ecuador un proceso de Reforma del Sector Salud, asentado sobre un proceso de descentralización y transferencia de funciones del MSP a las Municipalidades que lo soliciten. Al momento actual no existen consensos completos entre los diversos actores de cómo llevar adelante dicho proceso de descentralización, que no ha contado con decisiones políticas acordes. Esta situación, unida a la reducción muy importante de los recursos asignados al sector salud, ha repercutido en la calidad de atención, niveles de coberturas de servicios que no responden adecuadamente a las necesidades sentidas y a la realidad epidemiológica de poblaciones, especialmente en aquellas zonas más depauperadas. A pesar de ello, tanto el MSP como el Consejo Nacional de Salud han reconocido esta situación de crisis y están comprometidos en llevar a delante el proceso de reforma del sector a nivel central y hacer lo necesario a fin de apoyar el proceso de transferencia de funciones a los gobiernos locales. Existen leyes en las cuales se apoya la reforma del sector como:

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud
- Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia
- Ley de Medicamentos Genéricos de Uso Humano
- Programa Nacional de Nutrición y alimentación
- Ley de Descentralización y participación social.

Varias de estas leyes apoyan la descentralización del SNS en Sistemas Cantonales de Salud, la participación ciudadana y el aumento de la cobertura. No obstante, el nivel de aplicación de estas leyes es muy reducido debido a inestabilidad política que ha sufrido el país en los últimos años.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> WIKIPEDIA, *Salud en el Ecuador*, 28-07-2011, [http://es.wikipedia.org/wiki/Salud\\_en\\_el\\_Ecuador](http://es.wikipedia.org/wiki/Salud_en_el_Ecuador)

### 3.2.5. FACTOR TECNOLÓGICO

Los nuevos cambios y descubrimientos tecnológicos ocasionan un gran impacto en las empresas. Es así que las fuerzas tecnológicas representan tanto oportunidades como amenazas importantes las cuales deben tomarse en cuenta al formular estrategias, ya que los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica a: productos, servicios, mercado, proveedores, distribuidores, competidores y clientes.

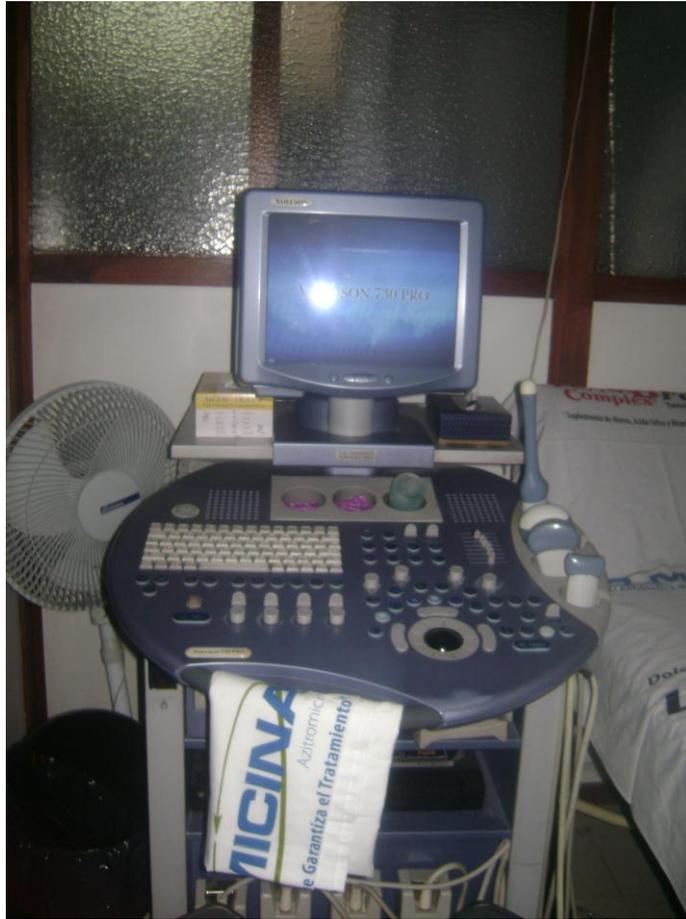
Los adelantos tecnológicos dan como resultado una mejor prestación de servicios mejores, que cambian las posiciones de costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten caducos.

La tecnología con la que cuenta el Centro Médico Lenin Mosquera es la siguiente:

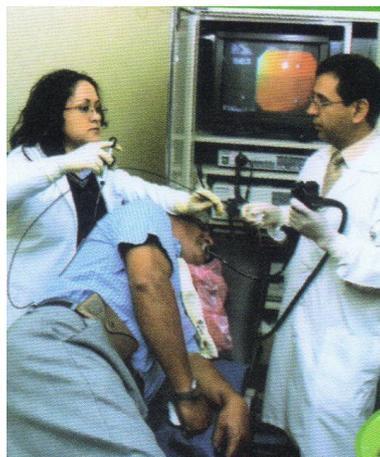
*MIDWEST X RAY (Aurora IL 60506); Medtek Universal; línea Mc 150: sirve para RX y Rx Periapical con excelente resolución.*



*SIMENS SONOLINE PRIMA; GENERAL ELECTRIC VOLUSON:* sirven para realizar todo tipo de ecos y dopplers.



*ENDOSCOPIO OLYMPUS:* utilizado para realizar endoscopias, biopsias empleado en la detección del H Pylori.



*EQUIPO HEMATOLÓGICO MINOLAY BC – 3200:* utilizado en el área e laboratorio para análisis de muestras.



*ESTERIZADOR MEMNUETH:* empleado para esterilizar el equipo médico.



*INCUBADORA DAMEN Modelo 0012 CB:* utilizada por laboratorio para preparación de las muestras que van a ser posteriormente analizadas.



*PIPETAS AUTOMÁTICAS VARIOS VOLUMNES (SUECC HUMAN);  
CENTRIFUGADORA PARA TUBOS Y CAPILARES:* utilizadas en laboratorio para análisis de muestras.



*COLPOSCOPIO LUMOSE 5000*: (Intermed): empleado para detectar oportunamente del HPV (Papiloma Virus Humano)



*MICROSCOPIO BIOLOGICAL (CAMLIDGE)*: empleado para el análisis de muestras.



*LUNAR DX-L DENSITO* (Modelo 2502B Genatus): sirve para realizar mamografías que permiten la detección oportuna del Cáncer de mama.



*EQUIPO DENTAL* (Fabricante Hugo Ochoa): empleado para procedimientos odontológicos



*TERMOCUNA (SOLETTE)* empleada en el área de neonatología.



*EQUIPO DE QUIROFANO*



*RX GNATUS* : empleado para tomar radiografías de piezas dentales



### 3.2.6. FACTOR COMPETENCIA

La competencia entre empresas de una misma industria consiste en lograr competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio los cuales se consiguen mediante el precio, innovación y diferenciación.<sup>19</sup>

Para una empresa será más complejo competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean elevados, pues estará constantemente enfrentada a guerras de precios, publicidad agresiva entre otras.

En lugar en el cual se encuentra ubicado el Centro Médico existen algunos competidores dentro de estos tenemos a:

- Centro Médico John Días
- Centro Médico Gonzalo Valencia
- Centro Médico San Agustín
- Centro Médico Virgen de Guadalupe
- Centro Médico Club de leones
- Consultorio Dental Dra. Panchi
- Centro Médico Dermatológico Reyes
- Centro Médico San Luis
- Clínica Santa Bárbara
- Clínica Colonial
- Centro Médico Federación de choferes profesionales

De todas las instituciones de salud mencionadas anteriormente escogí a 4 que se pueden considerar como principales rivales del Centro Medio Lenin Mosquera por las razones que se muestran en la siguiente tabla.

---

<sup>19</sup> THOMSON, Hitt, *Administración Estratégica, competitividad u globalización*, Mc-Graw hill, Mexico, 1999

**TABLA 3.2.6. 1****Competidores del Centro Médico Lenin Mosquera**

COMPETIDOR	SERVICIO	PRECIOS
Centro Médico Martha Bucaram de Roldós	BUENO calidad similar	Inferior al C.M.L.M
Centro Médico Club de Leones	MUY BUENO calidad similar	Inferior al C.M.L.M
Centro Médico San Agustín	BUENO calidad inferior	Similar al C.M.L.M
Centro Médico Gonzalo Valencia	BUENO calidad inferior	Similar al C.M.L.M

ELABORACIÓN: La Autora

**TABLA 3.2.6. 2**  
**Matriz de Perfil Competitivo**

Factores Críticos para el éxito	Centro Médico Lenin Mosquera			Centro Médico Martha Bucaram de Roldós		Centro Médico Club de Leones		Centro Médico San Agustín		Centro Médico Gonzalo Valencia	
	PESO	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Ubicación	0,25	4	1	4	1	2	0,5	2	0,5	2	0,5
Competitividad en precios	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Lealtad del cliente	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Calidad del servicio	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Servicio al cliente	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Nuevos Servicios	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,3</b>		<b>2,95</b>		<b>2,4</b>		<b>2,25</b>		<b>2,1</b>

ELABORACIÓN: La Autora

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo, el Centro Médico Lenin Mosquera alcanzó una puntuación de 3.3 lo que lo ubica en el primer lugar de sus competidores directos y la institución que está en segundo lugar es el Centro Médico Martha Bucaram de Roldós con una puntuación de 2.95, por esta razón será considerado como competencia directa por cuanto queda al lado del Centro Médico Lenin Mosquera y sus precios son más económicos por lo que constituye una constante amenaza ya que los pacientes tienen la opción de ir al que mayores ventajas y mejores precios les ofrezca.

Los servicios que tienen en común el Centro Médico Martha Bucaram de Roldós y el Centro Médico Lenin Mosquera son:

- Medicina general
- Odontología
- Laboratorio
- Ginecología
- Rayos X
- Electrocardiogramas
- Ecografías
- Mamografía
- Cirugía estética

El precio de la consulta general del Centro médico Lenin Mosquera es de \$ 4,00 (cuatro dólares). Mientras que el precio de la consulta general del Centro Médico Martha Bucaram de Roldós es de 3 dólares, razón por la cual constituye una constante amenaza ya que hay pacientes que van a preferir el menor costo.

### **3.3. AMBIENTE EXTERNO**

#### **OPORTUNIDADES**

Conforme se compone el mercado, las condiciones económicas y políticas en el país se pueden tener buenas perspectivas de crecimiento para la organización y poder aprovechar las oportunidades las cuales ese emplea de la mejor manera, las más importantes son:

- Estabilidad monetaria
- Proveedores que ofrecen insumos calidad a buenos precios
- No existen servicios sustitutivos directos
- La participación social crea una imagen favorable para el público
- Ampliación de sus instalaciones
- Calificar para ascender a la categoría de clínica
- Apertura de atención de emergencias las 24 horas
- Crear nuevas vías de acceso para discapacitados
- Mejorar los uniformes del personal de apoyo
- Remodelación de los consultorios
- Mejorar el aspecto del ingreso
- Ampliar las salas de espera
- Adquisición de nuevos equipos
- Capacitar al personal
- Incorporar mayor vigilancia

**TABLA 3.3. 1: Matriz de Holmes (Oportunidades)**

	Oportunidades	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	TOTAL	POSICIÓN
O1	Estabilidad monetaria	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	9,5	4
O2	Proveedores que ofrecen insumos de calidad a buen precio	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	1	1	0,5	0	0,5	8,5	7
O3	No existen servicios sustitutivos directos	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	5,5	
O4	La participación social crea una imagen favorable para el público	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	1	0,5	0,5	1	0	0	0,5	7	
O5	Ampliar la cobertura médica a personas que viven en sectores más alejados	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	8	
O6	Ampliación de sus instalaciones	1	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0	6,5	
O7	Calificar para ascender a la categoría de Clínica	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	11	2
O8	Apertura de atención de emergencias las 24 horas	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	9,5	5
O9	Crear nuevas vías de acceso para discapacitados	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	8,5	6
O10	Mejorar los uniformes del personal de apoyo	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	3,5	
O11	Remodelar los consultorios	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	4	
O12	Mejorar el aspecto del ingreso	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	5	0	0	0	7,5	
O13	Ampliar las salas de espera	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	4,5	
O14	Adquisición de nuevos equipos	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	5	0,5	15	1
O15	Capacitar al personal	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	10	3
O16	Incorporara mayor vigilancia	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	6	

ELABORACIÓN: La Autora

## **AMENAZAS**

Las amenazas que se presentan en la organización son perjudiciales debido a que pueden llegar a desestabilizar, poniendo en riesgo las inversiones por realizarse o futuros proyectos los cuales no se podrán cumplir por motivos externos que pueden ser:

- Avances tecnológicos
- Inestabilidad política
- Incumplimiento de los proveedores
- Competencia en el mercado
- Restricción de créditos
- Sistema económico inestable
- Servicio de salud estatal gratuita
- Leyes que prohíben al personal médico trabajar en lugares públicos y privados simultáneamente
- Competencia desleal
- Aparición de centros de medicina homeopáticos
- Disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores
- Leyes que regulan la venta de medicamentos
- Contaminación ambiental del sector
- Avances médicos

**TABLA 3.3. 2: Matriz de Holmes (Amenazas)**

Amenazas	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	TOTAL	POSICIÓN
A1 Avances tecnológicos	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	8,5	5
A2 Inestabilidad Política	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	8	6
A3 Incumplimiento de proveedores	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	7,5	
A4 competencia en el mercado	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	5,5	
A5 Restricción de créditos	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	8,5	4
A6 Sistema Económico inestables	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	9	3
A7 Servicio de salud Estatal gratuita	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	12	1
A8 Leyes que prohíben a los profesionales médicos trabajar en lugares públicos y privados al mismo tiempo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	5	12	2
A9 Competencia desleal	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	4,5	
A10 Aparición de centros de medicina homeopática o alternativa	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	4,5	
A11 Disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	8	7
A12 Leyes que regulan la venta de medicamentos de marca	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	7	
A13 Contaminación ambiental del sector	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	3	
A14 Avances médicos	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6	

ELABORACIÒN: La Autora

### 3.3.1. MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo

Calificaciones:

1= amenaza mayor

2=amenaza menor

3= oportunidad menor

4=oportunidad mayor

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Adquisición de nuevos equipos	0,15	4	0,6
Ascender a la categoría de clínica	0,13	4	0,52
Capacitar al personal	0,04	3	0,12
Estabilidad Monetaria	0,06	3	0,18
Apertura de atención de emergencias las 24 Horas	0,05	4	0,2
Crear nuevas vías de acceso para discapacitados	0,03	3	0,09
Proveedores que ofrecen insumos de calidad a buen precio	0,04	4	0,16
<b>AMENAZAS</b>			
Servicio de salud Estatal gratuita	0,11	1	0,11
Leyes que prohíben a los médicos trabajar en lugares públicos y privados al mismo tiempo	0,1	2	0,2
Sistema económico inestable	0,08	1	0,08
Restricción de crédito	0,06	2	0,12
Avances tecnológicos	0,05	1	0,05
Inestabilidad política	0,04	2	0,08
Disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,57</b>

ELABORACIÓN: La Autora

El total ponderado de 2.57 indica que el Centro Médico Lenin Mosquera está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y las amenazas.

### 3.4. MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Precio competitivos	Falta de equipos
Personal médico calificado	Inestabilidad laboral
Buenos equipos	Control financiero
Seguridad Laboral	Personal de apoyo poco capacitado
Descuentos en medicamentos	Falta de vías de acceso (ascensor)
Consultorios equipados	Rotación constante de auxiliares
Variedad de servicios	Concentración de cargos en una sola persona (Auxiliares)
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Adquisición de nuevos equipos	Servicio de salud Estatal gratuita
Ascender a la categoría de clínica	Leyes que prohíben a los médicos trabajar en lugares públicos y privados al mismo tiempo
Capacitar al personal	Sistema económico inestable
Estabilidad Monetaria	Restricción de crédito
Apertura de atención de emergencias las 24 Horas	Avances tecnológicos
Crear nuevas vías de acceso para discapacitados	Inestabilidad política
Proveedores que ofrecen insumos de calidad a buen precio	Disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores

ELABORACIÓN: La Autora

La Matriz FODA muestra las fortalezas y debilidades que existen en el Centro Médico Lenin Mosquera y las oportunidades y amenazas que lo envuelven, para de esta forma tener una amplia y clara visión de lo que está ocurriendo, a su vez señala la necesidad de reformar su participación en el ambiente externo.

**CAPÍTULO IV**  
**PROPUESTA DE MEJORAS Y DIAGNÓSTICO DEL CENTRO MÈDICO**  
**LENIN MOSQUERA**

**4.1. INTRODUCCIÒN**

A través de métodos de estandarización internacional, se pretende profundizar el análisis interno del Centro Médico Lenin Mosquera, con la finalidad de establecer un diagnóstico del mismo y poder formular la propuesta de mejora, es así que al analizar las normas sobre calidad y gestión continua, podemos contemplar posibles propuestas que le permitan a esta institución mejorar sus estándares de calidad a través de un manejo más óptimo de los tiempos de entrega y niveles de servicio que ofrecen , además al trabajar con un enfoque en calidad y en mejora continua el Centro Médico podrá obtener los siguientes beneficios:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorizar el desempeño de los procesos
- Disminuir re-procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos
- Reducir las incidencias en la prestación de servicios

El sector Salud es de vital importancia para el desarrollo de un país es por ello que cada vez se ha hecho más relevante la implantación de sistemas de calidad en éste sector ya que ahora son más las razones por las cuales tiene que mejorar periódicamente, dentro de éstas se encuentran:

- Cumplimiento de regulaciones
- Mayor exigencia de los usuarios
- Eficiente uso de los recursos

- Incrementar el desempeño financiero
- Recuperar los altos costos de la tecnología
- Complejidad de las nuevas enfermedades
- Reducir errores

Las deficiencias que existen en el Centro Médico Lenin Mosquera en muchos de los procesos de servicios, poseen cierto grado de inseguridad que puede ser causada por:

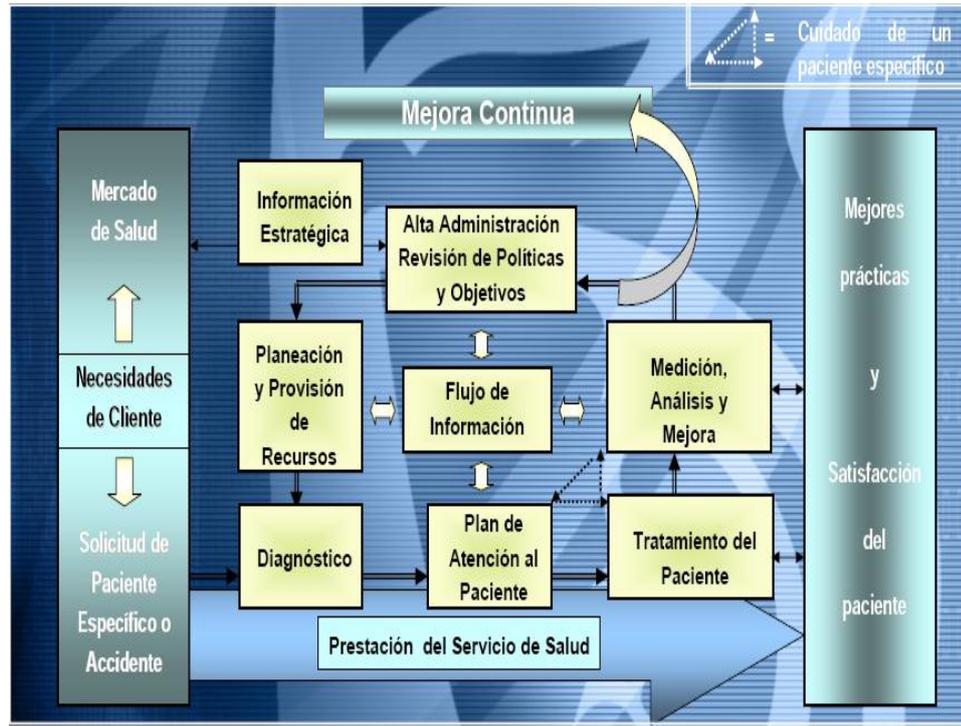
- Mala Calidad de insumos
- Deficiencias de procesos y sistemas
- Errores humanos médicos
- Errores humanos debidos a problemas de organización y administración

La calidad en los servicios de salud se puede lograr a través de una eficacia y eficiencia organizacional; calidad en la práctica médica; calidad en la gestión de Procesos y sistemas, es por ello que cuando se aplica a todo el Centro Médico, el sistema de gestión de calidad deberá incluir:

Procesos administrativos, procesos de consulta externa, consulta especializada, laboratorios, cirugías, servicios ambulatorios y de urgencias, entre otros. Como ejemplo del modelo se tiene el siguiente gráfico:

## GRÁFICO 4.1. 1

### Mejora Continua en el Sector de la Salud

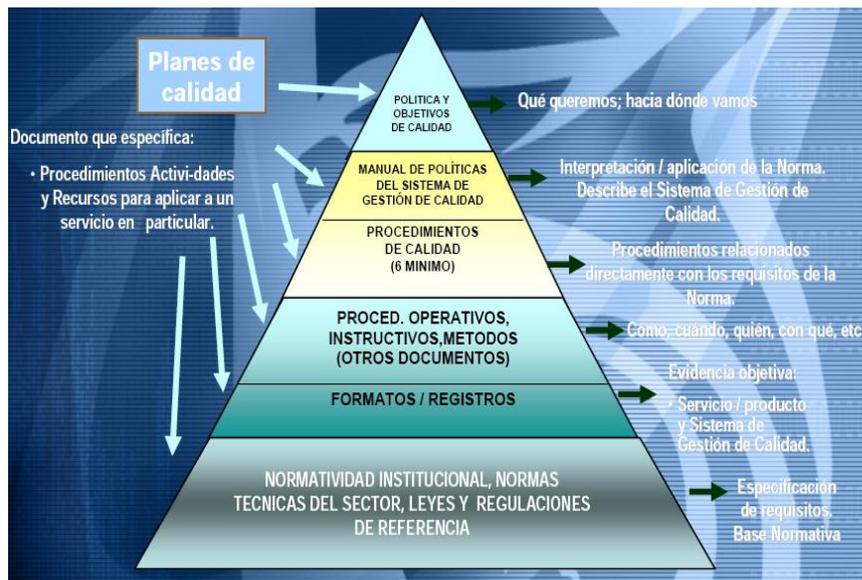


FUENTE: A Guide for the Adoption of ISO 9001:2000 in Healthcare. Reino Unido, 2001.

ELABORACIÓN: A Guide for the Adoption of ISO 9001:2000

## GRÁFICO 4.1. 2

### Documentación del sistema de gestión de calidad



FUENTE: A Guide for the Adoption of ISO 9001:2000 in Healthcare. Reino Unido, 2001.

ELABORACIÓN: A Guide for the Adoption of ISO 9001:2000

Para la implementación del sistema de gestión de la calidad se pueden tomar varios de los aspectos que normalmente se consideran dentro de la operación de los Centros de Salud como son:

1. Expediente Clínico, el mismo que puede utilizarse como el control de registros
2. Guías Clínicas, utilizadas para la realización del servicio
3. Requisitos para Laboratorios Clínicos, usados para la realización del servicio
4. Programa de Limpieza Rutinario y Exhaustivo

Adoptar un sistema de gestión de calidad en el rubro de la salud, apoya y complementa la normatividad ya existente, la cual es una de las más complejas y estrictas entre los diferentes áreas.

Aplicar los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos.

Por esta razón considero que los principios que deberá adoptar el Centro Médico Lenin Mosquera son:

- ***Organización orientada al Cliente:***

Para poder aplicar este principio el Centro Médico deberá reconocer las necesidades de sus clientes y esforzarse por exceder sus expectativas, para que esto pueda ocurrir es necesario que la dirección administrativa (dirección médica) defina claramente los sistemas y procesos que se efectúan para que cada uno de ellos funcionen con eficiencia y eficacia, además deberá asegurar una adecuada operación y control de los procesos establecidos así como las medidas y datos que sirven para determinar el desempeño de la organización.

Al manejar una organización adecuada al cliente el Centro Médico verá reflejado los siguientes beneficios:

-Mejora de su imagen a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado meta de Clientes.

-Aumento de la eficacia en el uso de los recursos para aumentar la satisfacción del Cliente.

-Mejora de la fidelidad del Cliente.

Para lograr aplicar el principio de enfoque al Cliente el Centro Médico deberá:

- ✓ Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del Cliente, mediante investigaciones cuantitativas
- ✓ Asegurarse de que los objetivos y metas de la Organización están ligados a las necesidades y expectativas del Cliente
- ✓ Comunicar las necesidades y expectativas del Cliente a toda la Organización.
- ✓ Medir la satisfacción del Cliente y actuar sobre los resultados.
- ✓ Gestionar de forma sistemática las relaciones con los Clientes.
- ✓ Asegurar el equilibrio entre la satisfacción de los Cliente y de las otras partes interesadas.

• ***Enfoque basado en procesos :***

El Centro Médico Lenin Mosquera al ser una institución de salud la cual debe regirse a procesos debidamente establecidos y documentados está en la obligación de:

- a) Comprender y cumplir los requisitos establecidos para cada una de las áreas
- b) Considerar los procesos en términos del valor que aportan
- c) Obtener resultados del desempeño y eficacia de los procesos
- d) Mejorar de manera continua los procesos con base en mediciones objetivas.

Los beneficios que esta organización puede alcanzar gracias a una correcta ejecución control y administración de sus procesos son:

- ✓ Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.

- ✓ Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- ✓ Oportunidades de mejora centradas y priorizadas.

Para poder aplicar el principio de enfoque basado en procesos será necesario:

- ✓ Definir las actividades del proceso, necesarias para lograr el resultado deseado.
- ✓ Establecer responsabilidades y obligaciones claras para el cumplimiento de las actividades claves de cada proceso.
- ✓ Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- ✓ Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la Organización
- ✓ Centrarse en los factores, tales como, recursos, métodos y materiales, que mejorarán las actividades clave de la Organización.
- ✓ Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades en los Clientes, proveedores y otras partes interesadas.

- ***Mejora Continua***

Para que la mejora se dé es de vital importancia que el Centro Médico contemple acciones tales como:

- a) Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- b) El establecimiento de los objetivos para la mejora
- c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos
- d) La evaluación de dichas soluciones y su selección
- e) La implementación de la solución seleccionada
- f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos
- g) La formalización de los cambios.

Para asegurar el futuro de la Organización y la satisfacción de las partes interesadas, el Centro Médico debería crear una cultura que involucre de manera activa al personal en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios.

Cuando el Centro Médico haga de la Mejora continua su estilo de vida experimentará beneficios como:

- ✓ Incremento de su ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
- ✓ Alinear las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
- ✓ Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

#### 4.2. ANÁLISIS DE LA NORMA

CODIGO	REQUISITOS	OBJETIVO	PRINCIPIO DE CALIDAD	APLICABILIDAD	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	REGISTROS OBLIGATORIOS
4.1	Determinar los criterios y métodos eficaces para la operación y control de los procesos.	Establecer requisitos para el sistema de gestión de la calidad	Enfoque de sistema de gestión	Identificar los procesos y levantamiento de información	SI	SI
	Definir los recursos e información que se necesitan para la operación				SI	SI
	Obtener la información y recursos necesarios para el seguimiento la medición y el análisis de los procesos para la mejora continua.				NO	NO
4.2	Definir los objetivos y la política de calidad.	Determinar los documentos necesarios para cumplir con el SGC.	Enfoque de sistema de gestión	Análisis del micro y macroambiente para definir políticas, objetivos de calidad.	NO	SI
	Definir el Manual de Calidad, procedimientos documentados y registros, para un eficaz control de los procesos.			Análisis de los procesos y determinar si necesita registros o documentos.	SI	SI

<b>CODIGO</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRINCIPIO DE CALIDAD</b>	<b>APLICABILIDAD</b>	<b>PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO</b>	<b>REGISTROS OBLIGATORIOS</b>
5.1	Comunicar su compromiso, definir la política y los objetivos de calidad.	Evidencias el Compromiso a la alta Gerencia para la Implementación de un SGC.	Liderazgo	Capacitar a la alta gerencia acerca de SGC.	NO	SI
	Realizando las revisiones pertinentes, asegurando los recursos necesarios.			Revisión de las acciones por la alta gerencia.	NO	NO
5.2	Caracterizar los productos o servicios.	Satisfacer del Cliente interno y externo.	Enfoque al cliente y liderazgo	Definir atributos del servicio.	NO	NO
	Definir necesidades y expectativas de los clientes.		Enfoque al cliente y liderazgo	Elaborar una investigación de mercado para definir el comportamiento del mercado.	NO	NO
				Elaborar encuestas de satisfacción tanto al cliente interno como externo.	NO	NO

CODIGO	REQUISITOS	OBJETIVO	PRINCIPIO DE CALIDAD	APLICABILIDAD	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	REGISTROS OBLIGATORIOS
5.3	Revisar el propósito de la organización para establecer la política de calidad y los objetivos de calidad, para el cumplimiento de los requisitos, logrando una mejora continua del sistema.	Asegurar que la Política de Calidad sea revisada y mejorada continuamente.	Liderazgo y mejora continua	Revisión o diagnóstico anual de las políticas y objetivos de toda la organización.	SI	SI
	Verificar que la política de Calidad este comunicada y entendida, en la organización.		Liderazgo y mejora continua	Evaluación aleatoria al personal.	NO	NO
5.4	Planificación del sistema de gestión de calidad.	Planificar el SGC y definir los objetivos.	Enfoque basado en procesos y mejora continua	Diagnóstico situacional actual misión, visión, valores corporativos.	SI	SI
	Definición de objetivos e indicadores de calidad.		Enfoque basado en procesos y mejora continua	Evaluar de los objetivos y proponer cambios cuando sean necesarios.	NO	SI

<b>CODIGO</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRINCIPIO DE CALIDAD</b>	<b>APLICABILIDAD</b>	<b>PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO</b>	<b>REGISTROS OBLIGATORIOS</b>
5.5	Asegurar que la persona implemente, mantenga y promueva los procesos del sistema de gestión.	Asignar un responsable del sistema de calidad con autoridad e independencia.	Liderazgo y participación del personal.	Evaluar a los miembros de la alta dirección, para designar a la persona a cargo del SGC.	NO	NO
	Informar a la alta dirección de los procesos.		Liderazgo y participación del personal.	Planificar reuniones de información y retroalimentación del sistema.	NO	SI
5.6	Realizar auditorías, nivel de satisfacción del cliente y determinar el desempeño del proceso.	Definir cuáles son los registros necesarios para revisar el SGC,	Enfoque basado en procesos y enfoque al cliente	Realizar auditorías internas y externas del sistema de acuerdo a una planificación.	SI	SI
	Revisar acciones correctivas y preventivas de los procesos.		Enfoque basado en procesos y enfoque al cliente	Evaluar cada una de las actividades que componen el proceso, para establecer acciones preventivas y correctivas, para hacer más eficiente el proceso.	NO	SI

CODIGO	REQUISITOS	OBJETIVO	PRINCIPIO DE CALIDAD	APLICABILIDAD	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	REGISTROS OBLIGATORIOS
	Recomendaciones para la mejora de los procesos.		Enfoque basado en procesos y enfoque al cliente	Implementar las mejoras pertinentes, detectadas en la evaluación de los procesos.	NO	NO
6.1	Implementar, mantener y mejorar el sistema.	Determinar y proporcionar los recursos para mantener el sistema.	Mejora Continua	Definir el presupuesto, necesario para el proceso y asignar los recursos.	NO	SI
	Incrementar la satisfacción del cliente.		Mejora Continua		NO	NO
6.2	Definir las competencias que debe tener el personal de acuerdo al perfil del puesto.	Seleccionar al personal idóneo.	Enfoque Basado en hechos	Definir y revisar el organigrama para la institución.	SI	NO
	Brindar capacitación y evaluar la eficacia de las acciones tomadas		Enfoque Basado en hechos	Establecer competencias de los puestos, y determinar un programa de capacitación anual, para todos los niveles de la organización.	NO	NO

CODIGO	REQUISITOS	OBJETIVO	PRINCIPIO DE CALIDAD	APLICABILIDAD	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	REGISTROS OBLIGATORIOS
	Mantener registros apropiados del personal contratado.		Enfoque Basado en hechos	Mantener una base de datos de empleados actuales y posibles aspirantes.	SI	NO
6.3	Realizar una descripción del espacio, los equipos y los servicios de apoyo necesarios.	Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para el SGC.	Enfoque del sistema de gestión	Levantamiento y evaluación de planos, para definir las necesidades de espacio y servicio en relación de los equipos.	NO	NO
6.4	Analizar el estado del ambiente laboral de la organización en todos los niveles.	Determinar y gestionar el ambiente de trabajo.	Enfoque basado en hechos	Aplicar encuestas de nivel de satisfacción y evaluación de puestos.	NO	NO
7.1	Establecer los requisitos necesarios del servicio, elaborando procesos y documentos necesarios.	Planificar, relacionar y desarrollar los procesos en el sistema de gestión, para la prestación del servicio.	Enfoque basado en procesos	Analizar y verificar los requisitos, actividades y tiempos que intervienen en la entrega del servicio.	NO	SI

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.3. CONTROL DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL CENTRO MÈDICO LENIN MOSQUERA

ACTIVIDADES	SI	NO
<b>DEPARTAMENTOS MÈDICOS EN GENERAL</b>		
1. Evaluar la calidad de atención prestada		x
2. Recomendar y ejecutar programas de educación continua en relación con el proceso del área medica		x
3. Vigilar el cumplimiento de políticas y normas del cuerpo médico y de la clínica	X	
4. Vigilar el cumplimiento de la práctica médica	X	
5. Disponer de personal idóneo para la atención de los pacientes	X	
6. Coordinar la atención a pacientes del servicio con el apoyo del personal de enfermería y con los servicios de apoyo administrativo	x	
7. Presentar informes periódicos de las actividades de los servicios, acciones tomadas y resultados		x
8. Notificar toda sugerencia, reclamo o solicitud a la Dirección Médica	x	
<b>PERSONAL MÈDICO EN GENERAL</b>		
1. Evaluar al paciente	x	
2. Abrir su historia clínica	x	
<b>MÈDICO TRATANTE</b>		
1. Informar al paciente o a sus familiares del tratamiento que debe seguir	x	
2. Respetar los turnos de trabajo de cada uno de los asociados	x	
3. Realizar periódicamente cuadros actualizados de sus honorarios		x
4. No hacer reclamos o emplear métodos coercitivos con el personal administrativo o auxiliar		x
<b>MÈDICO RESIDENTE</b>		
1. Atender toda emergencia en su turno tanto en consulta como internación	x	
2. Realizar la historia clínica de los pacientes que se internen en su turno	x	
3. Informar al médico tratante de toda anomalía de sus pacientes	x	
<b>LABORATORIO CLÌNICO</b>		
1. Atender en el horario programado a pacientes internos y de consultorio	X	
2. Atender únicamente a pacientes que tengan ordenes escritas del médico tratante		X
<b>RAYOS X</b>		
1. Atender en el horario establecido	x	
2. Conservar y mantener el equipo y materiales	x	
3. Mantener un archivo permanente de diagnóstico por placas con el número de la historia respectiva	x	
4. Presentar un informe mensual a la administración para obtener estadísticas		x

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>ENFERMERÍA</b>		
1. Programar, organizar, coordinar ejecutar y controlar las actividades del servicio	x	
2. Señalar deberes y obligaciones del personal de enfermería	x	
3. Velar que el personal bajo su mando cumpla con sus funciones	x	
4. Sugerir turnos, vacaciones y horarios de servicio y someterlos a consideración de la administración		x
5. Hacer cumplir los principios de ética profesional	x	
6. Mantener un inventario permanente de todo el equipo	x	
7. realizar reuniones periódicas con el personal para tratar problemas		
8. Realizar evaluaciones periódicas de rendimiento y calidad del trabajo del personal		x
9. Asegurar que las instalaciones, materiales, equipos y suministros estén óptimos	x	
10. Asegura que las internaciones estén debidamente aprobadas	x	
11. Estar siempre atenta al estado de salud de cada paciente, entrevistándolo		x
12. Evaluar la atención del personal de auxiliares de enfermería	x	
13. Observar con amabilidad, cuidado en la aplicación del tratamiento al paciente	x	
14. Informar al turno siguiente las órdenes de recomendación recibidas.	x	
<b>ATENCIÓN DE ENFERMERÍA ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE UNA INTERVENCIÓN QUIRÚRGICA</b>		
1. Colocar al paciente una pulsera con su identificación	x	
2. Revisar que el consentimiento escrito este firmado por el paciente o familiar (responsable)	x	
3. Dar instrucciones al enfermo	x	
4. Instruir al enfermo sobre el uso de bidet u orinal	X	
5. Controlar signos vitales del paciente	X	
6. Prepara la piel para lograr asepsia completa y eliminar peligro de infecciones	X	
7. Vaciar la vejiga del pacientes antes de la cirugía	X	
8. Cumplir con prescripción médica , en cuanto a la aplicación de enemas en el preoperatorio	X	
9. Vestir al enfermo con ropa limpia de hospital y cubrir el cabello con un turbante.	X	
10. Administrar la medicación preoperatorio prescrita por el médico anestesista, en dosis, vía y hora indicadas.	X	
11. Preparar el materia quirúrgico	X	
12. Regular la temperatura ambiente a 25,5 ° C	X	
13. Verificar que la sala este limpia	X	
14. Chequear el funcionamiento de todos los aparatos eléctricos	X	
15. Prepara la mesa de operaciones de acuerdo a la operación	X	
16. Reunir los paquetes estériles colocándolos convenientemente para abrirlos con rapidez y facilidad.	X	
17. Asegura al paciente en la mesa.	X	
18. Ayudar a vestir al cirujano y ayudantes	X	
19. Colaborar en la limpieza de la piel	X	
20. Colocar placas en caso de usar electrocauterio	X	
21. Retirar envolturas y material innecesario	X	

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b><i>DURANTE LA OPERACIÒN</i></b>		
22. Ofrecer la iluminación necesaria mediante la lámpara central y las auxiliares	X	
23. Conectar los equipos eléctricos	X	
24. Verificar que las puertas permanezcan cerradas	X	
25. Observar el proceso operatorio y pasar el material necesario	X	
26. Limpiar el sudor de cirujanos	X	
27. Controlar que el piso este limpio y seco.	X	
28. Llamar al técnico de RX o Histopatologo, si el cirujano lo solicita	X	
29. Recibir muestras o piezas, colocarlas en recipientes apropiados y rotularlas.	X	
30. Cooperar en la fijación de apósitos	X	
31. Proveer al anestésista de sonda de Nelaton	X	
32. Anotar hechos especiales	X	
33. Ayudar a pasar al paciente a la camilla y enviarlo con historia clínica	X	
<b><i>DESPÙES DE LA OPERACIÒN</i></b>		
34. Limpiar y desinfectar la sala	X	
35. Reponer material y equipo	X	
<b><i>AUXILIARES DE ENFERMERÌA</i></b>		
1. Recoger historias clínicas de recepción	X	
2. Tomar signos vitales	X	
3. Enviar historias clínicas a la recepción		X
4. Realizar la limpieza del material usado en el trabajo diario	X	
5. tratar bien a sus compañeras		X
6. Tratar bien a los pacientes	X	
7. Contestar el teléfono	X	
8. Conocer el horario de los médicos	X	

ELABORACIÒN: La Autora

**4.4. MATRIZ PARA LOS DEPARTAMENTOS DE MEDICINA INTERNA, CIRUGÍA, PEDIATRÍA, GINECO-OBSTETRICIA Y ODONTOLOGÍA.**

<b>PROBLEMA</b>	<b>COMO DEBERÍA SER LA MEJORA</b>	<b>BENEFICIO OBTENIDO</b>
<p>La calidad de atención prestada al paciente no es evaluada periódicamente</p>	<p>Evaluar a través de encuestas que permitan de forma clara y concisa conocer el grado de satisfacción de los pacientes con respecto al servicio prestado.</p> <p>Implementar un buzón de sugerencias de uso exclusivo de los pacientes del Centro Médico en el cual se puedan depositar las observaciones, recomendaciones y evaluaciones del servicio que el paciente desee manifestar.</p>	<p>Al conocer las necesidades y demandas reales que tienen los pacientes, el personal del Centro Médico cuenta con la ventaja de cumplir al máximo las expectativas de sus clientes, lo que causara bienestar en los pacientes quienes sentirán a la organización como suya, ya que se escuchan sus demandas e inconformidades, logrando así una mayor fidelidad de los clientes y un mayor cumplimiento de sus expectativas.</p>

PROBLEMA	COMO DEBERÍA SER LA MEJORA	BENEFICIO OBTENIDO
<p>No se presentan informes periódicos de los servicios prestados, acciones tomadas y resultados obtenidos.</p>	<p>Cada departamento deberá llevar reportes de los resultados que obtienen con la prestación de sus servicios y manifestar aquellas acciones especiales que se toman en ciertos casos</p> <p>Cada departamento médico deberá redactar un informe semanal en el cual se manifieste los hechos más relevantes que se han presentado durante la semana de trabajo así como también observaciones que se considere importante mencionar en el reporte, par de esta manera organizar reuniones mensuales en las cuales se comparta información importante que se haya obtenido de los reportes.</p>	<p>A través de los informes presentados, la dirección médica podrá analizar los casos que se han presentado durante la semana y realizar recomendaciones a cada departamento en caso de ser necesario.</p> <p>Con un reporte documentado de las novedades ocurridas será más fácil enfrentarse a los reclamos que pudieren suscitarse, así como también se podrán establecer correctivos necesarios para el mejor desempeño de cada departamento médico.</p>

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.5. MATRIZ PARA EL MÉDICO TRATANTE

PROBLEMA	COMO DEBERÍA SER LA MEJORA	BENEFICIO OBTENIDO
<p>Cuando falta algún especialista sus pacientes son atendidos por otro galeno sin presentar una solicitud que evite malos entendidos entre colegas.</p>	<p>En casos en los que algún médico se viera en la necesidad de faltar a su puesto de trabajo deberá comunicarlo lo más pronto posible a recepción, para que ahí se proceda a emitir solicitudes a los pacientes de dicho médico para que pudieren ser atendidos por otro galeno en caso de que el cliente así lo requiera. Todo medico deberá exigir la solicitud respectiva para atender a pacientes de otros colegas de la misma institución.</p>	<p>Por medio de la emisión de solicitudes de atención se podrá evitar posibles malos entendidos entre colegas, así como también se podrá ejercer un mayor control de asistencias por parte de los médicos ya que deberán comunicar obligatoriamente su inasistencia.</p>
<p>En ocasiones los médicos hacen reclamos al personal auxiliar sin tomar en cuenta que esta situación genera una mala imagen al paciente.</p>	<p>Inculcar una cultura de respeto hacia el personal y para realizar cualquier llamado de atención deberán las partes involucradas dirigirse a la dirección médica donde en presencia de la autoridad deberán expresar sus inconformidades y llegar a un consenso.</p>	<p>Evitar mostrar a los pacientes un mal aspecto de la organización.</p> <p>Llegar a un acuerdo a través del dialogo de las personas inmersas en el problema</p>

<b>PROBLEMA</b>	<b>COMO DEBERIA SER LA MEJORA</b>	<b>BENEFICIO OBTENIDO</b>
No se realizan periódicamente cuadros de sus honorarios	Cada especialista deberá realizar periódicamente cuadros en los que conste el valor monetario por la prestación de sus servicios quirúrgicos.	Se podrá realiza un presupuesto para que el paciente conozca el valor que tendrá que pagar por cualquier tipo de intervención quirúrgica

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.6. MATRIZ PARA EL LABORATORIO CLÍNICO

PROBLEMA	COMO DEBERÍA SER LA MEJORA	BENEFICIO OBTENIDO
No hay un debido control de seguridad de los laboratoristas quienes están en contacto directo con todo tipo de bacterias.	La administración deberá realizar visitas sorpresa a laboratorio para constatar que los laboratoristas estén usando el uniforme respectivo sin omitir ningún implemento (mandil, guantes quirúrgicos, mascarilla, gafas protectoras y gorro quirúrgico), en caso de notar desinterés por parte del personal empezar a aplicar sanciones	Mayor seguridad para los laboratoristas, personal y pacientes del Centro Médico ya que se está controlando que no se propague ningún tipo de bacteria o virus, ya que además de la asepsia que existe en laboratorio quienes trabajan en esa área también deben utilizar siempre implementos de protección.

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.7. MATRIZ PARA RAYOS X

<b>PROBLEMA</b>	<b>COMO DEBERÍA SER LA MEJORA</b>	<b>BENEFICIO OBTENIDO</b>
No se expide un informe mensual de cuantas personas y las razones por las que han asistido al departamento de rayos X	Manejar un archivo donde se lleve el reporte de cada persona que acude al departamento de rayos X y la razón por la cual hace uso de los servicios, y al final de cada mes redactar un informe del número de personas que han asistido y el porcentaje de las placas que se han realizado.	Con este informe la dirección médica podrá tener estadísticas mensuales del número de pacientes que hacen uso de los servicios de rayos x así como también podrán conocer cuáles son las patologías más comunes que se presentan con lo cual podrán capacitar al personal médico para que pueda tratar de mejor manera las necesidades de los pacientes.

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.8. MATRIZ PARA EL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

PROBLEMA	COMO DEBERÍA SER LA MEJORA	BENEFICIO OBTENIDO
No se realizan reuniones periódicas con el personal	Realizar reuniones periódicas para conocer como han transcurrido sus actividades y que problemas se les han suscitado, para discutir sobre nuevas técnicas de atención y como podrían hacer para implementarlas en sus actividades y para escuchar sugerencias que personal desee expresar ya a partir del dialogo se pueden obtener nuevas formas de mejora.	<p>Personal más motivado ya que se escuchan sus problemas y sus logros.</p> <p>Mayor grado de involucración del personal con la institución ya que sus sugerencias son escuchadas y podrían ser implementadas.</p>
No realiza de manera periódica evaluaciones de rendimiento, y calidad de trabajo del personal auxiliar para determinar su competencia y aptitud	<p>Evaluar rendimientos a través de encuestas dirigidas a los pacientes para conocer el desempeño de las auxiliares y médicos, con lo que se logrará determinar fallas e implementa mejoras a la calidad de atención que se ofrecen a los pacientes</p> <p>Capacitar al personal en aquellas tareas que estén siendo ejecutadas de manera deficiente</p>	<p>Detectar a tiempo fallas y deficiencias en el servicio.</p> <p>Mejorar la calidad de atención prestada.</p> <p>Logra cumplir con las expectativas de los pacientes.</p>

ELABORACIÓN: La Autor

#### 4.9. MATRIZ PARA LAS AUXILIARES

PROBLEMA	COMO DEBERÍA SER LA MEJORA	BENEFICIO OBTENIDO
<p>No tratan con amabilidad y sentido de colaboración a sus compañeras y pacientes.</p>	<p>Inculcar y capacitar al personal el respeto y el sentido de colaboración con sus compañeros de trabajo y hacia los pacientes.</p> <p>Realizar reuniones periódicas con las auxiliares para conocer posibles inconvenientes con sus compañeras de trabajo o pacientes para así poder llegar a una solución a través del dialogo.</p>	<p>Mayor colaboración entre compañeras.</p> <p>Ambiente laboral agradable para todos los miembros de la organización.</p> <p>Mejor visión de la organización ante los pacientes.</p>
<p>No envía de manera oportuna las historias clínicas a recepción</p>	<p>Manejar un software interno en el cual estén registradas las historias clínicas de los pacientes donde los médicos puedan revisarlas y hacer nuevas anotaciones.</p>	<p>Mayor organización del archivo.</p> <p>Evitar pérdidas de historias clínicas.</p>

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.10. MATRIZ PARA EL ÁREA DE RECEPCIÓN

<b>PROBLEMA</b>	<b>COMO DEBERÍA SER LA MEJORA</b>	<b>BENEFICIO OBTENIDO</b>
La auxiliar que se encuentra a cargo de recepción no se encuentra desempeñando el trabajo para el que estudio (auxiliar de enfermería) y no se siente a gusto.	Ubicar al personal auxiliar en actividades acorde a los estudios que han realizado.	Mayor interés y compromiso con el trabajo que desempeñan, de igual forma se obtendrán mejores resultados en el desempeño de las auxiliares ya que están ejerciendo una actividad de la cual tienen conocimientos necesarios para ejecutarla adecuadamente.

ELABORACIÓN: La Autora

**4.11. ANÁLISIS CAUSA- EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LOS DEPARTAMENTOS DE MEDICINA INTERNA, CIRUGÍA, PEDIATRÍA, GINECO-OBSTETRICIA Y ODONTOLOGÍA.**

CAUSAS	RECURSOS	EFEECTO	ENCARGADO	RESULTADOS
La calidad de atención que se le brinda a los pacientes no es evaluada periódicamente	Encuestas que serán aplicadas a los pacientes del Centro Médico Lenin Mosquera.  Buzón de sugerencias ubicado en recepción para que los pacientes evalúen servicios y manifiesten sus necesidades	Pocas mejoras en el servicio que se le brinda al pacientes  Menor grado de satisfacción del paciente.  Desconocimiento de las demandas reales de los pacientes	La elaboración de las encuestas así como su tabulación y análisis estará a cargo de una empresa que preste servicios de tabulación y análisis de datos.	Las encuestas serán aplicadas cada seis meses y al ser una empresa ajena a la institución la encargada de este estudio los resultados obtenidos serán más claros y beneficiosos para el Centro Médico ya que así se conocerán cuáles son las percepciones de calidad que tienen los pacientes con respecto al servicio, personal médico

CAUSAS	RECURSOS	EFECTOS	ENCARGADO	RESULTADOS
				<p>y auxiliar, y en caso de detectar deficiencias se podrá ejercer acciones correctivas a tiempo</p> <p>Implementación de una mejor atención basada en los nuevos requerimientos de los pacientes</p>
<p>Poco control del número de pacientes que acuden a cada una de las áreas.</p> <p>Conocimiento limitado de las dificultades que han podido tener en las</p>	<p>Dar a conocer la importancia de dotar a aquellos departamento que no cuentan con un computador el cual va a servir para crear una base de datos de los pacientes</p>	<p>Informes de los servicios, acciones tomadas y resultados obtenidos no son presentados con frecuencia</p>	<p>Los médicos de cada área serán los encargados de registrar en su base de datos todo lo que concierne a cada uno de sus pacientes.</p>	<p>Con estas bases de datos cada área médica tendrá mayor organización y control en lo que respecta a fichas medicas de sus pacientes.</p>

CAUSAS	RECURSOS	EFECTOS	ENCARGADO	RESULTADOS
diferentes áreas de atención	que asisten, el servicio que se les ha brindado, y registrar cualquier problema o complicación que se hubiese presentado.		La auxiliar de cada departamento será la encargada de elaborar un informe semanal de lo sucedido.	Al presentarse un informe semanal se podrá conocer el número de pacientes que visitan cada área médica a la semana y cuáles son las patologías que se presentan con mayor frecuencia.

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.12. ANÁLISIS CAUSA- EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS PARA EL MÉDICO TRATANTE

CAUSAS	RECURSOS	EFFECTOS	ENCARGADO	RESULTADOS
<p>Poco control de la asistencia de los médicos.</p> <p>Malos entendidos y problemas entre médicos colegas.</p>	Formularios de solicitud de atención.	Cuando falta algún médico, los pacientes acuden donde algún colega sin presentar una solicitud de atención	La auxiliar que se encuentra en recepción será la encargada de llenar y entregar la solicitud en caso de que algún médico faltase y el paciente requiriera ser atendido por otro.	Mayores garantías para los pacientes para que puedan ser atendidos sin problema por otros médicos en caso de que su médico regular faltase.
Mala imagen del Centro Médico a los clientes externos.	Enfatizar una cultura de respeto entre el personal del Centro Médico.	Reclamos al personal auxiliar delante de pacientes	Las partes involucradas en la discusión deberán ir a la dirección médica y con la autoridad presente, expresarán sus	Disminución de pleitos innecesarios.  Mayor comunicación

CAUSAS	RECURSOS	EFEECTO	ENCARGADO	RESULTADOS
			inconformidades para a través del dialogo llegar a una solución	
No se elaboran cuadros periódicos de los honorarios médicos	Cartelera para la sala de espera de cada área.	Poca información a los pacientes sobre los montos que deben pagar por los diferentes controles médicos.	Cada médico deberá elaborar y actualizar cada 3 meses cuadros donde consten sus tarifas.	Mayor información para el cliente externo quien en base al conocimiento de los montos de los médicos estará en capacidad de realizar una estimación del dinero que requieren para sus tratamientos.

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.13. ANÁLISIS CAUSA- EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS PARA EL LABORATORIO CLÍNICO

CAUSAS	RECURSOS	EFECTO	ENCARGADO	RESULTADOS
No existe un adecuado control de los implementos de que se deben usar.	Boletines de información que motiven al uso de los accesorios que son de beneficio para la seguridad de quienes ejecutan sus actividades en el área de laboratorio	Laboratoristas que no emplean todos los accesorios de su uniforme como medida de prevención.	La administración será la responsable de emitir comunicados al personal de laboratorio para que usen de manera adecuada su uniforme.	Mayor seguridad tanto para el personal como para los pacientes.

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.14. ANÁLISIS CAUSA- EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS PARA RAYOS X

CAUSAS	RECURSOS	EFECTO	ENCARGADO	RESULTADOS
No se emiten informes de la cantidad de pacientes y las placas que se realizan	Creación de una base de datos de pacientes y placas realizadas.	Poco control del número de pacientes que acuden a radiología.  No existe un control adecuado de las existencias	El radiólogo será el que registra las placas que se realicen y el nombre del paciente que se la haya realizado.  La auxiliar de radiología será la encargada de redactar un informe semanal de la cantidad de placas que se han realizado.	Mayor organización y control del material que se emplea.  Mejores estadísticas del número de pacientes que acude rayos x y tipo de patologías que presentan

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.15. ANÁLISIS CAUSA- EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS PARA ENFERMERÍA

CAUSAS	RECURSOS	EFEECTO	ENCARGADO	RESULTADOS
El rendimiento y calidad de trabajo de las auxiliares no es evaluado periódicamente.	Encuestas aplicadas a los médicos  Capacitación para ejercer nuevos métodos de control del rendimiento y calidad del trabajo	Despreocupación del rendimiento en el trabajo de las auxiliares.  Pacientes y médicos inconformes con la labor que ejercen las auxiliares	El delegado de supervisa el proyecto se encargara de buscar una empresa que elabore, tabule y analice encuestas, de igual manera deberá contratar una persona que se encargue de impartir capacitación en las áreas que se requiera.	Al conocer las inconformidades que tenga el personal médico con respecto a las auxiliares se podrá capacitarlas según el área en la que se encuentren para que puedan ejercer con mayor eficiencia su trabajo para que tanto médicos como pacientes se sientan conformes.

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.16. ANÁLISIS CAUSA- EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS PARA PERSONAL AUXILIAR

CAUSAS	RECURSOS	EFFECTOS	ENCARGADO	RESULTADOS
Falta de colaboración y amabilidad entre compañeras de trabajo y poca eficiencia en las actividades que desempeñan.	Charlas acerca del buen manejo de las relaciones laborales.  Ubicar al personal auxiliar en áreas acorde con sus estudios y habilidades.	Mal clima laboral  Personal desmotivado  Constante rotación	El psicólogo de la institución y en ocasiones un motivador externo serán los encargados de organizar talleres de motivación.  El director del proyecto deberá realizar un test de aptitud y sumados los estudios que hayan realizado deberá ubicar a las auxiliares en las distintas áreas.	El personal tendrá un mayor dominio de sus emociones y aprenderá a ser más tolerante y solidario con sus compañeros de trabajo.  Habrá un mayor rendimiento del trabajo que desempeñan las auxiliares así como también se sentirán a gusto con las actividades que realizan

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.17. ANÁLISIS CAUSA-EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS PARA RECEPCIÓN

CAUSAS	RECURSOS	EFECTOS	ENCARGADO	RESULTADOS
La recepcionista desempeña un trabajo desacomoda con los estudios que realizo	Realizar una reubicación de las auxiliares acorde con sus estudios y aptitudes.	Poca organización de la documentación.  Poca paciencia para la atención de los pacientes	El director del proyecto deberá reubicar a las auxiliares en aquellas áreas que se desempeñen mejor	Mejor atención al paciente, y mayor grado de interés de las auxiliares ya que se estarán desempeñando en áreas acorde a sus capacidades y aptitudes

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.18. MATRIZ DE MEJORAS

DEPARTAMENTOS	CAUSAS	EFEKTOS	PONDERACIÓN	MEJORAS	COSTOS
Medicina interna Cirugía Pediatría Gineco-obstetricia Odontología	La calidad de atención que se le brinda a los pacientes no es evaluada periódicamente	Pocas mejoras en el servicio que se le brinda al pacientes  Menor grado de satisfacción del paciente.  Desconocimiento de las demandas reales de los pacientes	15%	Aplicación de una encuesta que permitan conocer el grado de satisfacción y las demandas de los pacientes.  Colocar un buzón de sugerencias en el área de recepción para el cliente externo.	\$ 756,00 dólares  Buzón \$ 45 dólares Papel formateado para el buzón \$50 dólares

DEPARTAMENTOS	CAUSAS	EFEECTO	PONDERACIÓN	MEJORAS	COSTOS
Medicina interna Cirugía Pediatria Gineco-obstetricia Odontología	Poco control del número de pacientes que acuden a cada una de las áreas.  Conocimiento limitado de las dificultades que han podido tener en las diferentes áreas de atención	Informes de los servicios prestados, acciones tomadas y resultados obtenidos no son presentados con frecuencia.	14%	Dar a conocer a la dirección médica la importancia de dotar de computadores a los departamentos que aún no cuenta con uno (odontología, pediatría, rehabilitación, rayos X) para crear un registro electrónico de los pacientes que asisten a cada área a nivel de todo el Centro Médico.	Cuatro computadores \$ 2.464,00 dólares

DEPARTAMENTOS	CAUSAS	EFEECTO	PONDERACIÓN	MEJORAS	COSTOS
Medicina interna Cirugía Pediatria Gineco-obstetricia Odontología	Poco control de la asistencia de los médicos.  Malos entendidos y problemas entre médicos colegas.	Cuando falta algún médico, los pacientes acuden donde algún colega sin presentar una solicitud de atención	9%	Informar permanentemente la asistencia de los médicos a recepción y en caso de que algún especialista faltase la encargada de recepción emitirá una solicitud para que los pacientes de dicho especialista puedan ser atendidos por otro médico.	Impresión de 400 solicitudes \$8,00 dólares
Medicina interna Cirugía Pediatria Gineco-obstetricia Odontología	Mala imagen del Centro Médico a los clientes externos.	Reclamos al personal auxiliar delante de pacientes	7%	Brindar charlas de motivación y desarrollo personal a cargo de profesionales propio Centro Médico.	\$ 240,00 dólares

DEPARTAMENTOS	CAUSAS	EFEECTO	PONDERACIÓN	MEJORAS	COSTOS
Medicina interna Cirugía Pediatria Gineco-obstetricia Odontología	No se elaboran cuadros periódicos de los honorarios médicos	Poca información a los pacientes sobre los montos que deben pagar por los diferentes controles médicos.	4%	Colocar carteleras en las salas de espera de cada área médica donde los médico podrá colocar un cuadro con sus tarifas e información importante para los pacientes	Colocación de 9 carteleras \$ 90.00 dólares.
Laboratorio Clínico	No se usan de manera adecuada los implementos para la seguridad de los laboratoristas	Laboratoristas que no usan todos los accesorios de su uniforme como medida de prevención	10%	Charlas a cargo del cuerpo de bomberos y cruz roja que motive al uso de implementos de seguridad en el lugar de trabajo	Las charlas que efectúa el cuerpo de bomberos y cruz roja son gratuitas

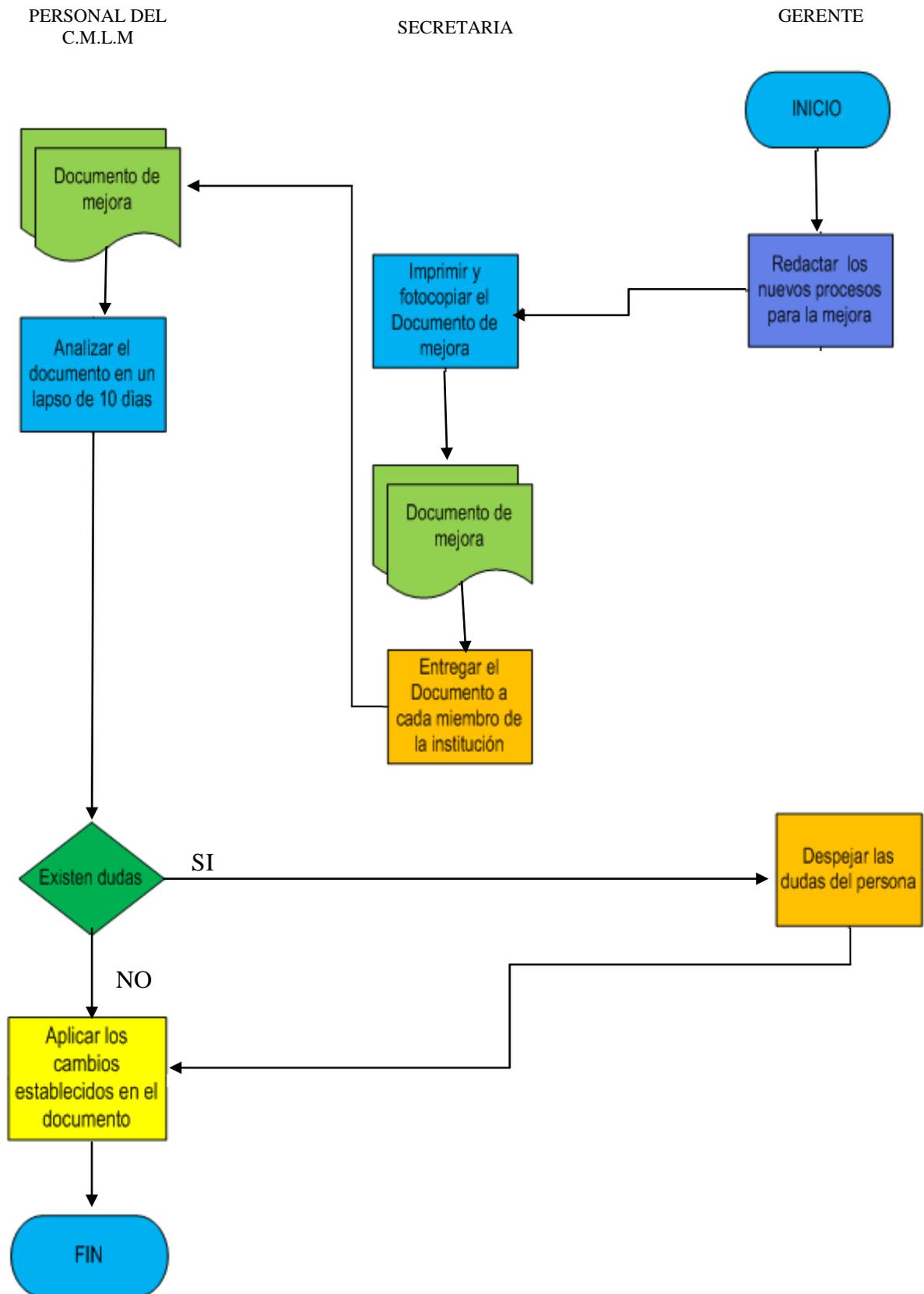
DEPARTAMENTOS	CAUSAS	EFFECTOS	PONDERACIÓN	MEJORAS	COSTOS
Rayos X	Poco control del número de pacientes que acude a radiología  Poco control del material del que se dispone	Los informes del número de pacientes y material empleado no son emitidos de forma periódica	8%	Instalar un sistema informático para el manejo y control de pacientes y control de inventarios de medicación.	\$ 2998,24 dólares
Enfermería	Rendimiento deficientes del personal auxiliar	El rendimiento y calidad de trabajo de las auxiliares	12%	Capacitar al personal auxiliar una vez al año para ejercer su trabajo con mayor eficiencia	\$ 239,60 dólares.

DEPARTAMENTOS	CAUSAS	EFEECTO	PONDERACIÒN	MEJORAS	COSTOS
	Inconformidad de los médicos y pacientes con el trabajo que ejercen las auxiliares	no es evaluado con frecuencia		Brindar charlas motivacionales a cargo de los profesionales externos	\$ 340,00 dólares.
Enfermería	Mal clima laboral  Personal desmotivado  Mal rendimiento en sus funciones	Falta de colaboración y amabilidad entre auxiliares	10%	Motivar al personal a aplicar técnicas de manejo de estrés y buenas relaciones laborales	\$ 390,00 dólares

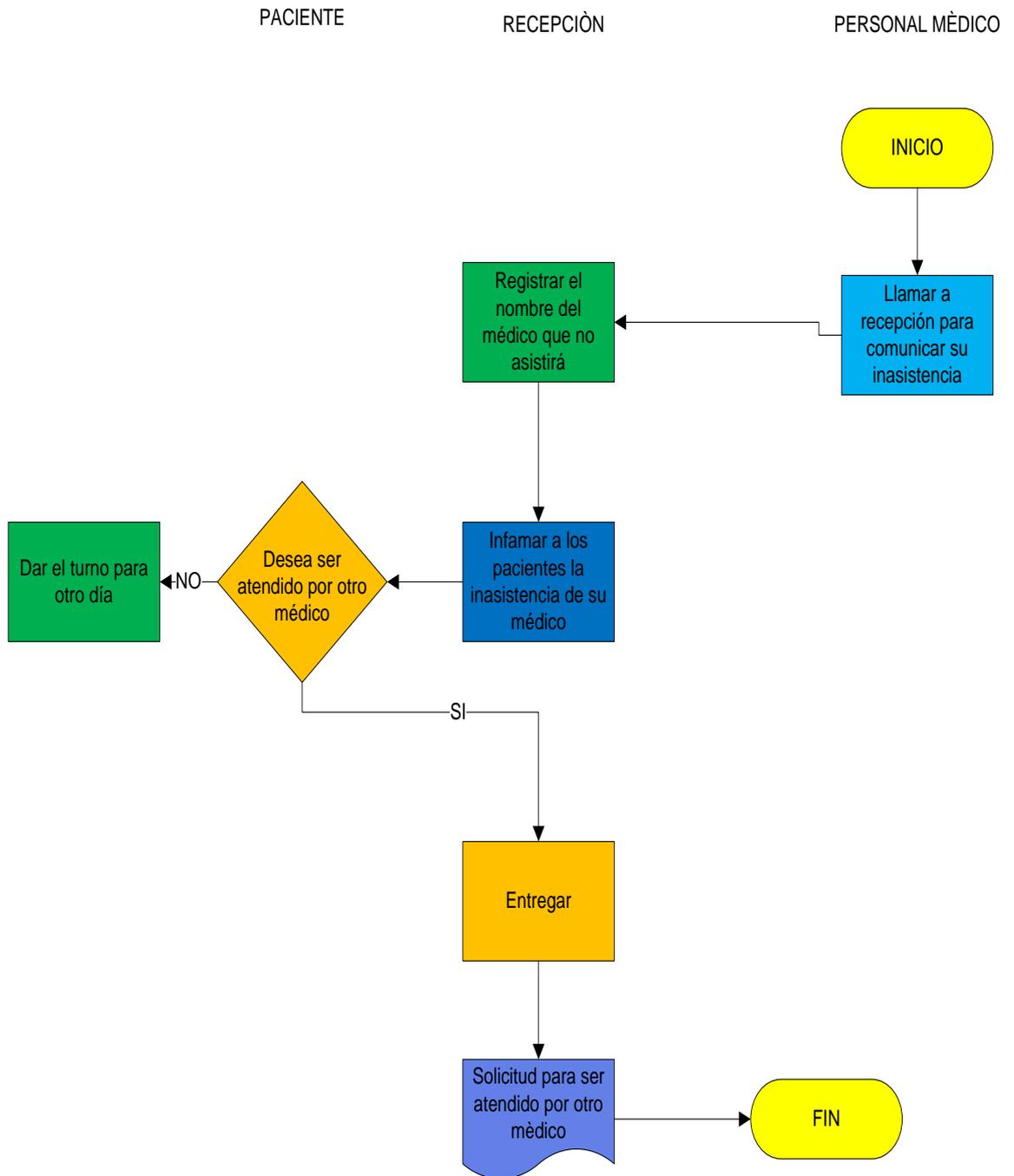
DEPARTAMENTOS	CAUSAS	EFEECTO	PONDERACIÓN	MEJORAS	COSTOS
Recepción	La recepcionista desempeña un trabajo desacorde con los estudios que realizo	Poca paciencia para la atención de los pacientes y poco interés por el trabajo realizado	11 %	Reubicar a las auxiliares de acuerdo con los estudios realizados.	Director del proyecto \$11.520,00 dólares.

ELABORACIÓN: La Autora

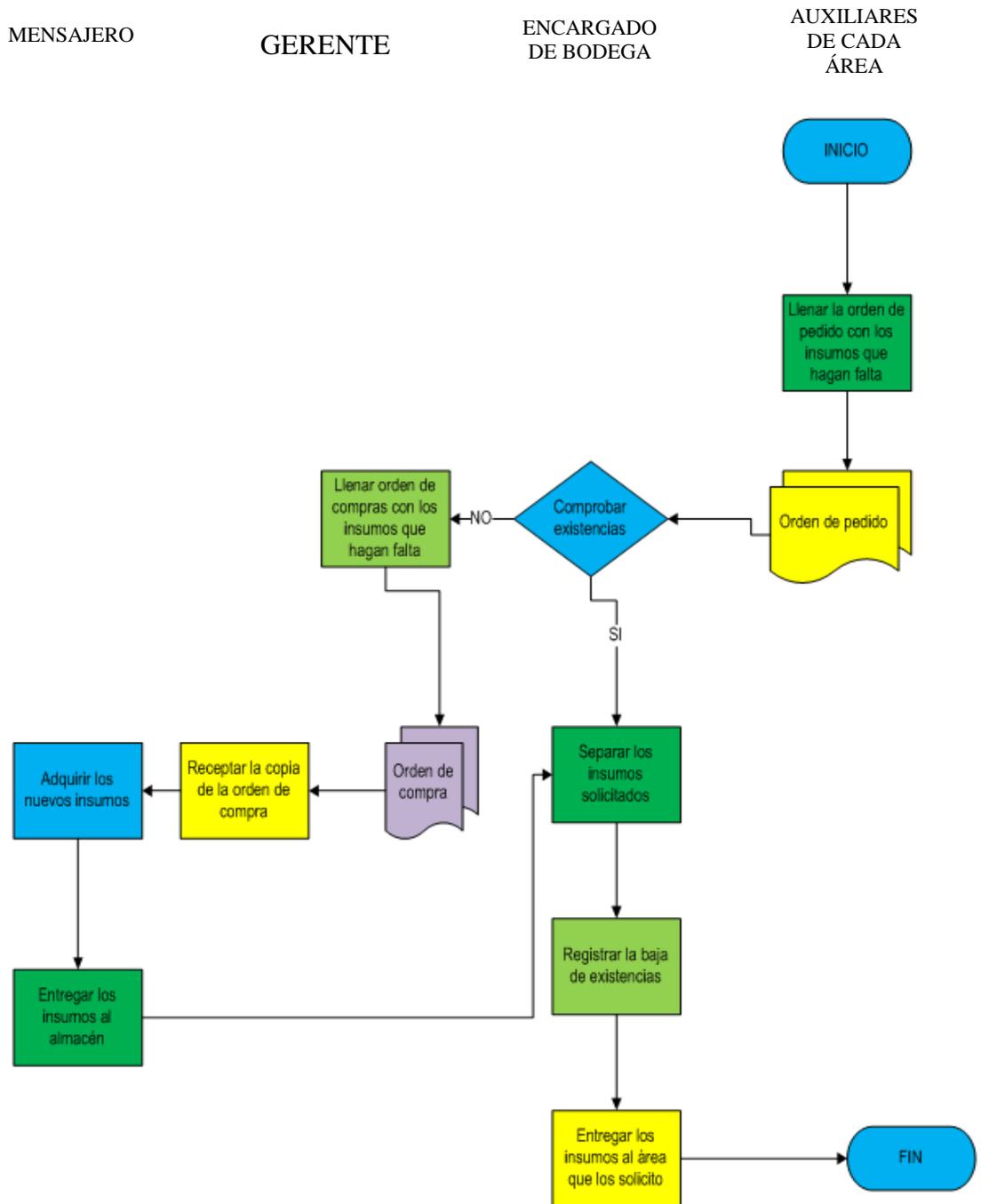
#### 4.19. FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA COMUNICAR LAS MEJORAS A EFECTUARSE EN LA INSTITUCIÓN



#### 4.20. FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA COMUNICAR LA INASISTENCIA DEL PERSONAL MÉDICO



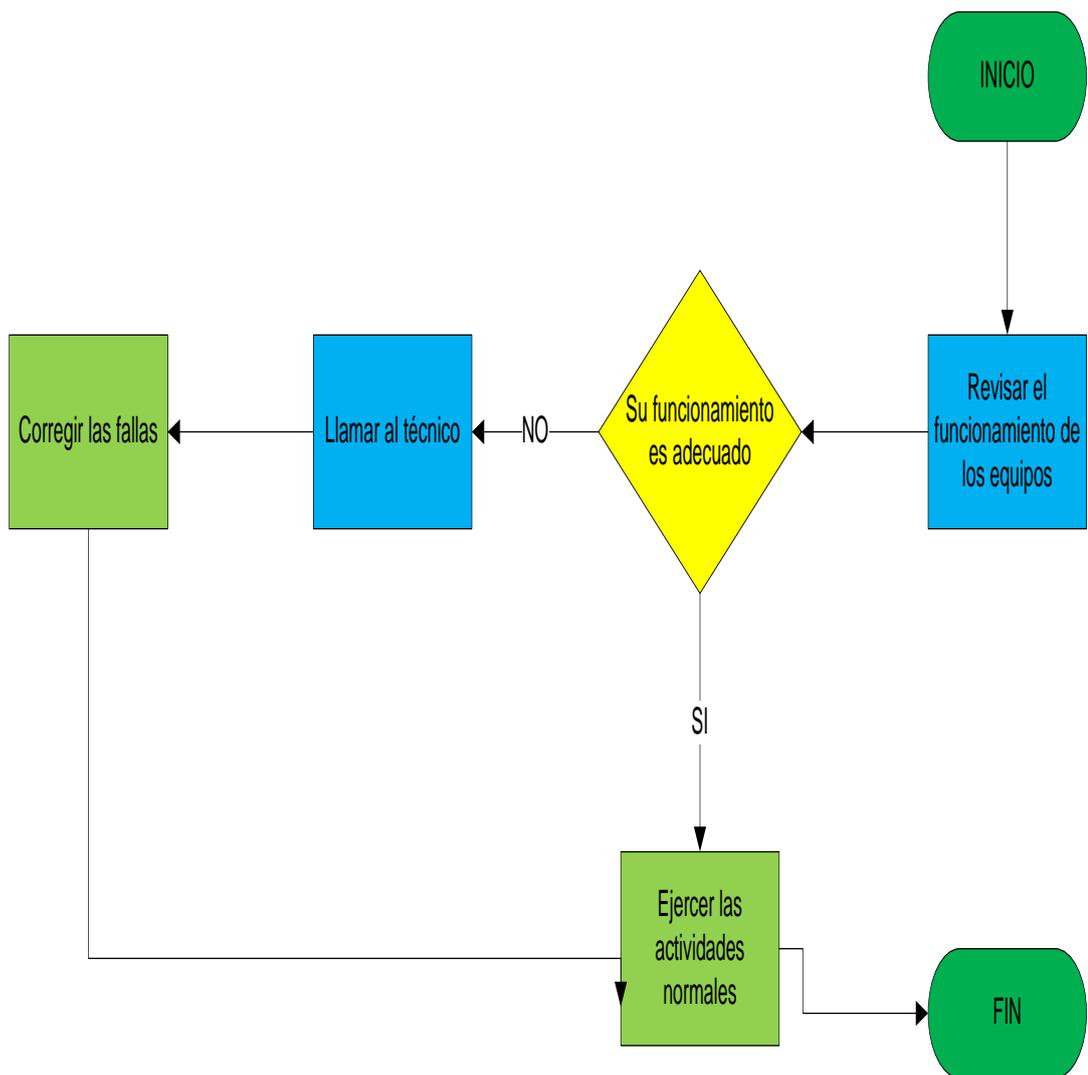
## 4.21. FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA PEDIDO DE INSUMOS



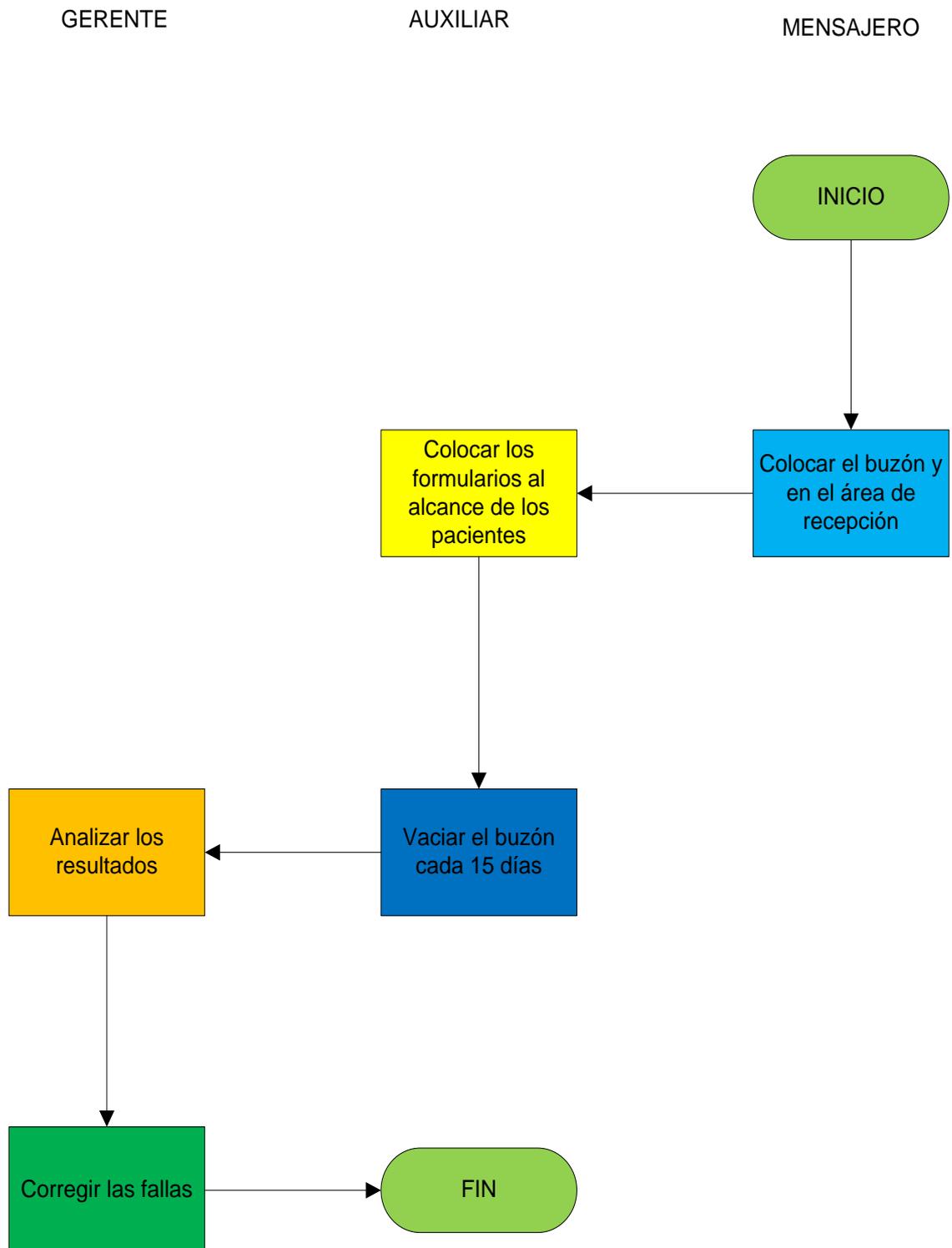
## 4.22. FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA REVISIÓN DE EQUIPOS

TÉCNICO

AUXILIAR DE CADA ÀREA



#### 4.23. FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS



#### 4.24. MATRIZ DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA	CURSO ALTERNO	COSTOS
<b>Instalación del buzón de sugerencias en la recepción del Centro Médico</b>	Conocer de manera constante la perspectiva que tienen los pacientes del CMLM con lo que respecta a calidad servicio de igual forma conocer sus quejas y sugerencias.	Colocar el buzón en un lugar de la recepción que sea visible para los pacientes.  Entregar el formulario de sugerencias a los pacientes en el momento que se le entregue el tiquete de su turno.	Crear un buzón de sugerencias virtual en la página web del Centro Médico ( <a href="http://www.fundacionmedicaecuatoriana.com/mosquera.org/institu.htm#lenin">www.fundacionmedicaecuatoriana.com/mosquera.org/institu.htm#lenin</a> )  En la cual los pacientes podrán dar a conocer sus sugerencias.	\$ 95,00

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA	CURSO ALTERNO	COSTOS
<p><b>Revisión del funcionamiento de los equipos por parte de las auxiliares antes de empezar a operarlo.</b></p>	<p>Crear una cultura de prevención a tiempo de posibles falencias de los equipos médicos.</p> <p>Demostrar que a través del chequeo preventivo se evitan pérdidas de tiempo y dinero.</p>	<p>Instruir a las auxiliares de cada departamento para detectar pequeñas fallas en el funcionamiento y ponerse en contacto con el técnico para así evitar mayores complicaciones</p> <p>Promover a nivel de todas las áreas el uso adecuado de los equipos para evitar posibles daños.</p>	<p>Realizar chequeos preventivos por parte del técnico una vez a la semana.</p>	
<p><b>Ejercer un mayor control de inventarios al contar con documentos (orden de pedido de</b></p>	<p>Crear una base de datos donde se registre los insumos que son enviados a cada departamento</p>	<p>Entregar órdenes de pedido de insumos con su respectiva copia a cada departamento médico.</p>	<p>Elaborar un documento en el cual el encargado de inventario registre los insumos que le han sido</p>	<p>Sistema informático de manejo de inventarios \$ 448,00</p>

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>CURSO ALTERNO</b>	<b>COSTOS</b>
<b>insumos, y órdenes de compras que respalden los registros de los insumos empleados</b>	médico y las disponibilidades de los mismos		demandados por las diferentes áreas médicas.	Ordenes de pedido de insumo y de compras \$90 dólares
<b>Evitar malos entendidos entre colegas y otorgarles a los pacientes la posibilidad de ser atendido por otro médico en caso de la ausencia de su médico habitual</b>	Organizar la atención de pacientes por otro especialista en caso de ausencia de su médico habitual	Entregar solicitudes de atención por otro médico a aquellos pacientes que lo requieran.	En caso de la ausencia de alguno de los médicos delegar un profesional que atenderá los pacientes del médico ausente.	\$ 24,00
<b>Aplicación de encuestas a los pacientes del CMLM para conocer su grado de satisfacción y</b>	Evaluar la calidad de servicio entregado por médicos y auxiliares	Contratar los servicios de una empresa que se encargue de realizar un estudio de mercados	Instalar maquinas de evaluación electrónica en cada consultorio donde los pacientes evalúen la atención	\$ 756,00 dólares

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA	CURSO ALTERNO	COSTOS
nuevas demandas			recibida.	
<b>Motivar al personal de laboratorio al uso adecuado de todos los implementos de su uniforme.</b>	Evitar propagaciones de virus o bacterias al personal y pacientes de Centro Médico.	Solicitar al cuerpo de bombero y cruz roja charlas que motiven al uso de implementos de seguridad laboral.	Si el personal no muestra interés se podrá dar charlas donde se muestren videos de casos en los que un mal uso del uniforme ha sido causa de accidentes laborales.	
<b>Crear un software que permita a cada área médica tener datos clave de los pacientes</b>	Mejorar y agilizar las comunicaciones internas así como también facilitar la búsqueda de datos del paciente  Conectar a cada departamento a una red	Adquirir computadores para aquellas áreas que no cuentan con uno.  Instalar programas informáticos que faciliten el	Incorporar él envío de historias clínicas a todos los departamentos médicos ya que todas las especialidades necesitan conocer datos médicos importantes de cada paciente.	Computadores : \$ 2464,00  Software \$ 448,00

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA	CURSO ALTERNO	COSTOS
	de área local y crear nuevas formas de registros de datos	registro y análisis de datos de los pacientes para todas las áreas médicas		
<b>Colocar carteleras informativas en las salas de espera de cada área médica</b>	Entregar información oportuna e importante a los pacientes.	Publicar boletines informativos.  Colocar cuadros donde constaran los honorarios de los médicos.	Informar a todo el personal de los acontecimientos importantes que se suscitan dentro del CMLM para que así se pueda responder de manera satisfactoria las dudas que puedan tener los pacientes	\$ 90,00
<b>Evaluar de manera periódica el rendimiento de personal médico y auxiliar del CMLM</b>	Implantar un mayor control y organización de las actividades que realiza el personal.	Cada departamento médico deberá presentar informes semanales de las actividades realizadas y observaciones que consideren importantes.	Instruir al personal auxiliar de manera constante en lo que respecta a conocimientos del funcionamiento y manejo de los equipos e instrumentos	

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA	CURSO ALTERNO	COSTOS
		Reuniones mensuales en cada área médica para discutir problemas e inconformidades que hayan podido tener para corregir aquellas situaciones en las que se está fallando	del aérea en la que se encuentren ejerciendo sus actividades.	
<b>Capacitar al personal</b>	Contribuir a que el personal del Centro Médico mejore su calidad de trabajo y sienta que la organización se preocupa por su desarrollo personal y laboral.	<p>Contratar motivadores quienes ayuden al personal a mejorar sus relaciones laborales así como también a manejar el estrés.</p> <p>Dar charlas de capacitación apoyados por especialistas que trabajen dentro del Centro Médico sobre temas</p>	<p>Motivar al personal a través de reuniones departamentales donde puedan exponer aquellas situaciones que les incomodan y buscar un consenso para solucionarlas.</p> <p>Organizar paseos de integración donde a través de actividades y juegos pueda existir una mayor integración</p>	<p>\$ 969,60 dólares</p> <p>\$ 600,00 dólares</p>

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA	CURSO ALTERNO	COSTOS
		<p>de salud.</p> <p>Contar con el apoyo del cuerpo de bomberos y cruz roja para capacitar al personal en temas relacionados con planes de contingencia y seguridad laboral</p>	<p>de los miembros de la organización</p>	

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.25. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN

CAMPO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	DURACIÓN	RESPONSABLE
<b>SALUD</b>				
1. Hábitos de la gente efectiva (importancia de la salud física)	Desarrollar un programa de prevención de la salud física y emocional del personal que labora en el Centro Médico Lenin Mosquera.	1. Informativos sobre la importancia del ejercicio y como este influye en el desempeño de las actividades diarias	1 . Una vez al mes	Médico General y Administradora.
2. Manejo del estrés laboral		2. Planificación y aplicación de las técnicas de manejo de estrés laboral. - Brindar herramientas para aprender a relajarse.	2 . Una vez al año	Psicólogo industrial

CAMPO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACIÒN	RESPONSABLE
3. Prevención VIH-SIDA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender la dinámica de las relaciones laborales y personales.</li> </ul> <p>3 Cursillo de prevención de VIH-SIDA en el ámbito laboral.</p>	3 .Cada seis meses	Médico Familiar del CMLM
<b>CLIMA LABORAL</b>  1 . Ambiente Físico	Contribuir a que los trabajadores del centro Medico tengan un lugar de trabajo con condiciones favorables tanto físicas	<p>1 . Implementar cambios de condiciones en los lugares que lo requieran.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Añadir plantas en las instalaciones</li> </ul>		Área administrativa

CAMPO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE
2 . Relaciones Laborales	como relacionales aptas para su desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informativos para que todos colaboren a mantener los servicios higiénicos limpios.</li> <li>2 . Talleres que incentiven las buenas relaciones entre compañeros, autoridades y personal de apoyo</li> <li>- Compartir momentos agradables entre todo el personal.</li> <li>- Realizar actividades</li> </ul>	2 . Cada seis meses	Psicólogo y Administración del CMLM

CAMPO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE
		<p>en las que priorice el respeto y la igualdad sin importar el cargo o función desempeñen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamiento de las diferencias</li> </ul>		
<p><b>SEGURIDAD EN EL TRABAJO</b></p> <p>1 . Condiciones de seguridad</p>	<p>Informar y preparar sobre condiciones y planes de seguridad indispensables para el trabajo diario, emergencias y</p>	<p>1 . Informativos a través de afiches sobre los requisitos de seguridad que debe haber en su puesto de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salidas de</li> </ul>		<p>Todas las áreas</p>

CAMPO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACIÒN	RESPONSABLE
	catàstrofes que se puedan suscitar	emergencia - Botiquines equipados - Extinguidores		
2 . Planes de seguridad		2 . Cursos sobre planes de seguridad en caso de : - Sismos - Incendios - Planes de evacuaciòn - Primeros auxilios	2 . cada seis meses	Cuerpo de bomberos

ELABORACIÒN: La Autora

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

#### **5.1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se tomará en cuenta todos los procedimientos de inversión a realizarse, considerando dentro de esto a los gastos administrativos en los cuales se detalla el sueldo a percibir por parte de cada uno de los miembros de la compañía; asimismo los costos directos e indirectos de fabricación, ya que con estos se logrará identificar la cantidad de dinero necesario para costear el proceso de producción y comercialización de la empresa.

#### **5.1.2. INTRODUCCIÓN PRESUPUESTO DE APLICACIÓN PARA EL PROYECTO.**

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Elabora un presupuesto permite establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos, se lo puede considerar como el clásico ciclo administrativo que consiste en planear, actuar y controlar.

Para elaborar el presupuesto del presente proyecto se consideró importante realizarlo en tres pasos:

1. Elaborar un presupuesto donde se muestre el detalle de las charlas de capacitación que se pretende difundir a lo largo del período de aplicación del proyecto.
  
2. Elaborar un presupuesto que muestre todas las inversiones que se pretende asumir durante el período de aplicación del proyecto de mejora dentro del cual están los rubros del anterior presupuesto pero sin mayor detalle ya que estos ya fueron explicados presupuesto para capacitación.

3. Finalmente se integró todos los rubros en los que se va a incurrir en el proyecto de mejora a través de diseñar un presupuesto en el cual se detalla las actividades que se han planificado desarrollar con su respectivo costo de ejecución, así como las personas que estarán a cargo de cada una de ellas, el año en que se pretende realizar dichas actividades y observaciones necesarias sobre cada una de ellas medidas en (tiempos, recursos humanos, materiales, técnicos y tecnológicos).

El presupuesto parte por definir los objetivos a alcanzarse mediante el diseño del plan de mejoras; para ello se ha cierto importante emplear matrices de dirección y evaluación en las que se detallan temas relacionados con las actividades a ejecutarse en cada una de las fases, los responsables de ellas, la disponibilidad de recursos, los alcances que se esperan y finalmente la evaluación desde el punto de vista económico, social y técnico.

En esta a su vez se define el período en el que se aplicará la estrategia, así como las fechas en que se realizarán las evaluaciones parciales; esto con el objetivo de tener un acercamiento más certero a los objetivos.

### 5.1.2.1. PRESUPUESTO DETALLADO DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

DETALLE	VALOR	AÑOS			RESPONSABLE	COMÓ	OBSERVACIONES	
			2012	2013				2014
Reunión con directivos y personal	\$ 80,00	Inicios	\$ 84,00			Implementador del proyecto	Solicitar a los directivos del CMLM nos permitan programar una reunión con todo el personal para dar a conocer el proyecto de mejora	El dinero se destinara para la contratación de un infocus y meterla de apoyo para la reunión
		Mediados						
		Finales						
Implementador	\$ 3.840,00	Inicios	\$ 4.032,00	\$ 4.233,60	\$ 4.445,28	Administrador	Se buscará una persona que pueda llevar a cabo la implementación de las mejoras y solucionar problemas que se presenten durante los 3 años de vida del proyecto.	Hará visitas al CMLM dos veces por semana y permanecerá en el área de administración revisando los avances y problemas que se susciten con el proyecto, la forma de pago será al año las cantidades que están mencionadas.
		Mediados						
		Finales						
Colocar carteleras para publicar información	\$ 90,00	Inicios	\$ 94,05			Auxiliares de cada área	Ubicar carteleras informativas en las áreas que tienen una sala de espera (odontología, pediatría, medicina general, Rayos X, Ginecología, Hospitalización, Recepción, Imagenología, Laboratorio, Traumatología)	Se colocará boletines informativos para los pacientes así como también las trifas de consulta de cada especialista
		Mediados						
		Finales						
Útiles de oficina	\$ 125,20	Inicios	\$ 131,46	\$ 138,03	\$ 144,93	Administrador		Dentro de estos están incluidos las ordenes de pedido, ordenes de compra y solicitudes de atención en caso de ausencia de su médico habitual y demás papelería necesaria para el proyecto
		Mediados						
		Finales						

DETALLE	VALOR	AÑOS			RESPONSABLE	COMÓ	OBSERVACIONES
			2012	2013			
Colocar buzón de sugerencias	\$ 45,00	Inicios				Encarado de realizar arreglos	Ubicar en el área de recepción el buzón de sugerencias para el cliente externo  El buzón será vaciado por una auxiliar cada 15 días, los datos obtenidos serán analizados por la gerencia y en coordinación con la dirección médica ejercerán aquellas mejoras que consideren necesarias
		Mediados	\$ 47,25				
		Finales					
Taller de motivación y desarrollo personal	\$ 340,00	Inicios				Animador Educativo	Se constatará un animador que realizara talleres acerca de temas importantes para el personal del Centro Médico  Todo el personal deberá asistir a los talleres
		Mediados	\$ 357,00				
		Finales					
Dotar de computadores a aquellas áreas médicas que aun no lo tienen	\$ 2.464,00	Inicios				Implementador del proyecto	Entregar a los departamentos médicos que no tienen, un computador con su respectivo escritorio y silla  Cuatro son los consultorios que no poseen una computador
		Mediados	\$ 2.587,20				
		Finales					
Muebles de oficina	\$ 332,00	Inicios				Administrador	Serán destinados a aquellas áreas en las que se haya colocado uno de los nuevos computadores
		Mediados	\$ 348,60				
		Finales					
Talleres (prevención del VIH, técnicas de manejo de estrés, relaciones laborales)	\$ 100,00	Inicios				Personal médico del CMLM	Se designará al profesionales del Centro Médico que puedan contribuir con charlas sobre temas de importancia dirigidos al Centro Médico  Serán impartidos dos veces al año por profesionales del CMLM a quienes se les pagará un extra por tiempo trabajado.
		Mediados	\$ 210,00	\$ 220,50	\$ 231,53		
		Finales					

DETALLE	VALOR	AÑOS			RESPONSABLE	COMÓ	OBSERVACIONES	
			2012	2013				2014
Compra del Sistema integrado de fichas médicas	\$ 448,00	Inicios				Ing. Informático	Designar al Ing. Del Centro Médico la creación de un software para todo el personal médico, que permita ver y modificar las historias clínicas de los pacientes	La información que esta en el archivo serán transferidas al nuevo programa de historias clínicas
		Mediados						
		Finales	\$ 470,40					
Compra del Sistema integrado de inventarios en medicación	\$ 448,00	Inicios				Ing. Informático	Designar al Ing. Del Centro Médico la creación de un software que permita llevar un registro organizado de los insumos médicos	Adicional a este nuevo programa de control de inventarios se manejaran ordenes de pedido de insumos para cada departamento del CMLM,.
		Mediados						
		Finales	\$ 470,40					
Instalación de los sistema en servidor y acceso para 12 estaciones	\$ 1.501,00	Inicios				Ing. Informático	El Ing Jorge Jibaja propietario de los softwares para fichas medicas y control de inventarios será quien instale los programas en el servidor (Server HP PN 4666132001 MI-150 G6 E5504 SAS/Sata monitor 17" dvdwriter)	En este rubro esta incluido el costo de la instalació, el costo del Servidor y el costo de la UPS de 605 Watts necesarios para instalar los softwares adquiridos.
		Mediados						
		Finales	\$ 1.576,05					
Mantenimiento de computadores y software instalados	\$ 180,23	Inicios		\$ 189,24	\$ 198,70	Empresa Compu System	Establecer la política de revisión preventiva de equipos y software instalados en el Centro Médico	Serán realizados cada año por la empresa Compu system y cada 6 meses por el Ing. Informatico del Centro Médico
		Mediados						
		Finales						

DETALLE	VALOR	AÑOS			RESPONSABLE	COMÓ	OBSERVACIONES	
			2012	2013				2014
Elaboración, tabulación y análisis de encuestas	\$ 756,00	Inicios				Empresa Privada Processar Intelligent	Se contratará los servicios de una empresa que se encargara de realizar encuestas para conocer necesidades y demandas y grado de satisfacción de los pacientes	Esta investigación tiene como fin ubicar más puntos debiles para que el implementador del proyecto pueda establecer soluciones a los problemas que se puedan suscitar.
		Mediados						
		Finales	\$ 793,80					
Taller de seguridad Laboral	\$ 390,00	Inicios		\$ 409,50		Animador Educativo	Se constatará un animador que realizara talleres acerca de temas importantes para el personal del Centro Médico	Todo el personal deberá asistir a los talleres, se dictará los talleres una vez cada año durante el tiempo de duración del proyecto
		Mediados						
		Finales						
Taller de manejo de estrés, valores y autoestima	\$ 239,60	Inicios			\$ 251,58	Animador Educativo	Se contratará un animador que realizara talleres acerca de temas importantes para el personal del Centro Médico	Todo el personal deberá asistir a los talleres
		Mediados						
		Finales						
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 11.202,66	\$ 5.190,87	\$ 5.272,02			
<b>Imprevistos</b>			\$ 1.120,27	\$ 519,09	\$ 527,21			
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			\$ 12.322,93	\$ 5.709,96	\$ 5.799,23			

ELABORACIÓN: La Autora

## **5.2. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA**

Para el caso de la propuesta se incluyen todas las cuentas que formarán parte de la actividad financiera y técnica (mejora de los servicios a través del proceso de capacitación al talento humano). El análisis para este caso se lo efectuará de aquellas cuentas sobre las que se produce algún tipo de efecto. Esto se lo realizó con la finalidad de no caer en inexactitudes.

La propuesta se orienta a atender el problema de la falta de interacción entre el personal que labora en el centro médico, así como los problemas administrativos suscitados entre departamentos por la falta de comunicación y preparación en temas básicos como las relaciones humanas, atención al cliente y eficiencia laboral.

De acuerdo al siguiente detalle se establecerán fechas tentativas para la realización de las actividades mencionadas en el presupuesto.

1. Mediante solicitud dirigida al director del Centro Médico, el doctor Lenin Mosquera se solicitará una audiencia con los directores departamentales para exponer el plan de mejoramiento de la casa de salud. Esto se lo realizará el 19 de marzo del 2012 y se encontrará a cargo de la señora Cristina Mendoza. El costo para esta actividad asciende a \$84,00.
2. Una de las primeras actividades a ejecutarse es la contratación del implementador ya que una vez aceptado el proyecto por parte de los directivos del Centro Médico empezará a poner en marcha el plan.
3. Con el propósito de mejorar los servicios en general y particularmente información externa, se ha previsto la posibilidad de invertir en carteleras de madera a colocarse en una parte visible para los usuarios. En este se detallarán aspectos relacionados con horarios de atención, médicos especialistas, tarifas por los servicios. Las carteleras informativas se las colocara en la semana del 2 al 6 de Abril del 2012.

4. La colocación del buzón de sugerencias de uso exclusivo para los pacientes, se lo ejecutara en la semana del 7 al 11 de Mayo del 2012. Esto se lo realiza con la finalidad de detectar las necesidades así como los problemas que se susciten al interior de esta casa médica. El responsable de esta actividad será el señor Luis Gómez coordinador de mantenimiento.
5. El primer taller a cargo del Animador Educativo Marcelo Días y el tema es motivación y desarrollo personal a impartirse en la semana del 21 al 25 de Mayo 2012.
6. Mediante análisis situacional se ha previsto dotar de computadores a las áreas que no cuentan. El responsable de esta es la señorita Cristina Mendoza implementadora del proyecto. Se la ejecutará a partir del 4 de Junio.
7. Personal del Centro Médico será designado a impartir talleres para sus compañeros, la primera charla estará dada por el Dr. Hernán Vega en la semana comprendida entre el 18 y 22 de Junio del 2012, la segunda por la Doctora Irene Román en el Mayo del 2013 y finalmente el la Lic. Mónica Mosquera cerrara el programa de charlas en mayo del 2014..
8. Actualmente dada una creciente demanda, los servicios del centro médico se ven en la obligación de actualizar su sistema de fichas. Para este efecto se ha previsto adquirir un software libre el cuál será instalado por el Ing. Jibaja. Se lo ha previsto realizar el 18 de Junio.
9. Otro de los problemas por los que ha venido atravesando esta casa de salud es que no se mantiene un registro adecuado de los medicamentos, lo que en ocasiones ha provocado que los usuarios y los responsables demoren el trámite, llegando incluso a generar niveles de stock mínimos. Frente a esta realidad se sugiere la adquisición del software para el control de inventarios (medicinas). La fecha tentativa es el 23 de Junio.

10. Los sistemas informáticos para manejo de inventarios y registros de pacientes serán instalados a partir del 2 de Julio
  
11. Con la finalidad de preservar los activos fijos y extender su vida útil, se ha previsto considerar un rubro por concepto de mantenimiento de los computadores. El monto de inversión asciende a \$189,24. Las fechas a realizar los manteamientos serán cada año. El responsable será la empresa Compu System pero es importante que el Técnico del Centro Médico realizara también chequeos de los equipos de computación y cualquier falla que notara se lo comunicará la empresa designada a realizar el mantenimiento.
  
12. Se impartirá el segundo taller a cargo de Marcel Días de Seguridad Laboral en la semana del 11 al 15 de Marzo del 2013, y su tercer y último taller será impartido en el mes de febrero del 2014.

### **5.2.1. COSTO OPERACIONAL**

Dentro de esta cuenta se incluyen específicamente los costos de la propuesta para mejorar el sistema administrativo y financiero del Centro Médico Lenin Mosquera. El presupuesto se lo ha realizado tomando en cuenta el desglose de cuentas que consta en el acápite 5.1.2.1., del mismo estudio. Además en los siguientes párrafos de esta sección se describe la forma en que se incurrirán en los desembolsos midiendo los objetivos, actividades y recursos a emplearse. El valor del financiamiento de la propuesta se la incluye dentro del estudio financiero general. Esto significa que de los recursos económicos necesarios obtenidos a través del macro crédito se ejecutarán progresivamente para cada una de las actividades descritas en la planificación bajo el mismo tratamiento que el general.

**CUADRO 5.2.1. 1**  
**Gastos de Administración**

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			PROYECCIÓN				
CONCEPTO	V. MENSUAL	VALOR ANUAL	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos de administración	65,35	784,20	831,25	881,13	933,99	990,03	1.049,44
Gastos de ventas	325,00	3.900,00	4.134,00	4.382,04	4.644,96	4.923,66	5.219,08
<b>Gastos de la propuesta</b>	<b>1.052,24</b>	<b>12.626,93</b>	<b>11.202,66</b>	<b>5.190,87</b>	<b>5.272,02</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.442,59</b>	<b>17.311,13</b>	<b>16.167,91</b>	<b>10.454,04</b>	<b>10.850,98</b>	<b>5.913,69</b>	<b>6.268,52</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Debido a que la propuesta se encuentra basada en el proceso de capacitación (actualización de conocimientos del talento humano), al costo operativo se incluye un nuevo rubro por concepto de capacitación con un valor promedio de \$12.626,93. De mantenerse la propuesta se aprecia un ligero incremento de este para los próximos años.

**5.2.1.1. GASTOS DE PREPARACIÓN DE LA PROPUESTA**

**CUADRO 5.2.1.1. 1**  
**Gastos de la Propuesta**

GASTOS DE LA PROPUESTA			PROYECCIÓN				
CONCEPTO	UNIDAD	VALOR TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Materiales y Equipos	1	2.931,00	3.077,55	-	-	-	-
Software	1	2.397,00	2.516,85	-	-	-	-
Útiles de oficina	1	125,20	131,46	138,03	144,93	-	-
Gastos de capacitación	1	6.025,83	5.476,80	5.052,84	5.127,09	-	-
Imprevistos		1.147,90	1.120,27	519,09	527,20	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>12.626,93</b>	<b>11.202,66</b>	<b>5.190,87</b>	<b>5.272,02</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

En esta se incluyen todos aquellos desembolsos de efectivo que se ejecutarán con la finalidad de llevar a efecto la propuesta de capacitación del talento humano. Se

evidencia que para los años de proyección este rubro se incrementa. Esto debido a que se tiene previsto llevar a efecto un verdadero proceso de tecnificación del servicio y ordenamiento de las actividades operativas.

**a) Programas de capacitación (1, 2, 3).**

**CUADRO 5.2.1.1. 2**

**Programas de Capacitación (1,2,3)**

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>CHARLA - TALLER: MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>		4 horas		
Gastos de personal	Servicios personales	1 facilitador	\$ 224,00	\$ 200,00
Materiales y suministros	papelería	40 personas	\$ 1,00	\$ 40,00
Refrigerio para asistentes	refrigerio	40 personas	\$ 2,50	\$ 100,00
<b>TOTAL CHARLA 1</b>				<b>\$ 340,00</b>
<b>TEMA: MANEJO DE ESTRÉS, VALORES Y AUTOESTIMA</b>		4 horas		
Gastos de personal	Servicios personales	1 facilitador	\$ 240,00	\$ 240,00
Materiales y suministros	papelería	40 personas	\$ 1,25	\$ 50,00
Refrigerio para asistentes	refrigerio	40 personas	\$ 2,50	\$ 100,00
<b>TOTAL CHARLA 2</b>				<b>\$ 390,00</b>
<b>TEMA: SEGURIDAD LABORAL</b>		2 horas		
Gastos de personal	Servicios personales	1 facilitador	\$ 89,60	\$ 89,60
Materiales y suministros	papelería	40 personas	\$ 1,25	\$ 50,00
Refrigerio para asistentes	refrigerio	40 personas	\$ 2,50	\$ 100,00
<b>TOTAL CHARLA 3</b>				<b>\$ 239,60</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN</b>				<b>\$ 969,60</b>

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

En este cuadro se describe de forma general todos los desembolsos a ejecutarse para alcanzar el objetivo. Se ha dividido en el taller de motivación, taller del manejo del estrés, valores y autoestima y de seguridad laboral.

## b) Programa de capacitación (1)

**CUADRO 5.2.1.1. 3**

### **Programa de Capacitación 1**

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>CHARLA - TALLER: MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>		4 horas		
Gastos de personal	Servicios personales	1 facilitador	\$ 224,00	\$ 200,00
Materiales y suministros	papelería	40 personas	\$ 1,00	\$ 40,00
Refrigerio para asistentes	refrigerio	40 personas	\$ 2,50	\$ 100,00
<b>TOTAL CHARLA 1</b>				<b>\$ 340,00</b>

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

En este se efectuará un desembolso promedio de \$340,00. El objetivo es generar un mayor nivel de compromiso con la institución, está predispuesto para que participen alrededor de 40 personas.

## c) Programa de capacitación (2)

**CUADRO 5.2.1.1. 4**

### **Programa de Capacitación 2**

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>TEMA: MANEJO DE ESTRÉS, VALORES Y AUTOESTIMA</b>		4 horas		
Gastos de personal	Servicios personales	1 facilitador	\$ 240,00	\$ 240,00
Materiales y suministros	papelería	40 personas	\$ 1,25	\$ 50,00
Refrigerio para asistentes	refrigerio	40 personas	\$ 2,50	\$ 100,00
<b>TOTAL CHARLA 2</b>				<b>\$ 390,00</b>

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

En este se efectuará un desembolso promedio de \$390,00. El objetivo es generar un mayor nivel de compromiso con la institución, está predispuesto para que participen alrededor de 40 personas con un facilitador.

**d) Programa de capacitación (3)**

**CUADRO 5.2.1.1. 5**  
**Programa de Capacitación 3**

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TEMA: SEGURIDAD LABORAL	2 horas			
Gastos de personal	Servicios personales	1 facilitador	\$ 89,60	\$ 89,60
Materiales y suministros	papelería	40 personas	\$ 1,25	\$ 50,00
Refrigerio para asistentes	refrigerio	40 personas	\$ 2,50	\$ 100,00
<b>TOTAL CHARLA 3</b>				<b>\$ 239,60</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN</b>				<b>\$ 969,60</b>

LABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

En este se efectuará un desembolso promedio de \$239,00. El objetivo es generar un mayor nivel de compromiso con la institución, está predispuesto para que participen alrededor de 40 personas con un facilitador.

## 5.2.1.2. DESGLOSE DE LOS GASTOS DE LA PROPUESTA

**CUADRO 5.2.1.2. 1  
GASTOS DE LA PROPUESTA**

DETALLE		VALOR			VALOR	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
		UNITARIO	CANTIDAD	UNIDAD				
<b>TOTAL MATERIALES Y EQUIPOS</b>					\$ 2.931,00	\$ 3.077,55	\$ -	\$ -
Materiales y Equipos	Equipo de Cómputo	\$ 616,00	4		\$ 2.464,00	\$ 2.587,20	\$ -	\$ -
	Escritorio para computador	\$ 38,00	4		\$ 152,00	\$ 159,60	\$ -	\$ -
	Buzón de sugerencias	\$ 45,00	1		\$ 45,00	\$ 47,25	\$ -	\$ -
	Carteleras	\$ 10,00	9		\$ 90,00	\$ 94,50	\$ -	\$ -
	Sillas	\$ 45,00	4		\$ 180,00	\$ 189,00	\$ -	\$ -
<b>TOTAL SOFTWARE</b>					\$ 2.397,00	\$ 2.516,85	\$ -	\$ -
Software	Software para manejo de inventarios	\$ 448,00	1		\$ 448,00	\$ 470,40	\$ -	\$ -
	Instalación sistema en servidor y acceso para 12 estacione	\$ 224,00	1		\$ 224,00	\$ 235,20		
	SERVER HP PN:466132001 ML-150 G6 E5504 SAS/SATA MONITOR	\$ 1.200,00	1		\$ 1.200,00	\$ 1.260,00		
	UPS 605 WATTS	\$ 77,00	1		\$ 77,00	\$ 80,85		
	Software para manejo de historias clínicas	\$ 448,00	1		\$ 448,00	\$ 470,40	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ÚTILES DE OFICINA</b>					\$ 125,20	\$ 131,46	\$ 138,03	\$ 144,93
Útiles de oficina	Carpetas	\$ 0,25	40		\$ 10,00	\$ 10,50	\$ 11,03	\$ 11,58
	Clips	\$ 0,90	3	cajas	\$ 2,70	\$ 2,84	\$ 2,98	\$ 3,13
	Esferos	\$ 0,25	48		\$ 12,00	\$ 12,60	\$ 13,23	\$ 13,89
	Orden de pedido de insumos	\$ 0,06	250		\$ 15,00	\$ 15,75	\$ 16,54	\$ 17,36
	Orden de compras	\$ 0,06	250		\$ 15,00	\$ 15,75	\$ 16,54	\$ 17,36
	Solicitud de atención médica	\$ 0,02	400		\$ 8,00	\$ 8,40	\$ 8,82	\$ 9,26
	Papel formateado para el buzón	\$ 0,10	500		\$ 50,00	\$ 52,50	\$ 55,13	\$ 57,88
	Papel bond	\$ 2,50	5	resma	\$ 12,50	\$ 13,13	\$ 13,78	\$ 14,47
				\$ 6.025,83	\$ 5.476,80	\$ 5.052,84	\$ 5.127,09	
Gastos de capacitación	Reunión para informar sobre el proyecto	\$ 80,00	1		\$ 80,00	\$ 84,00	\$ -	\$ -
	Capacitación 1 (a cargo de agentes externos)	\$ 340,00	1		\$ 340,00	\$ 357,00	\$ -	\$ -
	Capacitación 2 (a cargo de agentes externos)	\$ 390,00	1		\$ 390,00	\$ -	\$ 409,50	\$ -
	Capacitación 3 (a cargo de agentes externos)	\$ 239,60	1		\$ 239,60	\$ -	\$ -	\$ 251,58
	Capacitación (a cargo de profesionales del CMLM valor a pagar)	\$ 100,00	2		\$ 200,00	\$ 210,00	\$ 220,50	\$ 231,53
	Tabulación y análisis de datos de encuestas	\$ 756,00	1		\$ 756,00	\$ 793,80	\$ -	\$ -
	Implementador del proyecto	\$ 10,00	384	horas	\$ 3.840,00	\$ 4.032,00	\$ 4.233,60	\$ 4.445,28
	Mantenimiento equipo computadores y softwares	\$ 15,02	12		\$ 180,23	\$ -	\$ 189,24	\$ 198,70
<b>TOTAL INVERSIÓN PARA LA MEJORA PARA CADA AÑO</b>					\$ 11.479,03	\$ 11.202,66	\$ 5.190,87	\$ 5.272,02
<b>Imprevistos (10% de la inversión para la mejora)</b>					\$ 1.147,90	\$ 1.120,27	\$ 519,09	\$ 527,20
<b>TOTAL INVERSIÓN DEL PROYECTO PARA CADA AÑO</b>					\$ 12.626,93	\$ 12.322,93	\$ 5.709,96	\$ 5.799,23

ELABORACIÓN: La Autora

## **Análisis.**

Se presenta en detalle todos los desembolsos así como las cuentas en las que se incluyen los gastos referidos a la propuesta de capacitación del talento humano. Se describe la forma proporcional como se distribuirán los ingresos a lo largo de los años de proyección de la propuesta. El monto a ejecutarse es de \$12.626,93, valor en el que se hace constar los imprevistos del 10%.

### **5.3. INGRESO TOTAL**

**CUADRO 5.3. 1**

**Ingreso Total**

AÑOS	INGRESOS TOTALES		
	TOTAL INGRESOS	TOTAL DONACIONES	INGRESOS TOTALES
2011	464.512,11	45.300,00	509.812,11
2012	498.793,11	47.338,50	546.131,61
2013	535.604,04	49.468,73	585.072,77
2014	575.131,62	51.694,83	626.826,44
2015	617.576,33	54.021,09	671.597,42
2016	663.153,46	56.452,04	719.605,51
2017	712.094,19	58.992,38	771.086,57
2018	764.646,74	61.647,04	826.293,78
2019	821.077,67	64.421,16	885.498,83
2020	881.673,20	67.320,11	948.993,31
2021	946.740,69	70.349,51	1.017.090,20

ELABORACIÓN: La Autora

## **Análisis.**

A diferencia del cuadro de ingresos del Centro Médico sin la propuesta en el Anexo A.15.12, en el cuadro N°41 se evidencia un crecimiento ligero, debido a que con la capacitación del personal e introducción de herramientas que mejoren la prestación de los servicios se afirma que el rendimiento de los trabajadores aumenta permitiendo incrementar la atención en alrededor del 10% sobre las condiciones normales.

a) Ingresos prestación de servicios

**CUADRO 5.3. 2**  
**INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS**

AÑOS	INGRESOS EN DÓLARES POR VENTA DE SERVICIOS					INGRESOS TOTALES
	CONTROLES DE VIH 35%	CÁNCER PRÓSTATA 20%	CÁNCER SENO 29%	CÁNCER PULMONAR 10%	OTROS 35%	
2005	54.146,58	19.483,03	31.828,77	147.096,86	50.454,55	303.009,78
2006	58.142,60	20.920,87	34.177,74	157.952,60	54.178,09	325.371,90
2007	62.433,52	22.464,84	36.700,05	169.609,51	58.176,43	349.384,35
2008	67.041,11	24.122,74	39.408,52	182.126,69	62.469,86	375.168,91
2009	71.988,75	25.903,00	42.316,86	195.567,64	67.080,13	402.856,38
2010	77.301,52	27.814,64	45.439,85	210.000,53	72.030,64	432.587,18
2011	83.006,37	29.867,36	48.793,31	225.498,57	77.346,51	464.512,11
2012	89.132,24	32.071,57	52.394,26	242.140,36	83.054,68	498.793,11
2013	95.710,20	34.438,45	56.260,95	260.010,32	89.184,11	535.604,04
2014	102.773,61	36.980,01	60.413,01	279.199,08	95.765,90	575.131,62
2015	110.358,31	39.709,14	64.871,49	299.803,97	102.833,42	617.576,33
2016	118.502,75	42.639,67	69.659,01	321.929,51	110.422,53	663.153,46
2017	127.248,25	45.786,48	74.799,84	345.687,90	118.571,71	712.094,19
2018	136.639,17	49.165,52	80.320,07	371.199,67	127.322,31	764.646,74
2019	146.723,14	52.793,93	86.247,69	398.594,21	136.718,69	821.077,67
2020	157.551,31	56.690,13	92.612,77	428.010,46	146.808,53	881.673,20
2021	169.178,60	60.873,86	99.447,59	459.597,63	157.643,00	946.740,69

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Directamente el incremento se va a ver reflejado en esta cuenta, esto en vista que es aquí donde se transparenta la eficiencia del talento humano, ya que a medida que se preste un mayor servicio también los ingresos se incrementarán.

**b) Ingresos aportes ONG`s**

**CUADRO 5.3. 3**  
**INGRESO DE APORTES**

AÑOS	APORTACIONES DE SOCIOS Y ONG`s (RENTAS EXCENTAS PROVENIENTES DE				
	APORTES PRIVADOS	DONACIONES ONG`s	RECURSOS DEL EXTERIOR ONG`s	OTROS INGRESOS	TOTAL DONACIONES
2011	5.400,00	12.000,00	11.400,00	16.500,00	45.300,00
2012	5.643,00	12.540,00	11.913,00	17.242,50	47.338,50
2013	5.896,94	13.104,30	12.449,09	18.018,41	49.468,73
2014	6.162,30	13.693,99	13.009,29	18.829,24	51.694,83
2015	6.439,60	14.310,22	13.594,71	19.676,56	54.021,09
2016	6.729,38	14.954,18	14.206,47	20.562,00	56.452,04
2017	7.032,20	15.627,12	14.845,77	21.487,29	58.992,38
2018	7.348,65	16.330,34	15.513,82	22.454,22	61.647,04
2019	7.679,34	17.065,21	16.211,95	23.464,66	64.421,16
2020	8.024,91	17.833,14	16.941,48	24.520,57	67.320,11
2021	8.386,03	18.635,63	17.703,85	25.624,00	70.349,51

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

En esta cuenta no se registran incrementos en vista que no se refleja la eficiencia del servicio, sino más bien la capacidad de auto-gestión. Por ello el nivel de ingresos es el mismo.

### 5.3.1. DEMANDA INSATISFECHA

#### a) Demanda masculina

**CUADRO 5.3.1. 1**

**DEMANDA INSATISFECHA MASCULINA (Cliente Externo)**

AÑOS	USUARIOS	OFERTA DE SERVICIOS	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA POTENCIAL (CHEQUEOS MEDICOS)	POBLACIÓN MASCULINA 48%	NIVEL DE COBERTURA DE OFERTA MÉDICA			
						A	63%	CONTROLES DE VIH 35%	CÁNCER PRÓSTATA 20%
2005	30.571	4.800	25.771	16.236	7.793	2.728	1.559	779	2.728
2006	31.794	4.992	26.802	16.885	8.105	2.837	1.621	810	2.837
2007	33.066	5.192	27.874	17.561	8.429	2.950	1.686	843	2.950
2008	34.388	5.399	28.989	18.263	8.766	3.068	1.753	877	3.068
2009	35.764	5.615	30.149	18.994	9.117	3.191	1.823	912	3.191
2010	37.195	5.840	31.355	19.753	9.482	3.319	1.896	948	3.319
2011	38.682	6.074	32.609	20.544	9.861	3.451	1.972	986	3.451
2012	40.230	6.316	33.913	21.365	10.255	3.589	2.051	1.026	3.589
2013	41.839	6.569	35.270	22.220	10.666	3.733	2.133	1.067	3.733
2014	43.512	6.832	36.680	23.109	11.092	3.882	2.218	1.109	3.882
2015	45.253	7.105	38.148	24.033	11.536	4.038	2.307	1.154	4.038
2016	47.063	7.389	39.674	24.994	11.997	4.199	2.399	1.200	4.199
2017	48.945	7.685	41.261	25.994	12.477	4.367	2.495	1.248	4.367
2018	50.903	7.992	42.911	27.034	12.976	4.542	2.595	1.298	4.542
2019	52.939	8.312	44.627	28.115	13.495	4.723	2.699	1.350	4.723
2020	55.057	8.645	46.412	29.240	14.035	4.912	2.807	1.404	4.912
2021	57.259	8.990	48.269	30.409	14.597	5.109	2.919	1.460	5.109

ELABORACIÓN: La Autora

#### Análisis.

En este caso el incremento registrado una vez que se aplique el programa de capacitación es del 10% lo que indudablemente representa un incremento en los ingresos que se ven reflejados en el cuadro de ingresos.

**b) Demanda femenina**

**CUADRO 5.3.1. 2  
DEMANDA FEMENINA**

AÑOS	USUARIOS	OFERTA DE SERVICIOS	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA POTENCIAL (CHEQUEOS MEDICOS)	POBLACIÓN FEMENINA	NIVEL DE COBERTURA DE OFERTA MÉDICA			
						VIH 19%	CÁNCER SENO 29%	CÁNCER PULMONAR 14%	OTROS 38%
2005	30.571	4.800	25.771	16.236	8.443	1.604	2.448	1.182	3.208
2006	31.794	4.992	26.802	16.885	8.780	1.668	2.546	1.229	3.337
2007	33.066	5.192	27.874	17.561	9.132	1.735	2.648	1.278	3.470
2008	34.388	5.399	28.989	18.263	9.497	1.804	2.754	1.330	3.609
2009	35.764	5.615	30.149	18.994	9.877	1.877	2.864	1.383	3.753
2010	37.195	5.840	31.355	19.753	10.272	1.952	2.979	1.438	3.903
2011	38.682	6.074	32.609	20.544	10.683	2.030	3.098	1.496	4.059
2012	40.230	6.316	33.913	21.365	11.110	2.111	3.222	1.555	4.222
2013	41.839	6.569	35.270	22.220	11.554	2.195	3.351	1.618	4.391
2014	43.512	6.832	36.680	23.109	12.017	2.283	3.485	1.682	4.566
2015	45.253	7.105	38.148	24.033	12.497	2.374	3.624	1.750	4.749
2016	47.063	7.389	39.674	24.994	12.997	2.469	3.769	1.820	4.939
2017	48.945	7.685	41.261	25.994	13.517	2.568	3.920	1.892	5.136
2018	50.903	7.992	42.911	27.034	14.058	2.671	4.077	1.968	5.342
2019	52.939	8.312	44.627	28.115	14.620	2.778	4.240	2.047	5.556
2020	55.057	8.645	46.412	29.240	15.205	2.889	4.409	2.129	5.778
2021	57.259	8.990	48.269	30.409	15.813	3.004	4.586	2.214	6.009

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

En este caso el incremento registrado una vez que se aplique el programa de capacitación es del 10% lo que indudablemente representa un incremento en los ingresos que se ven reflejados en el cuadro de ingresos.

c) Demanda masculina y femenina

**CUADRO 5.3.1. 3**  
**DEMANDA MASCULINA Y FEMENINA**

AÑOS	USUARIOS	OFERTA DE SERVICIOS	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA POTENCIAL (CHEQUEOS MEDICOS) 63%	POBLACIÓN Masculina y Femenina 100%	NIVEL DE COBERTURA DE OFERTA MÉDICA				
						CONTROLES DE VIH 35%	CÁNCER PRÓSTATA 20%	CÁNCER SENO 29%	CÁNCER PULMONAR 10%	OTROS 35%
2005	8.448	4.800	3.648	2.298	2.298	4.332	1.559	2.448	1.961	5.936
2006	8.786	4.992	3.794	2.390	2.390	4.505	1.621	2.546	2.040	6.173
2007	9.137	5.192	3.946	2.486	2.486	4.685	1.686	2.648	2.121	6.420
2008	9.503	5.399	4.104	2.585	2.585	4.873	1.753	2.754	2.206	6.677
2009	9.883	5.615	4.268	2.689	2.689	5.068	1.823	2.864	2.294	6.944
2010	10.278	5.840	4.438	2.796	2.796	5.270	1.896	2.979	2.386	7.222
2011	10.689	6.074	4.616	2.908	2.908	5.481	1.972	3.098	2.482	7.511
2012	11.117	6.316	4.801	3.024	3.024	5.700	2.051	3.222	2.581	7.811
2013	11.562	6.569	4.993	3.145	3.145	5.928	2.133	3.351	2.684	8.124
2014	12.024	6.832	5.192	3.271	3.271	6.165	2.218	3.485	2.792	8.449
2015	12.505	7.105	5.400	3.402	3.402	6.412	2.307	3.624	2.903	8.786
2016	13.005	7.389	5.616	3.538	3.538	6.668	2.399	3.769	3.019	9.138
2017	13.526	7.685	5.841	3.680	3.680	6.935	2.495	3.920	3.140	9.503
2018	14.067	7.992	6.074	3.827	3.827	7.213	2.595	4.077	3.266	9.884
2019	14.629	8.312	6.317	3.980	3.980	7.501	2.699	4.240	3.396	10.279
2020	15.214	8.645	6.570	4.139	4.139	7.801	2.807	4.409	3.532	10.690
2021	15.823	8.990	6.833	4.305	4.305	8.113	2.919	4.586	3.673	11.118

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

En suma la propuesta sostiene que se producirá un incremento del 10% en promedio anual como consecuencia de aplicar el proceso de actualización de los conocimientos y tecnificación de la mano de obra directa e indirecta.

## 5.3.2. DETERMINACIÓN DE PRECIOS POR SERVICIOS

**CUADRO 5.3.2. 1**  
**PRECIOS POR SERVICIOS**

AÑOS	PRECIOS DE CHEQUEO DE SERVICIOS DEMANDADOS				
	CONTROLES DE VIH 35%	CÁNCER PRÓSTATA 20%	CÁNCER SENO 29%	CÁNCER PULMONAR 10%	OTROS 35%
2005	12,50	12,50	13,00	75,00	8,50
2006	12,91	12,91	13,42	77,44	8,78
2007	13,33	13,33	13,86	79,95	9,06
2008	13,76	13,76	14,31	82,55	9,36
2009	14,21	14,21	14,77	85,24	9,66
2010	14,67	14,67	15,25	88,01	9,97
2011	15,14	15,14	15,75	90,87	10,30
2012	15,64	15,64	16,26	93,82	10,63
2013	16,14	16,14	16,79	96,87	10,98
2014	16,67	16,67	17,34	100,02	11,34
2015	17,21	17,21	17,90	103,27	11,70
2016	17,77	17,77	18,48	106,62	12,08
2017	18,35	18,35	19,08	110,09	12,48
2018	18,94	18,94	19,70	113,67	12,88
2019	19,56	19,56	20,34	117,36	13,30
2020	20,20	20,20	21,00	121,17	13,73
2021	20,85	20,85	21,69	125,11	14,18

ELABORACIÓN: La Autora

### Análisis.

Los precios no sufren modificación alguna en vista que no se tiene previsto aplicar políticas de precios sino por el contrario centrarse en la mejora de los servicios y la atención que se da a los clientes.

## 5.4. ESTADOS FINANCIEROS CON PROPUESTA

De igual forma que para el caso normal se aplica la misma temática en la que se parte por definir el estado de resultados y el flujo de caja previa a la evaluación económica.

### 5.4.1. ESTADO DE RESULTADOS

**CUADRO 5.4.1. 1**  
**ESTADO DE RESULTADOS CON PROPUESTA**

CONCEPTO	PROYECCIONES				
	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	546.131,61	585.072,77	626.826,44	671.597,42	719.605,51
(-) Costo de Ventas	310.481,41	329.138,29	348.917,37	369.886,25	392.116,61
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>235.650,20</b>	<b>255.934,48</b>	<b>277.909,07</b>	<b>301.711,18</b>	<b>327.488,89</b>
(-) Gastos Operacionales					
Gasto de Administración General y Gasto de la Propuesta	12.033,91	6.072,00	6.206,02	990,03	1.049,44
Gasto de Comercialización y Ventas	4.134,00	4.382,04	4.644,96	4.923,66	5.219,08
Amortización Gastos de Constitución	4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82
<b>Utilidad Operacional / Contable</b>	<b>215.414,47</b>	<b>241.412,62</b>	<b>262.990,27</b>	<b>291.729,66</b>	<b>317.152,56</b>
(-) Gastos Financieros	14.729,28	14.069,14	13.290,22	12.371,13	11.286,67
(-) Participación a la comunidad	3.450,00	3.670,00	3.850,00	4.120,00	4.320,00
<b>Utilidad Antes de Participación e impuestos</b>	<b>197.235,19</b>	<b>223.673,48</b>	<b>245.850,05</b>	<b>275.238,53</b>	<b>301.545,89</b>
(-) 15% Participación trabajadires	29.585,28	33.551,02	36.877,51	41.285,78	45.231,88
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>167.649,91</b>	<b>190.122,45</b>	<b>208.972,55</b>	<b>233.952,75</b>	<b>256.314,00</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	41.912,48	47.530,61	52.243,14	58.488,19	64.078,50
<b>Utilidad Neta</b>	<b>125.737,43</b>	<b>142.591,84</b>	<b>156.729,41</b>	<b>175.464,56</b>	<b>192.235,50</b>
(-) 10% Reserva Legal	12.573,74	14.259,18	15.672,94	17.546,46	19.223,55
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>113.163,69</b>	<b>128.332,66</b>	<b>141.056,47</b>	<b>157.918,11</b>	<b>173.011,95</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

## **Análisis.**

Este estado financiero presenta de forma ordenando la información y con ello la posibilidad de apreciar el rendimiento económico y financiero logrado por la empresa. Se aprecia que luego de aplicada la propuesta existe un incremento importante en las utilidades y con ello se puede concluir que el programa tuvo efectos positivo y que se ajusta a los objetivos de éste.

### **5.4.2. PUNTO DE EQUILIBRIO.**

Una vez que se aplique la propuesta se espera que el punto de equilibrio tienda a pronunciarse hacia el eje de las ordenadas, es decir tienda a desplazarse hacia la izquierda. Este efecto provoca que las utilidades se las alcance en un período de tiempo inferior al alcanzado en situación normal.

#### **CUADRO 5.4.2. 1**

##### **Punto de equilibrio**

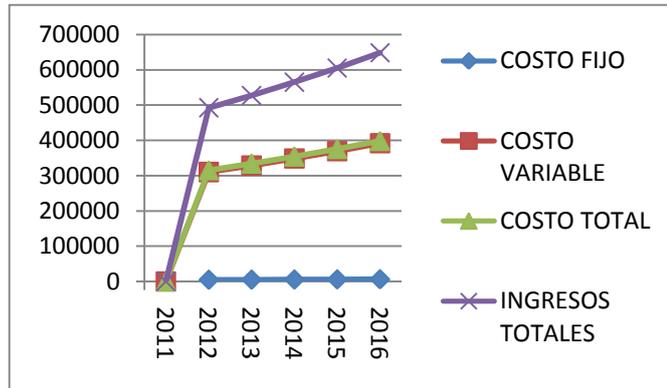
VARIABLES	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COSTO FIJO		16.167,91	10.454,04	10.850,98	5.913,69	6.268,52
COSTO VARIABLE	0	310.481,41	329.138,29	348.917,37	369.886,25	392.116,61
COSTO TOTAL	0	326.649,32	339.592,34	359.768,35	375.799,94	398.385,13
INGRESOS TOTALES	0	546.131,61	585.072,77	626.826,44	671.597,42	719.605,51
PUNTO DE EQUILIBRIO	0	37.470	23.898	24.474	13.164	13.774

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### GRÁFICO 5.4.2. 1

#### Punto de equilibrio



FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### 5.4.3. FLUJO NETO DE EFECTIVO

**CUADRO 5.4.3. 1**  
**FLUJO NETO DE EFECTIVO CON PROPUESTA**

CONCEPTO	Año Inv.	PROYECCIONES				
		2012	2013	2014	2015	2016
<b>Flujo de efectivo por ventas</b>						
Ventas netas		546.131,61	585.072,77	626.826,44	671.597,42	719.605,51
<b>Flujo de efectivo de Producción</b>						
(-) Costo de Producción		310.481,41	329.138,29	348.917,37	369.886,25	392.116,61
(+) Depreciación Costo de producción		27.943,33	29.622,45	31.402,56	33.289,76	35.290,50
<b>Flujo de Costos y Gastos Operacionales</b>		235.650,20	255.934,48	277.909,07	301.711,18	327.488,89
(-) Gastos de Administración		12.033,91	6.072,00	6.206,02	990,03	1.049,44
(+) Depreciación en Gasto de administración		1.083,05	546,48	558,54	89,10	94,45
(-) Gasto de Ventas		4.134,00	4.382,04	4.644,96	4.923,66	5.219,08
(+) Depreciación en Gatos de Ventas		372,06	394,38	418,05	443,13	469,72
(-) Amortización de Gastos de Constitución		4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82
Δ Amortización Acumulada de Gastos de Constitución		4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82
(-) Participación a la comunidad		2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00	4.000,00
(-) 15% Participación Trabajadores		29.585,28	33.551,02	36.877,51	41.285,78	45.231,88
Δ 15% Participación trabajadores por pagar		29.585,28	3.965,74	3.326,49	4.408,27	3.946,10
(-) 25% Impuesto a la Renta		41.912,48	47.530,61	52.243,14	58.488,19	64.078,50
Δ 25% Impuesto a la Renta por pagar		41.912,48	5.618,14	4.712,52	6.245,05	5.590,31
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		<b>179.948,21</b>	<b>132.783,73</b>	<b>142.461,67</b>	<b>161.219,20</b>	<b>173.456,11</b>
Actividades de Inversión	-107.832,99	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE INVERSION</b>	<b>-107.832,99</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Actividades de Financiamiento						
Δ Porsión corriente préstamo bancario a L/p		18.397,97	18.397,97	18.397,97	18.397,97	18.397,97
Δ Préstamo bancario a L/p		-18.397,97	-18.397,97	-18.397,97	-18.397,97	-18.397,97
(-) Gastos financieros		14.729,28	14.069,14	13.290,22	12.371,13	11.286,67
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>-</b>	<b>-14.729,28</b>	<b>-14.069,14</b>	<b>-13.290,22</b>	<b>-12.371,13</b>	<b>-11.286,67</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>-107.832,99</b>	<b>165.218,93</b>	<b>118.714,59</b>	<b>129.171,45</b>	<b>148.848,07</b>	<b>162.169,44</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

#### **Análisis.**

En este se evidencia un crecimiento importante frente a los desembolsos ocasionados. Esto sin duda permite observar que la propuesta de capacitación tiene cabida, ya que permite elevar los flujos de ingresos para todos los años en los que se aplique el programa.

## 5.5. EVALUACIÓN ECONÓMICA

En esta parte del estudio el efecto es claramente notorio, ya que bajo condiciones normales se obtuvieron ciertos valores los cuales los pueden observar en el (Anexo A.17) y con la aplicación de la propuesta éstos resultan haber sido mejorados.

## 5.6. TASA MÍNIMA DE ATRACTIVIDAD DEL INVERSIONISTA (TMAR)

**CUADRO 5.6. 1**  
**TMAR INVERSIONISTA**

OPCIONES	MONTO \$	%	TASA DE INTERÉS	COSTOS INCURRIDO	TMAR
CAPITAL PROPIO	21.566,60	20,00			
CAPITAL FINACIADO	86.266,39	80,00	17,25	13,80	31,05
TOTAL	107.832,99	100,00	17,25	13,80	31,05

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### Análisis.

Se trabaja con la misma TMAR en vista que no se ha ejecutado ningún crédito adicional, ya que la propuesta es baja en costos y alta en efectos económicos.

## 5.7. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

### a) Sin financiamiento

**CUADRO 5.7. 1**  
**TIR SIN FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS
0		-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	546.131,61	465.783,89	418.944,17	357.308,46	108.475,42
2	585.072,77	425.582,91	369.813,17	269.002,72	156.580,19
3	626.826,44	388.873,86	388.165,40	240.812,08	148.061,79
4	671.597,42	355.351,06	406.392,22	215.027,49	140.323,58
5	719.605,51	324.735,84	427.276,04	192.816,54	131.919,30
	3.149.233,75	1.960.327,57	1.902.758,01	1.167.134,30	577.527,29
				TIR	116%

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### Análisis.

En este caso la TIR registra un 1,16% lo que significa una variación promedio del 26%. Sin duda la alternativa de mejora ha provocado efectos positivos. Ya que por cada dólar invertido se recupera 1,16 dólares adicionales.

**b) Con financiamiento**

**CUADRO 5.7. 2**  
**TIR CON FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS
0	-	-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	546.131,61	416.735,30	418.944,17	319.682,70	97.052,60
2	585.072,77	340.671,53	369.813,17	215.331,88	125.339,65
3	626.826,44	278.507,08	388.165,40	172.466,89	106.040,18
4	671.597,42	227.698,89	406.392,22	137.783,52	89.915,37
5	719.605,51	186.169,85	427.276,04	110.541,01	75.628,85
	<b>3.149.233,75</b>	<b>1.449.782,65</b>	<b>1.902.758,01</b>	<b>847.973,01</b>	<b>386.143,66</b>
				TIR	93%

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

En este caso la TIR registra un 93% lo que significa una variación promedio del 23%. Sin duda la alternativa de mejora ha provocado efectos positivos. Ya que por cada dólar invertido se recupera 93 centavos adicionales.

## 5.8. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

### a) Con financiamiento

**CUADRO 5.8. 1**  
**VAN SIN FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0		-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	546.131,61	465.783,89	418.944,17	357.308,46	108.475,42
2	585.072,77	425.582,91	369.813,17	269.002,72	156.580,19
3	626.826,44	388.873,86	388.165,40	240.812,08	148.061,79
4	671.597,42	355.351,06	406.392,22	215.027,49	140.323,58
5	719.605,51	324.735,84	427.276,04	192.816,54	131.919,30
	<b>3.149.233,75</b>	<b>1.960.327,57</b>	<b>1.902.758,01</b>	<b>1.167.134,30</b>	<b>577.527,29</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### Análisis.

En el caso del VAN se produce un incremento de aproximadamente \$157.848,14 frente al obtenido en condiciones normales (Anexo A.17.3), esto sin duda permite entender que la iniciativa es factible de ejecutarse porque es claramente superior.

**b) Sin financiamiento**

**CUADRO 5.8. 2  
VAN CON FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0	-	-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	546.131,61	416.735,30	418.944,17	319.682,70	97.052,60
2	585.072,77	340.671,53	369.813,17	215.331,88	125.339,65
3	626.826,44	278.507,08	388.165,40	172.466,89	106.040,18
4	671.597,42	227.698,89	406.392,22	137.783,52	89.915,37
5	719.605,51	186.169,85	427.276,04	110.541,01	75.628,85
	<b>3.149.233,75</b>	<b>1.449.782,65</b>	<b>1.902.758,01</b>	<b>847.973,01</b>	<b>386.143,66</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

En el caso del VAN se produce un incremento de aproximadamente \$113.172,15 frente al obtenido en condiciones normales, esto sin duda permite entender que la iniciativa es factible de ejecutarse porque es claramente superior.

## 5.9. RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (RB/C)

### a) Con financiamiento

**CUADRO 5.9. 1**  
**(Rb/c) CON FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0		-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	546.131,61	465.783,89	418.944,17	357.308,46	108.475,42
2	585.072,77	425.582,91	369.813,17	269.002,72	156.580,19
3	626.826,44	388.873,86	388.165,40	240.812,08	148.061,79
4	671.597,42	355.351,06	406.392,22	215.027,49	140.323,58
5	719.605,51	324.735,84	427.276,04	192.816,54	131.919,30
	<b>3.149.233,75</b>	<b>1.960.327,57</b>	<b>1.902.758,01</b>	<b>1.167.134,30</b>	<b>577.527,29</b>

Rb/c	FNE INGRESOS	<u>1.960.327,57</u>
	FNE EGRESOS	1.167.134,30
	Rb/c	1,68

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

Con la aplicación de la propuesta se espera alcanzar el 1,68% lo que significa un incremento de aproximadamente 0,14%, lo que es claramente superior si entendemos que se tratan de miles de dólares.

b) Sin financiamiento

**CUADRO 5.9. 2**  
**(Rb/c) SIN FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0	-	-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	546.131,61	416.735,30	418.944,17	319.682,70	97.052,60
2	585.072,77	340.671,53	369.813,17	215.331,88	125.339,65
3	626.826,44	278.507,08	388.165,40	172.466,89	106.040,18
4	671.597,42	227.698,89	406.392,22	137.783,52	89.915,37
5	719.605,51	186.169,85	427.276,04	110.541,01	75.628,85
	<b>3.149.233,75</b>	<b>1.449.782,65</b>	<b>1.902.758,01</b>	<b>847.973,01</b>	<b>386.143,66</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

Rb/c	FNE INGRESOS	<u>1.449.782,65</u>
	FNE EGRESOS	847.973,01
Rb/c		1,71

**Análisis.**

Con la aplicación de la propuesta se espera alcanzar el 1,71% lo que significa un incremento de aproximadamente 0,14%, lo que es claramente superior si entendemos que se tratan de miles de dólares.

## 5.10. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

### a) Con financiamiento

**CUADRO 5.10. 1**  
**PRI CON FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0	-	-	-107.832,99	-107.832,99	-107.832,99
1	546.131,61	465.783,89	418.944,17	357.308,46	108.475,42
2	585.072,77	425.582,91	369.813,17	269.002,72	156.580,19
3	626.826,44	388.873,86	388.165,40	240.812,08	148.061,79
4	671.597,42	355.351,06	406.392,22	215.027,49	140.323,58
5	719.605,51	324.735,84	427.276,04	192.816,54	131.919,30
	<b>3.149.233,75</b>	<b>1.960.327,57</b>	<b>1.902.758,01</b>	<b>1.167.134,30</b>	<b>577.527,29</b>

$$\text{PRI} = \frac{642,43}{156.580,19} = 0,0041$$

AÑOS	MESES	DIAS
	12*0,0416	0,4990*30
	0,0492	14,97
<b>1 AÑO</b>	<b>0 MESES</b>	<b>15 DIAS</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### Análisis.

El efecto también se evidencia en el período de recuperación de la inversión donde el tiempo para esto se reduce a 1 año y quince días.

b) Sin financiamiento

**CUADRO 5.10. 2**  
**PRI SIN FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0	-	-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	546.131,61	416.735,30	418.944,17	319.682,70	97.052,60
2	585.072,77	340.671,53	369.813,17	215.331,88	125.339,65
3	626.826,44	278.507,08	388.165,40	172.466,89	106.040,18
4	671.597,42	227.698,89	406.392,22	137.783,52	89.915,37
5	719.605,51	186.169,85	427.276,04	110.541,01	75.628,85
	<b>3.149.233,75</b>	<b>1.449.782,65</b>	<b>1.902.758,01</b>	<b>847.973,01</b>	<b>386.143,66</b>

PRI  $\frac{-10.780,39}{125.339,65}$   
- 0,0860

AÑOS	MESES	DIAS
	12*0,0411	0,4932*30
	0,4932	14,796
<b>1 AÑO</b>	<b>0 MESES</b>	<b>15 DIAS</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

El efecto también se evidencia en el período de recuperación de la inversión donde el tiempo para esto se reduce a 1 año y quince días.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- En el diagnóstico situacional del Centro Médico se encontraron los siguientes resultados:
  - El 70% del personal del Centro Médico son profesionales de los cuales el 38% ha realizado estudios de post grado.
  - Se conoce también que en el último año la introducción de personal nuevo apenas represento el 16%.
  - El 67% de las personas que laboran en el Centro Médico llevan una trayectoria que supera los 10 años de servicio.
  - El 70% del personal sufre de estrés y se lo atribuyen a la actividad laboral, especialmente en lo que se refiere a la falta de colaboración, constata rotación del personal auxiliar e inestabilidad laboral.
  - El 37% del personal opina que su lugar de trabajo es incomodo debido a que el espacio es muy reducido y no cuentan con recursos tecnológicos que facilite la organización de las historias clínicas y manejo de inventarios.
  - El 70% del personal opina que la labor de instrucción sobre seguridad laboral es la adecuada en la institución ya que se encuentran preparados para reaccionar ante cualquier eventualidad.
  - Ha habido una gran acogida por parte del personal hacia la capacitación es así que a todos les interesaría recibir charlas de capacitación entre las más demandadas esta el Manejo de Estrés, motivación y desarrollo personal y seguridad laboral.
  
- En el análisis de los pacientes el centro Medico se encontraron los siguientes resultados:
  - El 67% de los pacientes creen que la atención que reciben de los médicos es muy buena y esto se lo atribuyen principalmente al profesionalismo del personal.
  - El 17% de los pacientes no está conforme con la atención que reciben por parte de las auxiliares ya que opinan que son poco cordiales y no brindan suficiente información.

- El 73% de los pacientes opina que el espacio del Centro Médico es incómodo ya que no cumple con la afluencia de pacientes por lo que para esperar su turno lo deben hacer de pie y en los pasillos.
  - Por falta de organización en los horarios de ingreso de los médicos y la poca información que ofrecen las auxiliares el 62% de los pacientes ha tenido que esperar en promedio de 1 hora para ser atendidos.
  - El 63% de las personas se realiza chequeos preventivos sobre enfermedades de alto riesgo ( cáncer mamario, cáncer pulmonar, cáncer de próstata y VHI)
- A través de métodos de estandarización internacional se ha podido profundizar en el análisis interno del Centro Médico con lo cual se ha podido establecer un diagnóstico y la formulación de una propuesta de mejora que le permita a la institución mejorar sus estándares de calidad, servicio al cliente y por ende financiera.
  - Considerando que el tema de la Mejora Continua, todavía es visto como una pérdida de tiempo y dinero no solamente por parte de las autoridades sino también para las personas que pertenecen a dicha empresa la propuesta se ha basado en realizar cambios que no involucren una inversión desorbitadamente elevada para demostrar que con pequeños cambios se pueden lograr grandes resultados para de esta manera ir creando una verdadera concientización sobre la importancia que tiene este tema en el desarrollo tanto de la institución como de las personas.
  - Para el Centro Médico Lenin Mosquera la propuesta presentada fue basada en sus demandas y necesidades reales. Esta propuesta trata de facilitar un cambio positivo para el mejoramiento de la institución.
  - Con la aplicación de la propuesta va a aparecer un nuevo rubro en los Gastos de administración del Centro Médico llamado gastos de la propuesta el cual para el 2012 contempla un rubro de 11.202.66 dólares por ende se apreciará un ligero incremento en los Estados Financieros durante el tiempo de aplicación de la propuesta en el caso de que la institución opte por aplicarla

- En el caso de aplicar la propuesta el Centro Médico Lenin Mosquera verá un incremento del 10% de sus pacientes gracias a la capacitación del personal y a la adquisición de herramientas tecnológicas para facilitar y agilizar la atención.
- La propuesta no tiene previsto aplicar una política de precios ya que considerando que ahora los existen muchos centros de salud que brindan sus servicios de forma gratuita, el Centro médico no deberá focalizarse en aumentar los precios sino más bien en ganar mayor número de pacientes y esto se lo va a lograr mejorando la atención y tiempos de entrega del servicio.
- En el Estado de resultados del Centro Médico sin la propuesta manifiesta utilidades de 88.728,92 dólares para el 2010 mientras que con la aplicación de la propuesta se observa un incremento de las utilidades a 119.591,22.
- El Flujo Neto de Efectivo evidencia un crecimiento importante a los desembolsos ocasionados por la propuesta.
- En el desarrollo de esta tesis, se ha expuesto muchas razones que justifican la elaboración de un plan de Mejoramiento, sin embargo la más importante va relacionada con el pensamiento de lo que no se planifica pierde posibilidades de obtener los resultados deseados.

## RECOMENDACIONES

- Para que el proceso de implementación sea un éxito se recomienda la activa participación por parte de la gerencia y del personal implicado en el proceso de mejora.
- Es recomendable la fijación de incentivos al personal para crear interés y un compromiso en cada una de las acciones a desarrollar en el cumplimiento de los objetivos deseados.
- Es importante que a la mejora continua se la deje de tener como un concepto y se lo enfoque como una actividad, como un fin para de esa forma lograr cambios positivos para el ser humano y para las organizaciones.
- Se recomienda efectuar un sistema de revisión continua en el manejo de los sistemas informáticos ya que requieren mayor control y son indispensables para una mayor organización de las actividades de la institución.
- Se recomienda que luego de la implementación de la propuesta se analice la posibilidad de contratar un Administrador que se encuentre permanentemente en la institución para que continúe realizando una gestión que permita:
  - Continuar con los programas de capacitación e instrucción del personal
  - Mejorar las políticas de precios para poder estar en condiciones de seguir compitiendo en el mercado de la salud.
  - Mejorar las políticas financieras de la institución ya que no hay un adecuado manejo de las finanzas del Centro Médico.
  - Buscar alternativas que permita conseguir mayor número de pacientes
  - Elaborar una adecuada selección de personal auxiliar que se adapte a las necesidades de cada departamento médico.
- Se recomienda realizar una investigación de mercados cada cierto tiempo ya que le permite a la organización conocer las nuevas necesidades del mercado así

como también las inconformidades que se estén dando de parte del personal y de los pacientes con respecto a la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIRRE, Luis, *Calidad como Estilo de Vida*, 18/07/2011, <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecomnx/46.htm>

ANDERSON, David, *Estadística para el administrador y economía*, Editorial Thomson, 7<sup>ma</sup> edición, 1999.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Producto Interno Bruto*, 29-08-2011, [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=deuda\\_pib](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib)

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *La Inflación*, 29-08-2011, <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>

CENTRO MÉDICO LENIN MOSQUERA, *Manual Interno*, 2007

CONTRERAS, Hernán, *Ecología, conservación, desarrollo y calidad de vida*, Caracas-Venezuela, 1984

COVO, Cecilia, *Calidad Total o Calidad de Vida*, 16-06-2011, [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldcs,rrhh/calidad.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldcs,rrhh/calidad.htm).

DUPONT, Antonio, *Desarrollo Humano*, Editorial Mortiz, Mexico, 1976

GUIDE FOR THE ADOPTION OF ISO 9000:2000 in health care, *The process practice*, Reino Unido, 2001

GRUPO KAIZEN S.A, *Principios para la Gestión de Calidad*, 28-06-2011, <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/29.htm>

JOHANSSON, H., *Business Process Reengineering: Breakpoint strategies for market dominance*, New York, 2003

LÓPEZ, Enrique, *Explicaciones sobre Desarrollo Humano*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003

MENA, Edgar, *Investigación Educativa*, Editorial Propad, Quito – Ecuador, 1998

PETRIC, Joseph. *Calidad Total en la dirección de recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona – España, 2003

SAMPIERI, Roberto y otros, *Metodología de la Investigación*, 2<sup>da</sup> Edición, Editorial McGraw-Hill, 1998

SCHALOCK, Miguel, *Calidad de Vida*, Editorial Alianza, Madrid-España, 2003

SENLE, Andrés, *ISO 9000-2000 Calidad en los Servicios*, 2001

SILVA, José, *Proyecto Nuevo Paradigma*, Editorial ISNAR, Costa Rica, 2001

THOMSON, Hitt, *Administración Estratégica, competitividad y globalización*, Editorial McGraw Hill, 2003

UNIVERSIDAD DE CHILE, *Calidad de vida*, 31-03-2011,  
[http://www.calidaddevida.echile.cl/iframes/if\\_calvida.htm](http://www.calidaddevida.echile.cl/iframes/if_calvida.htm)

UNIVERSIDAD DE CHILE, *Calidad de Vida Laboral*, 29-06-2011,  
<http://www.members.tripod.com/admusach/doc/calvida.htm>

YÉPEZ, Fanny, *El desarrollo humano y el éxito de las organizaciones*, Colombia, Cali, Enero 1991.

WIKIPEDIA, *Salud en el Ecuador*, 28-07-2011,  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Salud\\_en\\_el\\_Ecuador](http://es.wikipedia.org/wiki/Salud_en_el_Ecuador)

# ANEXOS

## ANEXO N ° 1

### MARCO METODOLOGICO

#### **Métodos de Investigación<sup>20</sup>:**

Para la realización del proyecto, se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

- **Observación Científica:** en esta el investigador conoce el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo.

La observación configura la base de conocimiento de toda ciencia y, a la vez, es el procedimiento empírico más generalizado de conocimiento. Mario Bunge reconoce en el proceso de observación cinco elementos:

- El objeto de la observación
  - El sujeto u observador
  - Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación
  - Los medios de observación
  - El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación
- 
- **Investigación Descriptiva:** El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

---

<sup>20</sup> SAMPIERI, Roberto y otros, *Metodología de la Investigación*, 2<sup>da</sup> Edición, Editorial McGraw-Hill, 1998

- **Método lógico inductivo** es un método científico que saca conclusiones generales de algo particular.

El inductivismo se caracteriza por tener 4 etapas básicas:

- Observación y registro de todos los hechos
- Análisis y clasificación de los hechos
- Derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos
- Contrastación

- **Investigación documental:** se constituye en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica.

Se caracteriza por la utilización de documentos, utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación, realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.

Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, etc.

En un sentido restringido, entendemos a la investigación documental como un proceso de búsqueda que se realiza en fuentes impresas (documentos escritos). Es decir, se realiza una investigación bibliográfica especializada para producir nuevos asientos bibliográficos sobre el particular.

- **Investigación participativa:** Trata de una actividad que combina, la forma de interrelacionar la investigación y las acciones en un determinado campo seleccionado por el investigador, con la participación de los sujetos investigados. El fin último de este tipo de investigación es la búsqueda de cambios en la comunidad o población para mejorar las condiciones de vida.

- **Investigación-acción:** Tiene semejanza con la participativa, de allí que actualmente se hable con bastante frecuencia de investigación-acción participativa. Es uno de los intentos de resumir la relación de identidad necesaria para construir una teoría que sea efectiva como guía para la acción y producción científica, que esté estrechamente ligada a la ciencia para la transformación y la liberación social. Tiene un estilo más llamativo a la investigación ligada a la educación llamada criterios de evaluación diagnóstica

### **1.1. Técnicas e Instrumentos de Investigación:**

Se van a emplear las siguientes técnicas de investigación:

- Revisión de documentos
- Encuestas
- Entrevistas
- Observación
- Documentos de estudio (libros)

### **1.2. Fuentes de Información:**

#### **Fuentes Primarias:**

Para la ejecución del proyecto será necesario guiarse en fuentes como:

- Libros que estén relacionados con el tema
- Internet

#### **Fuentes Secundarias:**

Las fuentes necesarias para obtener información son:

- Revisión de documentos del Centro Médico
- Información proporcionada por quienes laboran en el Centro Médico.

## ANEXO N° 2

### FORMATO DE LA ENCUESTA APLICAD AL PERSONAL DEL CENTRO MÈDICO LENIN MOSQUERA

La información solicitada a continuación tiene la finalidad de detectar las necesidades y demandas de desarrollo personal de quienes integran el Centro Médico Lenin Mosquera

Por favor en la presente encuesta responda de manera personal, con la mayor sinceridad posible. Gracias.

#### 1. Datos de identificación

EDAD (en años cumplidos): \_\_\_\_\_

Sexo: M\_\_\_ F\_\_\_

Estado civil:

Soltero/a	Casado/a	Viudo/a	Divorciado/a	Unión libre

Ubicación dentro de la institución:

Área donde trabaja	
Cargo que posee	
Función que desempeña	
Tiempo de servicio (en años cumplidos)	

#### 2. Nivel de instrucción académica

NIVELES	1 <sup>RO</sup>	2 <sup>DO</sup>	3 <sup>RO</sup>	4 <sup>TO</sup>	5 <sup>TO</sup>	6 <sup>TO</sup>	TÍTULO OBTENIDO
PRIMARIA							
SECUNDARIA							
SUPERIOR							
POST-GRADO							

### 3. Información en el campo de la salud

**¿Usted hace deporte?**

Durante la semana \_\_\_\_\_

Fin de semana: \_\_\_\_\_

Ninguno: \_\_\_\_\_

**¿Usted tiene problemas de estrés?:** SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

De ser afirmativa señale tres posibles razones:

---

---

### 4. Clima Laboral

**Ambiente físico:**

**¿Su lugar de trabajo le resulta agradable?** SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

**En relación a las siguientes condiciones físicas de su lugar de trabajo usted considera que éste es:**

Condiciones Físicas	Muy confortable	Confortable	Incómodo
Iluminación			
Temperatura			
Circulación de aire			
Suficiente espacio en su lugar de trabajo			
Volumen de ruidos externos			
Volumen de ruidos internos			
Olores internos - Cigarrillo - Comida			

**¿Porque?** \_\_\_\_\_

**¿Los servicios higiénicos se encuentran limpios?** SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**¿Los servicios higiénicos son suficientes para todo el personal?** SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿Existen plantas en su lugar de trabajo? SI\_\_\_ NO\_\_\_

**Relaciones Laborales:**

¿Cómo describiría la relación de trabajo con?:

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Compañeros				
Autoridades				
Personal de apoyo				

**Otros**

---

---

¿Porque?\_\_\_\_\_

¿En el área donde usted trabaja, existe trabajo en equipo? SI\_\_\_ NO\_\_\_

¿Qué grado de importancia se da al trabajo en equipo?

	Alta	Media	Baja
Importancia			

### 5. Seguridad en el Trabajo :

Existen condiciones de seguridad en su lugar de trabajo: SI\_\_\_ NO\_\_\_

Conoce de planes de seguridad institucional y personal sobre:

	Sismos	Contra incendios	Planes de evacuación	Primeros auxilios
Conocimiento				

¿Qué cree usted que se debería incorporar para la seguridad en su lugar de trabajo?

---

---

---

### 6. Desarrollo Personal

**Señale en que le interesaría participar para su desarrollo personal:**

	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>No aplica</b>
-Motivación y desarrollo personal				
-Orientación y desarrollo familiar				
-Derechos humanos y medio ambiente				
-Valores y autoestima				
-Manejo de estrés				
-Seguridad laboral				
-Salud ocupacional				

**Observaciones:**

---

---

---

---

**Recomendaciones:**

---

---

---

---

**Gracias por su Colaboración**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**FORMATO DE LA ENCUESTA APLICAD A LOS PACIENTES DEL  
CENTRO MÈDICO LENIN MOSQUERA  
ENCUESTA °2  
PACIENTES DEL CENTRO MEDICO LENIN MOQUERA**

La información solicitada a continuación tiene la finalidad de detectar el grado de satisfacción de los pacientes con respecto al servicio que el centro medico les ofrece.

Por favor en la presente encuesta responda de manera personal, con la mayor sinceridad posible. Gracias.

**1. Datos de Información**

**EDAD:** \_\_\_\_\_ **SEXO:** M\_\_\_\_\_ F\_\_\_\_\_

**Es la primera vez que hace uso de los servicios que le ofrece el Centro Médico Lenin Mosquera**

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**Si su respuesta fue NEGATIVA mencione el tiempo que ha venido acudiendo a esta institución**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Señale las aéreas médicas a las que a acudido**

Ginecología \_\_\_\_\_

Odontología \_\_\_\_\_

Pediatría \_\_\_\_\_

Laboratorio \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_

**En el último año usted se ha realizado un chequeo médico preventivo**

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

De ser afirmativa señale:

Prevención de VIH-SIDA: \_\_\_\_\_

Prevención de cáncer mamario \_\_\_\_\_

Prevención de cáncer pulmonar \_\_\_\_\_

Prevención de cáncer prostático\_\_\_\_\_

Otros:

---

## **2. Servicio al cliente**

**¿Cómo describiría la atención que recibe por parte de los médicos?**

Muy buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

**¿Cómo describe la información y atención que las señoritas auxiliares le ofrecen?**

Muy buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

**Identifique o señale el tiempo promedio que espera para ser atendido**

10 min \_\_\_\_\_

15min\_\_\_\_\_

20 min\_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**¿Está de acuerdo con el precio que paga por la consulta medica? SI \_\_ NO \_**

¿Porqué? \_\_\_\_\_

## **3. Ambiente Físico**

**En relación a las siguientes condiciones físicas de las salas de espera, usted considera que estas son:**

<b>Condiciones Físicas</b>	<b>Muy confortable</b>	<b>Confortable</b>	<b>Incómodo</b>
Iluminación			
Temperatura			
Circulación de aire			
Suficiente espacio			
Volumen de ruidos externos			
Volumen de ruidos internos			
Olores internos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cigarrillo</li> <li>- Comida</li> </ul>			

**¿Porque?** \_\_\_\_\_

**¿Los servicios higiénicos se encuentran limpios?** SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

**Observaciones:**

---



---



---



---

**Recomendaciones:**

---



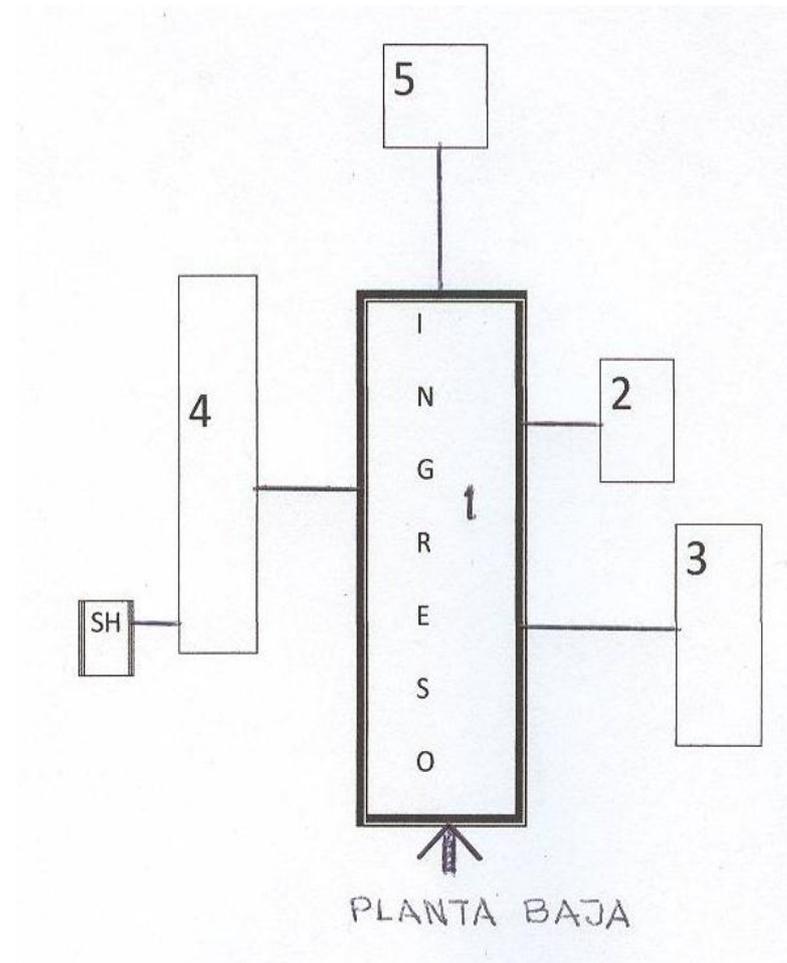
---



---

**Gracias por su Colaboración**

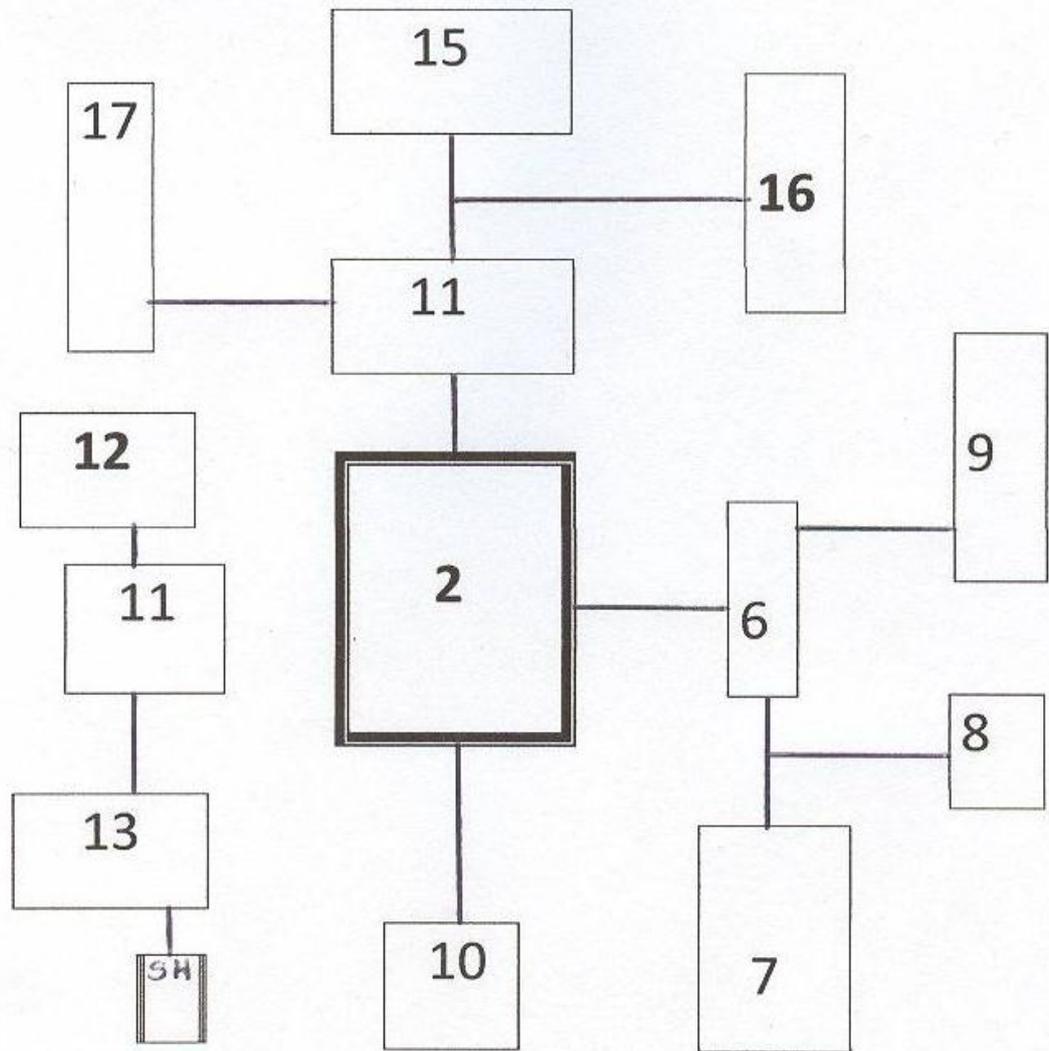
**PLANTA BAJA**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL CENTRO MÈDICO LENIN**  
**MOSQUERA**



ELABORACIÓN: La Autora

**ANEXO N° 5**

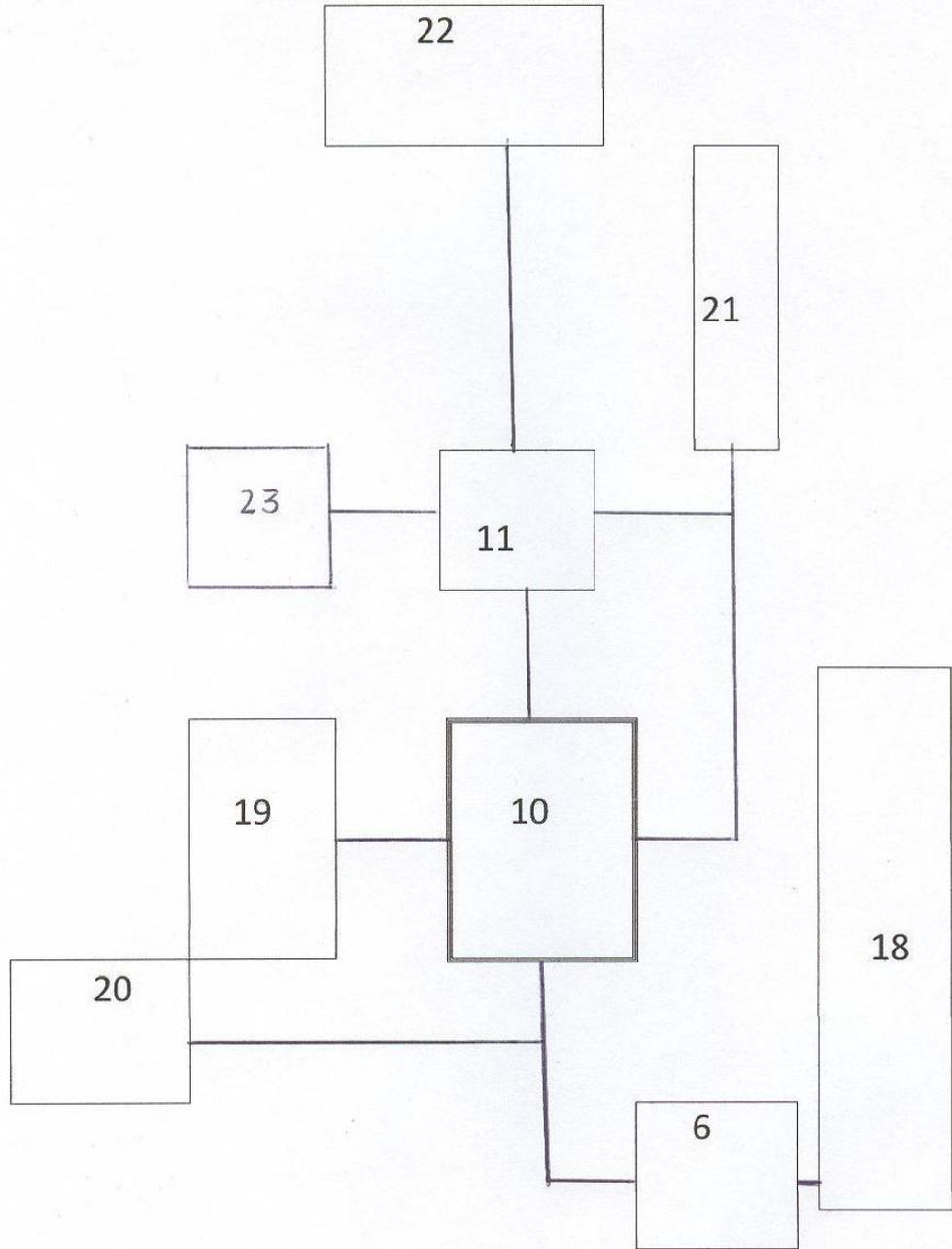
**PRIMER PISO**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL CENTRO MÈDICO LENIN**  
**MOSQUERA**



ELABORACIÓN: La Autora

**ANEXO N° 6**

**SEGUNDO PISO**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL CENTRO MÈDICO LENIN**  
**MOSQUERA**



ELABORACIÓN: La Autora

ANEXO N° 7

**SIMBOLOGÍA DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL CENTRO MÉDICO**  
**LENIN MOSQUERA**

- 1- Ingreso en la planta baja
- 2- Grada la primer piso
- 3- Rayos X
- 4- Cafetería
- 5- Vivienda del conserje
- 6- Recepción
- 7- Administración general \_\_\_\_8 – Atención Pacientes convenio
- 9 – Farmacia
- 10 – Gradadas al segundo piso alto
- 11- Sala de espera
- 12 – Odontología
- 13 – rehabilitación
- 15 – Pediatría
- 16- Dermatología
- 17 – Consultorios de Especialidades
- 18 – Hospitalización
- 19 – Ginecología
- 20 – Quirófano
- 21 – Laboratorio
- 22 – Ecosonografías
- 23 – Medicina Interna

## LOS 8 PRINCIPIOS DE CALIDAD

Los ocho principios están definidos en la Norma UNE-EN ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario, y en la Norma UNE-EN ISO 9004:2000, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

A pesar de que cada principio tiene utilidad por sí solo, es conveniente éstos se apliquen de forma integral como un todo en donde existe una relación de causa efectos entre los 8 principios, todos con el propósito de satisfacer las necesidades del Cliente y cumplir el propósito de la organización.

### ***Principio 1 - Organización orientada al Cliente***

"Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas."<sup>21</sup>

Dirigir y operar una Organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistemática y visible. El éxito debería ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la Organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas.

La dirección debería establecer una organización orientada al cliente

- a) Mediante la definición de sistemas y procesos claramente comprensibles, gestionables y mejorables, en lo que a eficacia y eficiencia se refiere.
  
- b) Asegurándose de una eficaz y eficiente operación y control de los procesos, así como de las medidas y datos utilizados para determinar el desempeño satisfactorio de la Organización.

---

<sup>21</sup> GRUPO KAIZEN S.A, *Principios para la Gestión de Calidad*, 28-06-2011, <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/29.htm>

Beneficios clave:

- Mejora de la imagen de la Organización a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado meta de Clientes.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la Organización para aumentar la satisfacción del Cliente.
- Mejora de la fidelidad del Cliente, lo cual conduce a la mayor utilización de los servicios que brinda la organización.

La aplicación del principio de enfoque al Cliente se implementa por medio de:

- ✓ Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del Cliente, a través
- ✓ Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del Cliente, mediante investigaciones cuantitativas como las encuestas o cualitativas como los grupos focalizados (Focus Group).
- ✓ Asegurarse de que los objetivos y metas de la Organización están ligados a las necesidades y expectativas del Cliente
- ✓ Comunicar las necesidades y expectativas del Cliente a toda la Organización .
- ✓ Medir la satisfacción del Cliente y actuar sobre los resultados.
- ✓ Gestionar de forma sistemática las relaciones con los Clientes.
- ✓ Asegurar el equilibrio entre la satisfacción de los Cliente y de las otras partes interesadas (tales como los accionistas, empleados, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general).

### ***Principio 2 - Liderazgo***

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la Administración de la Organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.

Esto implica:

El liderazgo, compromiso y la participación activa de la dirección de la Organización, son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de la

calidad eficaz y eficiente para lograr beneficios para todas las partes interesadas. Para alcanzar estos beneficios es necesario establecer, mantener y aumentar la satisfacción del Cliente. La dirección debería considerar acciones tales como:

- ✓ Establecer una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes con el propósito de la institución.
- ✓ Liderar la organización con el ejemplo, con el fin de desarrollar confianza entre el personal.
- ✓ Comunicar la orientación de la organización y los valores relativos a la calidad y al sistema de gestión de la calidad
- ✓ Participar en proyectos de mejora en la búsqueda de nuevos métodos, soluciones y servicios
- ✓ Obtener directamente retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad
- ✓ Identificar los procesos de prestación del servicio que aportan valor a la organización ,
- ✓ Identificar los procesos de apoyo que influyen a la eficacia y eficiencia de los procesos de realización
- ✓ Crear un ambiente que promueva la participación activa y el desarrollo del personal
- ✓ Proveer la estructura y los recursos necesarios para apoyar los planes estratégicos de la organización.
- ✓ La dirección debería definir también métodos para medir el desempeño de la Organización con el fin de determinar si se han alcanzado los objetivos planificados.

Estos métodos incluyen

- ✓ Mediciones financieras
- ✓ Mediciones del desempeño de los procesos a través de toda la organización
- ✓ Mediciones externas, tales como estudios comparativos con otras instituciones (benchmarking) y evaluación por tercera parte
- ✓ Evaluación de la satisfacción de los clientes, personal de la organización y otras partes interesadas

- ✓ Evaluación de la percepción de los cliente y de otras partes interesadas del desempeño de los servicios proporcionados
- ✓ Medición de otros factores de éxito que identifique la administración.

*Beneficios clave:*

- ✓ El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización
- ✓ Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una forma integrada.
- ✓ La falta de comunicación entre los niveles de una Organización se reducirá

La aplicación del principio de liderazgo se implementa por medio de:

- ✓ Identificar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo Clientes personal, proveedores, financieros, comunidad local y la sociedad en general.
- ✓ Establecer una clara visión del futuro de la Organización
- ✓ Establecer objetivos y metas desafiantes.
- ✓ Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la Organización
- ✓ Crear confianza y eliminar temores.
- ✓ Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- ✓ Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

***Principio 3 - Participación del personal***

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta.

*Esto implica:*

Que la dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la Organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas. Como ayuda en el logro de sus objetivos de mejora del desempeño, la dirección debería promover la participación y el desarrollo de su personal:

- ✓ Proporcionando formación continua y la planificación de carrera
- ✓ Definiendo sus responsabilidades y autoridades

- ✓ Estableciendo objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados
- ✓ Facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones
- ✓ Mediante reconocimientos y recompensas
- ✓ Facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos
- ✓ Revisando continuamente las necesidades de su personal
- ✓ Creando las condiciones para promover la innovación
- ✓ Asegurando el trabajo en equipo eficaz
- ✓ Comunicando sugerencias y opiniones
- ✓ Utilizando mediciones de la satisfacción del personal
- ✓ Investigando las razones por las que el personal se vincula a la organización y se desvincula de ella.

La dirección de la Organización debería asegurarse de que se dispone de la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la organización. La dirección debería considerar el análisis tanto de las necesidades de competencia presentes como de las esperadas en comparación con la competencia ya existente en la Organización.

*Beneficios clave:*

- ✓ Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la Organización.
- ✓ Innovación y creatividad en promover los objetivos de la Organización.
- ✓ Un personal valorado por su trabajo.
- ✓ Un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continua.

La aplicación del principio de participación del personal, se implementa por medio:

- ✓ Comprender la importancia de su contribución y su papel en la Organización.
- ✓ Identificar las limitaciones en su trabajo.
- ✓ Aceptar la responsabilidad de los problemas y de su resolución.
- ✓ Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.

- ✓ Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencia.
- ✓ Compartir libremente conocimientos y experiencia.
- ✓ Discutir abiertamente los problemas y cuestiones.

#### **Principio 4 - Enfoque basado en procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Esto implica:

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

Promover la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la Organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos entre las áreas
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

***Beneficios clave:***

- ✓ Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- ✓ Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- ✓ Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

La aplicación del principio de enfoque basado en procesos se implementa por medio de:

- ✓ Definir las actividades del proceso, necesarias para lograr el resultado deseado.
- ✓ Establecer responsabilidades y obligaciones claras para el cumplimiento de las actividades claves de cada proceso.
- ✓ Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- ✓ Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la Organización
- ✓ Centrarse en los factores, tales como, recursos, métodos y materiales, que mejorarán las actividades clave de la Organización.
- ✓ Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades en los Clientes, proveedores y otras partes interesadas.

***Principio 5 - Enfoque de sistema para la gestión***

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.

Esto implica:

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los Clientes y de otras partes interesadas
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la Organización
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Un enfoque similar es también aplicable para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una Organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus servicios, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

*Beneficios clave:*

- ✓ Integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.
- ✓ La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.
- ✓ Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la Organización

La aplicación del principio de enfoque de sistema se implementa por medio de:

- ✓ Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la Organización de la forma más eficaz y eficiente.

- ✓ Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- ✓ Estructurar los enfoques que armonizan e integran los procesos.
- ✓ Proporcionar una mejor interpretación de los papeles y responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos comunes, y así reducir barreras interfuncionales.
- ✓ Entender las capacidades organizativas y establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar.
- ✓ Definir y establecer como objetivo la forma en que deberían funcionar las actividades específicas dentro del sistema.
- ✓ Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

***Principio 6 - Mejora Continua***

La mejora continua en el desempeño global de la Organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Esto implica:

La mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas.

Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- h) Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora
- i) El establecimiento de los objetivos para la mejora
- j) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos
- k) La evaluación de dichas soluciones y su selección
- l) La implementación de la solución seleccionada
- m) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos
- n) La formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la

revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

Para asegurar el futuro de la Organización y la satisfacción de las partes interesadas, la dirección de la Organización debería crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios.

Para implicar a las personas, la dirección debería crear un ambiente en el que se delega la autoridad de manera que se dota a las personas de autoridad y éstas aceptan la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la Organización pueda mejorar su desempeño. Esto puede conseguirse mediante actividades como las siguientes:

- ✓ Estableciendo objetivos para las personas, los proyectos y para la Organización,
- ✓ Comparando el desempeño con respecto otras Organizaciones y con respecto a las mejores prácticas,
- ✓ Reconociendo y recompensando la consecución de mejoras, y
- ✓ Mediante esquemas de sugerencias que incluyan reacciones puntuales de la gestión.

Para proporcionar una estructura para las actividades de mejora, la dirección debería definir e implementar un proceso para la mejora continúa que pueda aplicarse a la prestación del servicio y apoyo de los procesos y las actividades.

Para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de mejora, deberían considerarse los procesos de prestación del servicio y de apoyo en términos de:

- ✓ Eficacia (por ejemplo, resultados que cumplen los requisitos),
- ✓ Eficiencia (por ejemplo, recursos por unidad de tiempo o dinero),
- ✓ Efectos externos (por ejemplo, cambios legales y reglamentarios),
- ✓ Debilidades potenciales (por ejemplo, falta de capacidad y consistencia),
- ✓ La oportunidad de emplear métodos mejores,
- ✓ Control de cambios planeados y no planeados, y
- ✓ Medida de los beneficios planeados.

Dicho proceso para la mejora continua debería utilizarse como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia internas, así como para mejorar la satisfacción de los Clientes y de las otras partes interesadas.

La dirección debería emprender actividades de mejora continua escalonada integradas en los procesos existentes, así como oportunidades de iniciativa, con el fin de conseguir el máximo beneficio para la Organización y para las partes interesadas.

*Beneficios clave:*

- ✓ Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
- ✓ Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
- ✓ Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

La aplicación del principio de mejora se implementa por medio de:

- ✓ Aplicar un enfoque a toda la Organización coherente para la mejora continua del desempeño.
- ✓ Proporcionar al personal de la Organización formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- ✓ Hacer que la mejora continua de los servicios, procesos y sistemas sea un objetivo para cada persona dentro de la Organización.
- ✓ Establecer objetivos para orientar la mejora continua, y medidas para hacer el seguimiento de la misma.
- ✓ Reconocer y admitir las mejoras.

### ***Principio 7 - Enfoque basado en hechos para la toma de decisión***

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Esto implica:

Basarse en el análisis de datos obtenidos a partir de medidas e información recopilada. En este contexto, la Organización debería analizar los datos de sus diferentes fuentes tanto para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y

otras metas definidas, como para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas.

Las decisiones basadas en hechos requieren acciones eficaces y eficientes tales como

- ✓ Métodos de análisis válidos,
- ✓ Técnicas estadísticas apropiadas, y
- ✓ Tomar decisiones y llevar a cabo acciones basadas en los resultados de análisis lógicos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

El análisis de los datos puede ayudar a determinar la causa de los problemas existentes o potenciales y por lo tanto proporciona una guía efectiva acerca de las acciones correctivas y preventivas necesarias para la mejora.

La información y datos de todas las partes de la Organización deberían integrarse y analizarse para evaluar eficazmente el desempeño global de la organización. El desempeño global de la biblioteca debería presentarse en un formato adecuado para los diferentes niveles de la organización.

Los resultados del análisis pueden ser utilizados por la organización para determinar:

- ✓ Las tendencias,
- ✓ La satisfacción del cliente,
- ✓ El nivel de satisfacción de las otras partes interesadas,
- ✓ La eficacia y eficiencia de sus procesos,
- ✓ La contribución de los proveedores,
- ✓ El éxito de sus objetivos de mejora del desempeño,
- ✓ La economía de la calidad y el desempeño financiero y el relacionado con el entorno,
- ✓ Los estudios comparativos (benchmarking) de su desempeño, y
- ✓ La competitividad.

*Beneficios clave:*

- ✓ Decisiones basadas en información.
- ✓ Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a evidencia objetiva y documentada.
- ✓ Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

La aplicación del principio de enfoque basado en hechos para la toma de decisión se implementa por medio de:

- ✓ Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- ✓ Hacer accesibles los datos a quienes los necesiten.
- ✓ Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.
- ✓ Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis objetivo, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

***Principio 8 - Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor***

Una Organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Esto implica:

Establecer relaciones con los proveedores y los aliados de la Organización para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor.

Existen varias oportunidades para que las Organización incrementen el valor a través del trabajo con sus proveedores y aliados tales como:

- ✓ Optimizando el número de proveedores y de aliados,
- ✓ Estableciendo comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados en ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costosos,

- ✓ Cooperando con proveedores en la validación de la capacidad de sus procesos,
- ✓ Dando seguimiento a la habilidad de los proveedores para entregar productos conformes con el objetivo de eliminar verificaciones redundantes,
- ✓ Alentando a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño y a participar en otras iniciativas conjuntas de mejora,
- ✓ involucrando a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la organización para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de prestación del servicio y entrega de productos conformes,
- ✓ Involucrando a los aliados en la identificación de necesidades de compra y en el desarrollo de estrategias conjuntas, y
- ✓ Evaluando, reconociendo y recompensando los esfuerzos y los logros de los proveedores y de los aliados.

*Beneficios clave:*

- ✓ Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- ✓ Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un entorno cambiante o a las necesidades y expectativas del Cliente
- ✓ Optimización de costos y recursos.

La aplicación del principio de relación mutuamente beneficiosa con el proveedor se implementa mediante:

- ✓ Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- ✓ Poner en común experiencia y recursos con los aliados de la Organización.
- ✓ Identificar y seleccionar los proveedores clave.
- ✓ Comunicación clara y abierta.
- ✓ Compartir información y planes futuros.
- ✓ Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

- ✓ Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros obtenidos por los proveedores.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>GRUPO KAIZE, *Principios de Gestión de Calidad* , 28-06-2011, <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/29.htm>

## ANEXO N ° 9

### PROFORMA DE CHALRA TALLER CONFERENCIA DE MOTIVAIÒN Y DESARROLLO PERSONAL

**Duración:** 4 horas 1 hora adicional  
**Lugar :** A convenir  
**Costo/ Persona:** \$ 5 Dólares  
**Fecha :** A convenir  
**Pago :** En efectivo, terminada la charla

**Duración:** 2 horas  
**Lugar :** A convenir  
**Costo/ Persona:** \$ 2 Dólares  
**Fecha :** A convenir  
**Pago :** En efectivo, terminada la conferencia

#### **OBJETIVOS:**

\_Incrementar sus potencialidades y capacidades, generando una comunicación más asertiva y propositiva, formando de tal manera grupos de trabajo maduros y solidarios en su quehacer laboral. Propiciar una integración en base a sus aptitudes y actitudes, e indicarles que el objetivo primordial de la empresa es satisfacer las necesidades de sus ciudadanos en general.

\_Desarrollar un taller en donde se visora que la problemática interna la pueden solucionar sus propios integrantes en base a la utilización de herramientas(diapositivas, documentación ,juegos didácticos, lecturas, reflexiones. etc.)

\_Crear personas capaces de tomar decisiones positivas que puedan mejorar las relaciones interpersonales , restaurando niveles motivacionales tanto en su entorno laboral como personal.

## ***CONTENIDO:***

- Presentación del formador/capacitador.
- Lectura de un tema "el ser humano".
- Dinámicas grupales para aumentar el compañerismo, desenvolvimiento y la participación.
- Lectura de un tema "el poder de la palabra".
- Reflexiones sobre la problemática de la empresa.(evaluación 360 grados)
- El reconocimiento en la vida diaria, como instrumentarla.
- Metáfora "los árboles suizos".
- Dinámica grupal sobre los valores
- El milagro ecuatoriano en relación al milagro japonés.
- Los valores en la empresa o grupo de personas.
- El problema soy yo y el cambio empieza ahora.
- Dinámica grupal " el barco se hunde"
- Metáfora "los siete centavos".
- Programación para el mañana como inducirte al cambio.
- Un mundo sin drogas y un ecuador libre de ellas.
- Metáfora "nací y morí".
- Dinámica grupal " juego pedagógico"
- Lectura
- Manejo del estrés, la solución está en ti.
- Trabajo en equipo como conseguirlo.
- El secreto de la vida

- Metáfora "eres un milagro".
- Como romper paradigmas " la vaca".
- Lectura
- Dinámica grupal "el chisme"
- Documentación: técnica sandwich, que está viviendo en este momento el pasado el presente o el futuro, la comunicación y su técnica. Etc. Puede variar
- Trabajo grupal final.
- Clima laboral personal.
- El alago para cada persona.

**Observaciones:**

Programa se puede modificar de acuerdo al horario, puedo extender una hora adicional dando un tema que lo crea necesario en el taller. La charla -taller se programa de acuerdo a la problemática de la empresa. Presento una charla muestra de 30 minutos sin costo. (Fecha y hora por fijarse Solo en Quito).

Email: charlamotivacional@hotmail.com / charmotiv@hotmail.com

M 098911707

P 091876251

*Un programa paso a paso para construir confianza y lealtad en la empresa.*

ATTE. Animador Educativo y Formador \_\_\_\_\_MARCELO DÍAZ

**ANEXO N° 10**  
**PROFORMA EMPRESA PROCESAR INTELLIGEN**  
**ENCUESTADORA**

Estimada Cristina Mendoza:

De acuerdo a las conversaciones mantenidas con ustedes, proponemos realizar una investigación de tipo Cuantitativa concluyente descriptiva.

**METODOLOGIA**

Para ello vamos a levantar la información en base a la utilización de una herramienta (encuesta), elaborada por Procesar y aprobado por ustedes.

**Muestra:**

Para poder tener un espectro mas amplio vamos a realizar 150 entrevistas 50% hombres 50% mujeres.

**Precio:**

El precio es de \$675 dólares americanos, este precio No incluye IVA.

**ESTE PRECIO INCLUYE:**

Estructuración de la investigación

Levantamiento de la información

Edición

Codificación

Digitación

Procesamiento y tabulación

Resultados estadísticos

Presentación

Conclusiones

Recomendaciones.

**CRONOGRAMA:**

Tiempo estimado para la entrega de resultados 8 días laborables.

Por favor cualquier duda, comuníquense con nosotros, estaremos gustosos de poder ayudarles

Saludos Cordiales

SERGIO CEVALLOS

procesarintelligent@gmail.com

09132290

**ANEXO N° 11**  
**PROFORMA EMPRESA COMPU SYSTEM**  
**MANTENIMIENTO**  
**PREVENTIVO**



Calle Rio Santiago #39 - San Rafael El Valle  
 Cell: 98813721 Pin Black Berry 219126FD  
 Mail: Director@dgecomputersystem.org  
 Ruc: 1716606569001  
 www.dgecomputersystem.org  
 HUGO DANIEL GAVIDIA ESTEVEZ

FACTURA		
PROFORMA N°	PAG.	FECHA
000151	1	06/10/2011

CLIENTE
xyx1115@yahoo.com

Muy Señores Nuestros.

De acuerdo con sus deseos nos es grato detallarles a continuación , nuestro trabajo por realizar					
COD	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO/ U	DTO	IMPORTE
	Mantenimiento preventivo	12	13,41 \$		161,00 \$
	Instalacion de la red	1	20,00 \$		20,00 \$
NOTA:		SUB TOTAL	181,00 \$		
		IVA12 %	21,72 \$		
		TOTAL	202,72 \$		
DETALLES DE PAGO					
EFFECTIVO	<input checked="" type="checkbox"/>	DEPOSITO BANCARIO	<input type="checkbox"/>		
CHEQUE BANCARIO	<input type="checkbox"/>				

FIRMA CLIENTE

FIRMA GERENTE

Daniel Gavidia E.



**ANEXO ° 13**

**MODELO DE ORDEN DE COMPRA**  
**CENTRO MÈDICO LENIN MOSQUERA**

N°: 0001

ORDEN DE

Proveedor: \_\_\_\_\_

Fecha del pedido: \_\_\_\_\_ Fecha de pago: \_\_\_\_\_

Terminos de entrega: \_\_\_\_\_

Sirvanse por este medio suministarnos los articulos

<b>N°</b>	<b>ARTÍCULO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>COSTO TOTAL</b>				

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Autorizado

por: \_\_\_\_\_

Recibido por: \_\_\_\_\_

**ANEXO ° 14**

**MODELO DE ORDEN DE PEDIDO**  
**CENTRO MÈDICO LENIN MOSQUERA**

N°: 0001

ORDEN DE

DEPARTAMENTO DE: \_\_\_\_\_

Fecha del pedido: \_\_\_\_\_

Sirvanse por este medio suministarnos los articulos

N°	ARTÍCULO	CANTIDAD

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Recibido

por: \_\_\_\_\_

## ANEXO ° 15

### A.15 INFORMACIÓN FINANCIERA DEL CENTRO MÉDICO LENIN MOSQUERA

#### A.15.1 INVERSIÓN INICIAL

Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias.

#### CUADRO A.15.1. 1

##### Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL	
CONCEPTO	VALOR
	ANUAL
Inversión fija	100.515,17
Inversión diferida	3.250,00
Inversión capital de trabajo	4.067,82
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>107.832,99</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

#### Análisis

Se puede evidenciar que la constitución del Centro Médico Lenin Mosquera requirió de una inversión promedio de \$107.832,99 distribuidos en la inversión física, diferida y capital de trabajo. Por otro lado se observa que la mayor inversión la constituye el activo fijo.

## A.15.2 INVERSIÓN FIJA

Este rubro se agrupa en tangible e intangible, diferenciación que va a facilitar el costeo del proyecto en su fase operativa. La estimación de la inversión fija se basa en cotizaciones y/o proformas de los bienes y servicios a utilizarse en la ejecución del proyecto. Forma parte de la infraestructura operativa del negocio, es decir la base para iniciar la producción para el mercado seleccionado.

**CUADRO A.15.3. 1**  
**Inversión Fija**

CONCEPTO	VALOR	DEPRECIACION									
	ANUAL	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
GINECOLOGIA	402,87	36,26	36,26	36,26	36,26	36,26	36,26	36,26	36,26	36,26	36,26
NUTRICIÓN	1.320,00	118,80	118,80	118,80	118,80	118,80	118,80	118,80	118,80	118,80	118,80
HOSPITALIZACIÓN	10.030,00	902,70	902,70	902,70	902,70	902,70	902,70	902,70	902,70	902,70	902,70
QUIROFANO	8.190,00	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10	737,10
RAYOS X	11.660,00	1.049,40	1.049,40	1.049,40	1.049,40	1.049,40	1.049,40	1.049,40	1.049,40	1.049,40	1.049,40
ECOGRAFIA	14.200,00	1.278,00	1.278,00	1.278,00	1.278,00	1.278,00	1.278,00	1.278,00	1.278,00	1.278,00	1.278,00
ODONTOLOGIA	5.008,00	450,72	450,72	450,72	450,72	450,72	450,72	450,72	450,72	450,72	450,72
ADMINISTRACIÓN	725,00	65,25	65,25	65,25	65,25	65,25	65,25	65,25	65,25	65,25	65,25
RECEPCIÓN	405,35	36,48	36,48	36,48	36,48	36,48	36,48	36,48	36,48	36,48	36,48
CAFETERIA	4.885,88	439,73	439,73	439,73	439,73	439,73	439,73	439,73	439,73	439,73	439,73
PEDIATRIA	8.849,00	796,41	796,41	796,41	796,41	796,41	796,41	796,41	796,41	796,41	796,41
UROLOGIA	3.120,00	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80	280,80
REHABILITACIÓN	8.820,00	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80
TRAUMATOLOGIA	2.434,92	219,14	219,14	219,14	219,14	219,14	219,14	219,14	219,14	219,14	219,14
LABORATORIO	4.511,00	405,99	405,99	405,99	405,99	405,99	405,99	405,99	405,99	405,99	405,99
MEDICINA	1.680,00	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20
OTORRINOLARING	2.656,00	239,04	239,04	239,04	239,04	239,04	239,04	239,04	239,04	239,04	239,04
MENSAJERIA	109,25	9,83	9,83	9,83	9,83	9,83	9,83	9,83	9,83	9,83	9,83
ENDOSCOPIA	3.300,00	297,00	297,00	297,00	297,00	297,00	297,00	297,00	297,00	297,00	297,00
OFTALMOLOGIA	639,00	57,51	57,51	57,51	57,51	57,51	57,51	57,51	57,51	57,51	57,51
DERMATOLOGIA	7.240,00	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60	651,60
LIMPIEZA	328,90	29,60	29,60	29,60	29,60	29,60	29,60	29,60	29,60	29,60	29,60
<b>TOTAL</b>	<b>100.515,17</b>	<b>9.046,37</b>									

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

En el cuadro anterior se detalla la adquisición de activos fijos con los que cuenta cada una de las áreas de servicios. Se aprecia una importante participación debido a que en esta se incluyen aquellos equipos técnicos a emplearse en medicina general como en especialidad. El valor por este concepto asciende a \$100.515,17.

**CUADRO A.15.3. 2**  
**Inventario inicial de bienes no producidos**

CONCEPTO	INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GINECOLOGÍA	402,87	416,97	431,56	446,67	462,30	478,48
NUTRICIÓN	1.320,00	1.366,20	1.414,02	1.463,51	1.514,73	1.567,75
HOSPITALIZACIÓN	10.030,00	-	-	10.381,05	1,00	1,04
QUIROFANO	8.190,00	-	-	7.959,15	-	-
RAYOS X	11.660,00	-	-	12.068,10	1,00	1,04
ECOGRAFÍA	14.200,00	-	-	14.697,00	-	-
ODONTOLOGÍA	5.008,00	-	-	5.183,28	-	-
ADMINISTRACIÓN	725,00	-	-	-	-	-
RECEPCIÓN	405,35	-	-	-	-	-
CAFETERÍA	4.885,88	-	-	5.056,89	-	-
PEDIATRÍA	8.849,00	-	-	-	9.158,72	-
UROLOGÍA	3.120,00	-	-	3.229,20	-	-
REHABILITACIÓN	8.820,00	9.128,70	9.448,20	9.778,89	10.121,15	10.475,39
TRAUMATOLOGÍA	2.434,92	-	-	2.520,14	-	-
LABORATORIO	4.511,00	4.668,89	4.832,30	5.001,43	5.176,48	5.357,65
MEDICINA	1.680,00	1.738,80	1.799,66	1.862,65	1.927,84	1.995,31
OTORRINOLARINGOLOGÍA	2.656,00	2.748,96	2.845,17	2.944,75	3.047,82	3.154,49
MENSAJERÍA	109,25	113,07	117,03	121,13	125,37	129,75
ENDOSCOPIA	3.300,00	3.415,50	-	-	3.415,50	-
OFTALMOLOGÍA	639,00	661,37	684,51	708,47	733,27	758,93
DERMATOLOGÍA	7.240,00	-	-	7.493,40	-	-
LIMPIEZA	328,90	340,41	352,33	364,66	377,42	390,63
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>102.526,17</b>	<b>26.610,87</b>	<b>23.937,78</b>	<b>93.294,36</b>	<b>38.073,59</b>	<b>26.322,33</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

En el cuadro que antecede se hace constar el valor de las reposiciones para cada uno de los años de aquellos activos que de acuerdo a normativa técnica requieran ser reemplazados.

**CUADRO A.15.3. 3**  
**Ginecología**

CONCEPTO	GINECOLOGÍA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Cureta aspiradora	1,00	48,60	48,60	50,30	52,06	53,88	55,77	57,72
Cureta Uterina	1,00	22,44	22,44	23,23	24,04	24,88	25,75	26,65
Dilatador Uterino	1,00	89,10	89,10	92,22	95,45	98,79	102,24	105,82
Especulo	1,00	13,50	13,50	13,97	14,46	14,97	15,49	16,03
Histerometro	1,00	7,83	7,83	8,10	8,39	8,68	8,99	9,30
Pinza para biopsia	1,00	199,80	199,80	206,79	214,03	221,52	229,28	237,30
Pinza Uterina	1,00	21,60	21,60	22,36	23,14	23,95	24,79	25,65
			-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>402,87</b>	<b>416,97</b>	<b>431,56</b>	<b>446,67</b>	<b>462,30</b>	<b>478,48</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

## Análisis.

Para el área de ginecología el monto de las inversiones corresponden a \$402,87 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 4**  
**Nutrición**

CONCEPTO	NUTRICIÓN			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Pesa	6,00	35,00	210,00	217,35	224,96	232,83	240,98	249,41
Aloe Vera	6,00	45,00	270,00	279,45	289,23	299,35	309,83	320,68
Batido Adelgazante	6,00	60,00	360,00	372,60	385,64	399,14	413,11	427,57
Medidor de Grasa	6,00	80,00	480,00	496,80	514,19	532,18	550,81	570,09
<b>TOTAL</b>			<b>1.320,00</b>	<b>1.366,20</b>	<b>1.414,02</b>	<b>1.463,51</b>	<b>1.514,73</b>	<b>1.567,75</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

## Análisis.

Para el área de nutrición el monto de las inversiones corresponden a \$1.320,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 5**  
**Hospitalización**

CONCEPTO	HOSPITALIZACIÓN			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Camas Electricas	1,00	500,00	500,00	-	-	517,50	-	-
Equipo básico	1,00	8.340,00	8.340,00	-	-	8.631,90	1,00	1,04
Esterilizador	3,00	350,00	1.050,00	-	-	1.086,75	-	-
Mesas de Alimentos	5,00	10,00	50,00	-	-	51,75	-	-
Spot de signos vitales	1,00	25,00	25,00	-	-	25,88	-	-
Carro Multiproposito	1,00	65,00	65,00	-	-	67,28	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>10.030,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10.381,05</b>	<b>1,00</b>	<b>1,04</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

## Análisis.

Para el área de hospitalización el monto de las inversiones corresponden a \$10.030,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 6**  
**Quirófano**

CONCEPTO	QUIRÓFANO			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Maquina de Anestesia	1,00	1.100,00	1.100,00			1.138,50	-	-
Equipo básico	1,00	5.430,00	5.430,00			5.620,05	-	-
Bombas de Succión	1,00	500,00	500,00					
Mesas de Cirugía	2,00	300,00	600,00			621,00	-	-
Lamparas de quirófano y auxiliares	1,00	200,00	200,00			207,00	-	-
Carro para instrumentos	3,00	120,00	360,00			372,60	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>8.190,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7.959,15</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

## Análisis.

Para el área de quirófano el monto de las inversiones corresponden a \$8.190,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 7**  
**Rayos X**

CONCEPTO	RAYOS X			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Tubos de Rayos x	2,00	80,00	160,00			165,60	-	-
Equipos de rayos x	1,00	6.500,00	6.500,00			6.727,50	-	1,04
Máquina para rayos x	1,00	5.000,00	5.000,00			5.175,00	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>11.660,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.068,10</b>	<b>1,00</b>	<b>1,04</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

## Análisis.

Para el área de rayos x el monto de las inversiones corresponden a \$11.660,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 8**  
**Ecografía**

CONCEPTO	ECOGRAFIA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Máquina para ecografías	1,00	2.000,00	2.000,00			2.070,00	-	-
Equipo de ecografía	2,00	6.100,00	12.200,00			12.627,00	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>14.200,00</b>	-	-	<b>14.697,00</b>	-	-

Fuente: Centro Médico Lenin Mosquera

Elaborado por: Cristina Mendoza

## Análisis.

Para el área de ecografía el monto de las inversiones corresponden a \$14.200,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 9**  
**Odontología**

CONCEPTO	ODONTOLOGIA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Espesores Dentales	2,00	78,00	156,00			161,46	-	-
Equipo de odontología	1,00	4.350,00	4.350,00			4.502,25	-	-
Sonda Dental	1,00	60,00	60,00			62,10	-	-
Sonda periodontal	1,00	50,00	50,00			51,75	-	-
Cánula de aspiración	1,00	45,00	45,00			46,58	-	-
Pinzas porta placas de radiografía	1,00	84,00	84,00			86,94	-	-
Separadores comisurales	2,00	64,00	128,00			132,48	-	-
Dispositivo de aspiración	1,00	120,00	120,00			124,20	-	-
Jeringa	5,00	3,00	15,00			15,53	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>5.008,00</b>	-	-	<b>5.183,28</b>	-	-

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

## Análisis.

Para el área de odontología el monto de las inversiones corresponden a \$5.008,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 10**  
**Administración**

CONCEPTO	ADMINISTRACIÓN			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Escritorios	1,00	110,00	110,00	-	-	-	-	-
Sillas	6,00	35,00	210,00	-	-	-	-	-
Artículos de oficina	1,00	320,00	320,00	-	-	-	-	-
Papelera	1,00	85,00	85,00	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>725,00</b>	-	-	-	-	-

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Para el área de administración el monto de las inversiones corresponden a \$725 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 11**  
**Recepción**

CONCEPTO	RECEPCIÓN			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Mostrador	1,00	120,00	120,00	-	-	-	-	-
Sillas	2,00	30,00	60,00	-	-	-	-	-
Artículos de oficina	1,00	120,00	120,00	-	-	-	-	-
Archivador	1,00	105,35	105,35	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>405,35</b>	-	-	-	-	-

Fuente: Centro Médico Lenin Mosquera

Elaborado por: Cristina Mendoza

**Análisis.**

Para el área de recepción el monto de las inversiones corresponden a \$405,35 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 12**  
**Cafetería**

CONCEPTO	CAFETERIA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Cafetera	1,00	35,40	35,40	-	-	36,64	-	-
Mesas	8,00	55,30	442,40	-	-	457,88	-	-
Sillas	32,00	11,30	361,60	-	-	374,26	-	-
Sel servi	1,00	1.200,35	1.200,35	-	-	1.242,36	-	-
Juguera	1,00	329,45	329,45	-	-	340,98	-	-
Artículos eléctricos	1,00	210,21	210,21	-	-	217,57	-	-
Vajilla	1,00	320,40	320,40	-	-	331,61	-	-
Sanduchera	1,00	35,20	35,20	-	-	36,43	-	-
Licudadora	1,00	85,57	85,57	-	-	88,56	-	-
Mesas de trabajo	2,00	110,00	220,00	-	-	227,70	-	-
Refrigeradora	1,00	1.300,00	1.300,00	-	-	1.345,50	-	-
Cubtería	1,00	150,00	150,00	-	-	155,25	-	-
Cristalería	1,00	195,30	195,30	-	-	202,14	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>4.885,88</b>	-	-	<b>5.056,89</b>	-	-

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Para el área de cafetería el monto de las inversiones corresponden a \$4.885,88 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 13**  
**Pediatría**

CONCEPTO	PEDIATRIA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Tabla de Reanimación	3,00	120,00	360,00				372,60	-
Equipo básico	1,00	4.350,00	4.350,00				4.502,25	-
Monitor desfibrilador con palas pediátricas	3,00	900,00	2.700,00				2.794,50	-
Sondas de aspiración	2,00	210,00	420,00				434,70	-
Cánulas orofaríngeas de Guedel	1,00	89,00	89,00				92,12	-
Mascarillas Faciales	10,00	0,50	5,00				5,18	-
Bolsas autoinflables de ventilación	2,00	140,00	280,00				289,80	-
Pinzas de Magill	6,00	100,00	600,00				621,00	-
Reloj de pared.	1,00	45,00	45,00				46,58	-
<b>TOTAL</b>			<b>8.849,00</b>	-	-	-	<b>9.158,72</b>	-

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

## **Análisis.**

Para el área de pediatría el monto de las inversiones corresponden a \$8.849,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 14**  
**Urología**

CONCEPTO	UROLOGIA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Sondas Nelaton	4,00	45,00	180,00			186,30	-	-
Equipo básico	1,00	2.300,00	2.300,00			2.380,50	-	-
Sondas Foley	4,00	60,00	240,00			248,40	-	-
Catéteres Ureterales	4,00	100,00	400,00			414,00	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>3.120,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.229,20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

## **Análisis.**

Para el área de urología el monto de las inversiones corresponden a \$3.120,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 15**  
**Rehabilitación**

CONCEPTO	REHABILITACIÓN			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Sillas de Ruedas	12,00	320,00	3.840,00	3.974,40	4.113,50	4.257,48	4.406,49	4.560,72
Medias elásticas ortopédicas	12,00	35,00	420,00	434,70	449,91	465,66	481,96	498,83
Protéssis ortopédicas	12,00	120,00	1.440,00	1.490,40	1.542,56	1.596,55	1.652,43	1.710,27
Muletas	12,00	60,00	720,00	745,20	771,28	798,28	826,22	855,13
Soportes ortopédicos	12,00	200,00	2.400,00	2.484,00	2.570,94	2.660,92	2.754,06	2.850,45
<b>TOTAL</b>			<b>8.820,00</b>	<b>9.128,70</b>	<b>9.448,20</b>	<b>9.778,89</b>	<b>10.121,15</b>	<b>10.475,39</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Para el área de rehabilitación el monto de las inversiones corresponden a \$8.820,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 16**  
**Traumatología**

CONCEPTO	TRAUMATOLOGÍA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Cizalla de Stille para yeso 23 cm	12,00	130,95	1.571,40		-	1.626,40	-	-
Cucharilla de Volkman cortante 0	12,00	19,58	234,96		-	243,18	-	-
Goniómetro de Moltgen ( Pakistan )	12,00	52,38	628,56		-	650,56	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>2.434,92</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.520,14</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Para el área de traumatología el monto de las inversiones corresponden a \$2.434,92 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 17**  
**Laboratorio**

CONCEPTO	LABORATORIO			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
vasos de precipitación	12,00	8,00	96,00	99,36	102,84	106,44	110,16	114,02
equipo básico	1,00	2.350,00	2.350,00	2.432,25	2.517,38	2.605,49	2.696,68	2.791,06
microscopio	3,00	250,00	750,00	776,25	803,42	831,54	860,64	890,76
muestras	12,00	30,00	360,00	372,60	385,64	399,14	413,11	427,57
jeringillas	20,00	1,10	22,00	22,77	23,57	24,39	25,25	26,13
agujas	20,00	0,45	9,00	9,32	9,64	9,98	10,33	10,69
algodón (torundas)	12,00	3,00	36,00	37,26	38,56	39,91	41,31	42,76
desinfectantes	12,00	60,00	720,00	745,20	771,28	798,28	826,22	855,13
Sablon/alcohol	12,00	14,00	168,00	173,88	179,97	186,26	192,78	199,53
<b>TOTAL</b>			<b>4.511,00</b>	<b>4.668,89</b>	<b>4.832,30</b>	<b>5.001,43</b>	<b>5.176,48</b>	<b>5.357,65</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

Para el área de laboratorio el monto de las inversiones corresponden a \$4.511,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 18**  
**Medicina**

CONCEPTO	MEDICINA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Purificadores de Agua y desionizadores	1,00	80,00	80,00	82,80	85,70	88,70	91,80	95,01
Cabinas de Flujo y de Bioseguridad	2,00	800,00	1.600,00	1.656,00	1.713,96	1.773,95	1.836,04	1.900,30
<b>TOTAL</b>			<b>1.680,00</b>	<b>1.738,80</b>	<b>1.799,66</b>	<b>1.862,65</b>	<b>1.927,84</b>	<b>1.995,31</b>

Fuente: Centro Médico Lenin Mosquera

Elaborado por: Cristina Mendoza

### **Análisis.**

Para el área de medicina el monto de las inversiones corresponden a \$1.680,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 19**  
**Otorrinolaringología**

CONCEPTO	OTORRINOLARINGOLOGÍA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Tijeras	3,00	24,00	72,00	74,52	77,13	79,83	82,62	85,51
Equipo básico	1,00	2.500,00	2.500,00	2.587,50	2.678,06	2.771,79	2.868,81	2.969,22
porta-agujas	2,00	18,00	36,00	37,26	38,56	39,91	41,31	42,76
pinzas separadores de heridas	8,00	6,00	48,00	49,68	51,42	53,22	55,08	57,01
<b>TOTAL</b>			<b>2.656,00</b>	<b>2.748,96</b>	<b>2.845,17</b>	<b>2.944,75</b>	<b>3.047,82</b>	<b>3.154,49</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Para el área de otorrinolaringología el monto de las inversiones corresponden a \$2.656,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 20**  
**Mensajería**

CONCEPTO	MENSajería			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Sobres	100,00	0,18	18,00	18,63	19,28	19,96	20,66	21,38
Sobre manila	100,00	0,30	30,00	31,05	32,14	33,26	34,43	35,63
Fundas con cierre	100,00	0,35	35,00	36,23	37,49	38,81	40,16	41,57
Papel periodico	15,00	0,15	2,25	2,33	2,41	2,49	2,58	2,67
Papel Fil	3,00	8,00	24,00	24,84	25,71	26,61	27,54	28,50
<b>TOTAL</b>			<b>109,25</b>	<b>113,07</b>	<b>117,03</b>	<b>121,13</b>	<b>125,37</b>	<b>129,75</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Para el área de Mensajería el monto de las inversiones corresponden a \$109,25 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 21**  
**Endoscopia**

CONCEPTO	ENDOSCOPIA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Endoscopico	1,00	1.200,00	1.200,00	1.242,00		-	1.242,00	-
Equipo para endoscopia	1,00	2.100,00	2.100,00	2.173,50		-	2.173,50	-
<b>TOTAL</b>			<b>3.300,00</b>	<b>3.415,50</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.415,50</b>	<b>-</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

Para el área de endoscopia el monto de las inversiones corresponden a \$3.300,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 22**  
**Oftalmología**

CONCEPTO	OFTALMOLOGÍA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Protectores	1,00	80,00	80,00	82,80	85,70	88,70	91,80	95,01
Jaeger	6,00	25,00	150,00	155,25	160,68	166,31	172,13	178,15
Anillo de Fijación	1,00	60,00	60,00	62,10	64,27	66,52	68,85	71,26
Espátulas	6,00	49,00	294,00	304,29	314,94	325,96	337,37	349,18
Ganchos	1,00	55,00	55,00	56,93	58,92	60,98	63,11	65,32
<b>TOTAL</b>			<b>639,00</b>	<b>661,37</b>	<b>684,51</b>	<b>708,47</b>	<b>733,27</b>	<b>758,93</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

Para el área de oftalmología el monto de las inversiones corresponden a \$639,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 23**  
**Dermatología**

CONCEPTO	DERMATOLOGÍA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Tablas de Examinación	2,00	1.200,00	2.400,00			2.484,00	-	-
Unidades Electroquirúrgicas	1,00	900,00	900,00			931,50	-	-
Monitores de Paciente	2,00	1.300,00	2.600,00			2.691,00	-	-
Accesorios para Electroquirúrgicas	4,00	800,00	840,00			869,40	-	-
Mobiliario / Accesorios	1,00	500,00	500,00			517,50	-	-
<b>TOTAL</b>			<b>7.240,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7.493,40</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Para el área de dermatología el monto de las inversiones corresponden a \$7.240,00 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

**CUADRO A.15.3. 24**  
**Limpieza**

CONCEPTO	LIMPIEZA			PROYECCIONES				
	Nº UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Desinfectantes	2	58,00	116,00	120,06	124,26	128,61	133,11	137,77
Purificador de aire	1	190,00	190,00	196,65	203,53	210,66	218,03	225,66
Fundas negras	2	1,65	3,30	3,42	3,54	3,66	3,79	3,92
Escobas	2	3,00	6,00	6,21	6,43	6,65	6,89	7,13
Trapiadores	2	3,00	6,00	6,21	6,43	6,65	6,89	7,13
Fundas rojas	2	2,60	5,20	5,38	5,57	5,77	5,97	6,18
Baldes	2	1,20	2,40	2,48	2,57	2,66	2,75	2,85
<b>TOTAL</b>			<b>328,90</b>	<b>340,41</b>	<b>352,33</b>	<b>364,66</b>	<b>377,42</b>	<b>390,63</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Para el área de limpieza el monto de las inversiones corresponden a \$328,90 para el primer año y para los siguientes se ha considerado exclusivamente de aquellos que se vayan a adquirir producto del desgaste.

### A.15.3 INVERSIÓN DIFERIDA

Este tipo de inversión se refiere a las inversiones en activos intangibles, los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

**CUADRO A.15.3. 25**  
**Inversión diferida**

INVERSIÓN DIFERIDA		
CONCEPTO	V. ANUAL	AMORTIZACIÓN
Gastos de constitución	1.300,00	260,00
Estudio de pre-factibilidad	1.500,00	300,00
Prepagados	450,00	90,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.250,00</b>	<b>650,00</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

#### **Análisis.**

El Centro Médico Lenin Mosquera tuvo que desembolsar un monto de \$3.250,00 por concepto de activos diferidos con un valor de amortización anual de 650,00 para los cinco posteriores años.

#### A.15.4 INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO

La inversión conocida como capital de trabajo es necesario considerarla dentro del proyecto ya que se refiere a la totalidad de recursos y dinero necesario que facilitará el financiamiento de la operación del negocio, debido a que dicha inversión será indispensable para cubrir los desfases de caja que puedan presentarse durante el desempeño del proyecto. Estos recursos son considerados parte del patrimonio del inversionista y por ello tienden hacer recuperables.

**CUADRO A.15.4. 1**  
**Capital de trabajo**

CAPITAL DE TRABAJO CONCEPTO	REQUERIMIENTO	
	V. ANUAL	REQUERIDO
Materia prima	-	-
Mano de obra directa	20.634,67	3.439,11
C.I.F.	3.772,24	628,71
<b>TOTAL</b>	<b>24.406,91</b>	<b>4.067,82</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

#### **Análisis.**

El monto correspondiente a capital de trabajo proviene directamente del desglose de los costos de producción para el período de dos meses de operaciones, valor que les permitió alcanzar solvencia y arrancar así su productividad.

## A.15.5 FINANCIAMIENTO

Para llevar a cabo el proyecto se necesitará cubrir los costos correspondientes a la inversión inicial, en la que se incluyen la compra de activos y demás gastos administrativos, entre otros; a su vez se deberá solventar la inversión de capital de trabajo; por lo que a continuación se detalla las inversiones en año cero.

**CUADRO A.15.5.1  
Financiamiento**

BANCO DEL PICHINCHA					
CAPITAL		:	86.266,39		
PLAZO (Semestres)		:	10		
VENCIMIENTOS		:	Semestral		
TASA ACTIVA ANUAL		:	17,25%		
AÑOS	PERIODO	DIVIDENDO	AMORTIZACION CAPITAL	INTERES	SALDO
0	0	86.266,39			86.266,39
1	1	9.198,98	1.758,51	7.440,48	84.507,88
	2	9.198,98	1.910,18	7.288,81	82.597,71
2	3	9.198,98	2.074,93	7.124,05	80.522,78
	4	9.198,98	2.253,89	6.945,09	78.268,88
3	5	9.198,98	2.448,29	6.750,69	75.820,59
	6	9.198,98	2.659,46	6.539,53	73.161,13
4	7	9.198,98	2.888,84	6.310,15	70.272,30
	8	9.198,98	3.138,00	6.060,99	67.134,30
5	9	9.198,98	3.408,65	5.790,33	63.725,65
	10	9.198,98	3.702,65	5.496,34	60.023,01
6	11	9.198,98	4.022,00	5.176,98	56.001,01
	12	9.198,98	4.368,90	4.830,09	51.632,11
7	13	9.198,98	4.745,71	4.453,27	46.886,40
	14	9.198,98	5.155,03	4.043,95	41.731,37
8	15	9.198,98	5.599,65	3.599,33	36.131,71
	16	9.198,98	6.082,62	3.116,36	30.049,09
9	17	9.198,98	6.607,25	2.591,73	23.441,84
	18	9.198,98	7.177,12	2.021,86	16.264,72
10	19	9.198,98	7.796,15	1.402,83	8.468,57
	20	9.198,98	8.468,57	730,41	-0,00

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### Análisis.

El centro tuvo que acceder a un préstamo correspondiente a \$86.266,39 pagaderos a diez años en dividendos fijos semestrales de \$9.198,98.

## A.15.6 COSTO TOTAL

**CUADRO A.15.6. 1**  
**Costo Total**

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			PROYECCIÓN				
CONCEPTO	V. MENSUAL	VALOR ANUAL	2012	2013	2014	2015	2016
Costo de producción	24.406,91	292.882,96	310.481,41	329.138,29	348.917,37	369.886,25	392.116,61
Costo operacional	390,35	4.684,20	4.965,25	5.263,17	5.578,96	5.913,69	6.268,52
<b>TOTAL</b>	<b>24.797,26</b>	<b>297.567,16</b>	<b>315.446,66</b>	<b>334.401,46</b>	<b>354.496,33</b>	<b>375.799,94</b>	<b>398.385,13</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

Se lo obtuvo mediante la suma de los costos de producción y el costo operacional. Para el primer año de operaciones se cuantificó en aproximadamente \$297.567,16, con una tasa de crecimiento promedio en función al incremento de la cobertura del servicio.

## A.15.7 COSTO DE PRODUCCIÓN

Gastos de una empresa o un establecimiento productivo por los insumos intermedios en bienes y servicios, pagos al factor trabajo y al capital, utilizados en la producción de un bien o servicio.

**CUADRO A.15.7. 1**  
**Costo de Producción**

COSTO DE PRODUCCIÓN			PROYECCIÓN				
CONCEPTO	V. MENSUAL	V. TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Costo de materia prima	-	-	-	-	-	-	-
Costo mado de obra directa	20.634,67	247.616,05	262.473,01	278.221,39	294.914,68	312.609,56	331.366,13
Costos indirectos de fabricación	3.772,24	45.266,91	48.008,39	50.916,90	54.002,69	57.276,69	60.750,48
<b>TOTAL</b>	<b>24.406,91</b>	<b>292.882,96</b>	<b>310.481,41</b>	<b>329.138,29</b>	<b>348.917,37</b>	<b>369.886,25</b>	<b>392.116,61</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Para el caso de este valor se tomo en cuenta los tres elementos del costo como la materia prima (cuenta en la que no se registra desembolsos), costo de la mano de obra en el que se incluyen los desembolsos de sueldos y salarios, y el CIF en el que se incluyen pagos por concepto de adquisición de suministros. El monto por este concepto asciende a \$292.882,96.

**A.15.8 COSTO DE MATERIALES**

Dentro de esta cuenta no se registran desembolsos en vista que todas los materiales se los incluye en la cuenta de costos indirectos de fabricación.

### A.15.9 COSTO DE MANO DE OBRA

En la contabilidad general de las empresas, se entiende por mano de obra el costo total que representa el montante de trabajadores que tenga la empresa, incluidos los salarios y todo tipo de impuestos que van ligados a cada trabajador.

**CUADRO A.15.9.1**  
**Mano de Obra**

MANO DE OBRA DIRECTA				C. ANUAL	IESS 9,35%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VALOR A RECIBIR	PROYECCIÓN					
CARGO	NUMERO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL						2012	2013	2014	2015	2016	
Recepcionista	1	350,00	350,00	4.200,00	392,70	317,28	264,00	4.388,58	4.651,89	4.931,00	5.226,86	5.540,47	5.872,90	
Jefes departamentales	5	950,00	4.750,00	57.000,00	5.329,50	4.305,88	264,00	56.240,38	59.614,80	63.191,69	66.983,19	71.002,18	75.262,31	
Personal médico	12	750,00	9.000,00	108.000,00	10.098,00	8.158,50	264,00	106.324,50	112.703,97	119.466,21	126.634,18	134.232,23	142.286,17	
Especialistas	4	1.400,00	5.600,00	67.200,00	6.283,20	5.076,40	264,00	66.257,20	70.232,63	74.446,59	78.913,39	83.648,19	88.667,08	
Auxiliares de enfermería	3	400,00	1.200,00	14.400,00	1.346,40	1.087,80	264,00	14.405,40	15.269,72	16.185,91	17.157,06	18.186,49	19.277,67	
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>3.850,00</b>	<b>20.900,00</b>	<b>250.800,00</b>	<b>23.449,80</b>	<b>18.945,85</b>	<b>1.320,00</b>	<b>247.616,05</b>	<b>262.473,01</b>	<b>278.221,39</b>	<b>294.914,68</b>	<b>312.609,56</b>	<b>331.366,13</b>	
MANO DE OBRA INDIRECTA				C. ANUAL	C. ANUAL	IESS 9,35%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VALOR A RECIBIR	PROYECCIÓN				
CARGO	NUMERO	COSTO TOTAL	2012							2013	2014	2015	2016	
Director general	1	1.900,00	1.900,00	22.800,00	2.131,80	1.722,35	264,00	22.654,55	24.013,82	25.454,65	26.981,93	28.600,85	30.316,90	
Personal de limpieza	2	350,00	700,00	8.400,00	785,40	634,55	264,00	8.513,15	9.023,94	9.565,38	10.139,30	10.747,66	11.392,52	
Personal de mantenimiento	3	350,00	1.050,00	12.600,00	1.178,10	951,83	264,00	12.637,73	13.395,99	14.199,75	15.051,73	15.954,84	16.912,13	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>2.600,00</b>	<b>3.650,00</b>	<b>43.800,00</b>	<b>4.095,30</b>	<b>3.308,73</b>	<b>792,00</b>	<b>43.805,43</b>	<b>46.433,75</b>	<b>49.219,78</b>	<b>52.172,96</b>	<b>55.303,34</b>	<b>58.621,54</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>31,00</b>	<b>6.450,00</b>	<b>24.550,00</b>	<b>294.600,00</b>	<b>27.545,10</b>	<b>22.254,58</b>	<b>2.112,00</b>	<b>291.421,48</b>	<b>308.906,76</b>	<b>327.441,17</b>	<b>347.087,64</b>	<b>367.912,90</b>	<b>389.987,67</b>	

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### Análisis.

Por concepto de mano de obra total se tiene de forma mensual que efectuar un desembolso promedio de \$6.450,00 y anual de \$24.550,00. Para los años de proyección se considera una tasa de crecimiento promedio.

**CUADRO A.15.9. 2**  
**Mano de Obra Directa**

MANO DE OBRA DIRECTA				C. ANUAL	IESS 9,35%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VALOR A RECIBIR	PROYECCIÓN				
CARGO	NUMERO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL						2012	2013	2014	2015	2016
Recepcionista	1	350,00	350,00	4.200,00	392,70	317,28	264,00	4.388,58	4.651,89	4.931,00	5.226,86	5.540,47	5.872,90
Jefes departamentales	5	950,00	4.750,00	57.000,00	5.329,50	4.305,88	264,00	56.240,38	59.614,80	63.191,69	66.983,19	71.002,18	75.262,31
Personal médico	12	750,00	9.000,00	108.000,00	10.098,00	8.158,50	264,00	106.324,50	112.703,97	119.466,21	126.634,18	134.232,23	142.286,17
Especialistas	4	1.400,00	5.600,00	67.200,00	6.283,20	5.076,40	264,00	66.257,20	70.232,63	74.446,59	78.913,39	83.648,19	88.667,08
Auxiliares de enfermería	3	400,00	1.200,00	14.400,00	1.346,40	1.087,80	264,00	14.405,40	15.269,72	16.185,91	17.157,06	18.186,49	19.277,67
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>3.850,00</b>	<b>20.900,00</b>	<b>250.800,00</b>	<b>23.449,80</b>	<b>18.945,85</b>	<b>1.320,00</b>	<b>247.616,05</b>	<b>262.473,01</b>	<b>278.221,39</b>	<b>294.914,68</b>	<b>312.609,56</b>	<b>331.366,13</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Por concepto de mano de obra directa se tiene de forma mensual que efectuar un desembolso promedio de \$3.859,00 y anual de \$250.800,00. Para los años de proyección se considera una tasa de crecimiento promedio.

### A.15.10 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Los costos indirectos de los centros auxiliares en los centros principales. Mientras las prestaciones sean de los centros de servicios a los centros principales, a través de las bases de reparto, la distribución es sencilla.

**CUADRO A.15.10. 1**  
**CIF**

REQUERIMIENTO DE INSUMOS DE LIMPIEZA		PROYECCION				
CONCEPTO	VALOR TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Suministros de aseo	46,80	49,05	51,41	53,88	56,48	59,19
Suministros de oficina	49,56	51,94	54,44	57,06	59,81	62,68
Servicios básicos	1.365,12	1.473,65	1.591,27	1.718,79	1.857,07	2.007,07
Mano de obra indirecta	43.805,43	46.433,75	49.219,78	52.172,96	55.303,34	58.621,54
<b>TOTAL</b>	<b>45.266,91</b>	<b>48.008,39</b>	<b>50.916,90</b>	<b>54.002,69</b>	<b>57.276,69</b>	<b>60.750,48</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

#### **Análisis.**

En esta cuenta se incluyen a todos aquellos desembolsos que no se encuentran vinculados de forma directa con la prestación del servicio, pero que se constituyen en el apoyo para la realización del principal. Por este concepto el monto de inversiones asciende a \$45.266,91.

**CUADRO A.15.10. 2**  
**Mano de Obra Indirecta**

MANO DE OBRA INDIRECTA			C. ANUAL	C. ANUAL	IESS 9,35%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VALOR A RECIBIR	PROYECCIÓN				
CARGO	NUMERO	COSTO TOTAL							2012	2013	2014	2015	2016
Director general	1	1.900,00	1.900,00	22.800,00	2.131,80	1.722,35	264,00	22.654,55	24.013,82	25.454,65	26.981,93	28.600,85	30.316,90
Personal de limpieza	2	350,00	700,00	8.400,00	785,40	634,55	264,00	8.513,15	9.023,94	9.565,38	10.139,30	10.747,66	11.392,52
Personal de mantenimiento	3	350,00	1.050,00	12.600,00	1.178,10	951,83	264,00	12.637,73	13.395,99	14.199,75	15.051,73	15.954,84	16.912,13
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>2.600,00</b>	<b>3.650,00</b>	<b>43.800,00</b>	<b>4.095,30</b>	<b>3.308,73</b>	<b>792,00</b>	<b>43.805,43</b>	<b>46.433,75</b>	<b>49.219,78</b>	<b>52.172,96</b>	<b>55.303,34</b>	<b>58.621,54</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Por concepto de mano de obra indirecta se tiene de forma mensual que efectuar un desembolso promedio de \$2.600,00 y anual de \$43.800,00.

Para los años de proyección se considera una tasa de crecimiento promedio.

**CUADRO A.15.10. 3  
Insumos de Limpieza**

REQUERIMIENTO DE INSUMOS DE LIMPIEZA					PROYECCION				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Accesorio de limpieza	juegos	4	2,00	8,00	8,38	8,79	9,21	9,65	10,12
Ambiental	galón	4	4,00	16,00	16,77	17,58	18,42	19,31	20,24
Cloro	galón	2	3,00	6,00	6,29	6,59	6,91	7,24	7,59
Desinfectante	galón	2	3,00	6,00	6,29	6,59	6,91	7,24	7,59
Escobas	unidad	4	1,00	4,00	4,19	4,39	4,61	4,83	5,06
Trapeadores	unidad	4	1,20	4,80	5,03	5,27	5,53	5,79	6,07
Fundas de basura	conjunto	2	1,00	2,00	2,10	2,20	2,30	2,41	2,53
<b>TOTAL</b>				<b>46,80</b>	<b>49,05</b>	<b>51,41</b>	<b>53,88</b>	<b>56,48</b>	<b>59,19</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Una de las cuentas que forman parte de esta cuenta es el requerimiento de suministros de limpieza, cuenta que asciende a 48,00 que se la mantiene de forma anual. Para el caso de las proyecciones se considera una tasa de crecimiento promedio de acuerdo a los requerimientos del Centro Médico.

**CUADRO A.15.10. 4  
Suministros de Oficina**

REQUERIMIENTO DE SUMINISTROS DE OFICINA					PROYECCION				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	2012	2013	2014	2015	2016
Esferos	Cajas	2	3,00	6,00	6,29	6,59	6,91	7,24	7,59
Lápices	Cajas	2	3,00	6,00	6,29	6,59	6,91	7,24	7,59
Grapadoras	Unidades	2	4,75	9,50	9,96	10,44	10,94	11,46	12,02
Perforadoras	Unidades	2	4,75	9,50	9,96	10,44	10,94	11,46	12,02
Resmas de papel bond	Paquetes	4	4,35	17,40	18,24	19,11	20,03	21,00	22,01
Fichas de registro huéspedes	Millares	1	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,10	0,10
Fichas de control del personal	Millares	1	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,10	0,10
Carpetas	Docenas	4	0,25	1,00	1,05	1,10	1,15	1,21	1,26
<b>TOTAL</b>				<b>49,56</b>	<b>51,94</b>	<b>54,44</b>	<b>57,06</b>	<b>59,81</b>	<b>62,68</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Otra de las cuentas que forman parte es el requerimiento de suministros de oficina, cuenta que asciende a 49,56 que se la mantiene de forma anual. Para el caso de las proyecciones se considera una tasa de crecimiento promedio de acuerdo a los requerimientos del centro médico.

**CUADRO A.15.10. 5**  
**Servicios Básicos**

REQUERIMIENTO DE SERVICIOS BÁSICOS						PROYECCIÓN				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR MENSUAL	2012	2013	2014	2015	2016
Energía eléctrica	kwh	432	0,06	25,92	311,04	329,70	349,48	370,45	392,68	416,24
Agua potable	m <sup>3</sup>	546	0,04	21,84	262,08	280,43	300,06	321,06	343,53	367,58
Internet	Horas	100	0,50	50,00	600,00	660,00	726,00	798,60	878,46	966,31
Teléfono fijo	Minutos	200	0,08	16,00	192,00	203,52	215,73	228,68	242,40	256,94
<b>TOTAL</b>				<b>113,76</b>	<b>1.365,12</b>	<b>1.473,65</b>	<b>1.591,27</b>	<b>1.718,79</b>	<b>1.857,07</b>	<b>2.007,07</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

Así también la cuenta de requerimiento de suministro de servicios básicos, cuenta que asciende a 113,76 que se la mantiene de forma anual. Para el caso de las proyecciones se considera una tasa de crecimiento promedio de acuerdo a los requerimientos del centro médico.

### **A.15.11 COSTO OPERACIONAL**

Conocer y determinar los costos de la empresa, es vital para diversas decisiones, tales como fijación de precios, conocimiento de rentabilidad de productos, selección de formas de producir y fuentes de insumos y detectar posibles formas de ahorros de costos.

**CUADRO A.15.11. 1**  
**Gastos Administrativos**

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			PROYECCIÓN				
CONCEPTO	V. MENSUAL	VALOR ANUAL	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos de administración	65,35	784,20	831,25	881,13	933,99	990,03	1.049,44
Gastos de ventas	325,00	3.900,00	4.134,00	4.382,04	4.644,96	4.923,66	5.219,08
<b>TOTAL</b>	<b>390,35</b>	<b>4.684,20</b>	<b>4.965,25</b>	<b>5.263,17</b>	<b>5.578,96</b>	<b>5.913,69</b>	<b>6.268,52</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

Para el caso del estudio se incluye dentro de esta cuenta a los gastos de administración y los gastos de venta. El monto de desembolso anual por este concepto es de \$4.684,20.

#### **A.15.12 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Conjunto de erogaciones incurridas en la dirección general de una empresa, en contraste con los gastos de una función más específica, como la de fabricación o la de ventas; no incluye la deducción de los ingresos. Las partidas que se agrupan bajo este rubro varían de acuerdo con la naturaleza del negocio, aunque por regla general, abarcan los sueldos y salarios, los materiales y suministros de oficina, la renta y demás servicios generales de oficina.

**CUADRO A.15.12. 1**  
Gastos Administrativos

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				PROYECCIÓN				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR ANUAL	2012	2013	2014	2015	2016
Honorarios adicionales	4	60	240,00	254,40	269,66	285,84	302,99	321,17
Incentivos	6	45,7	274,20	290,65	308,09	326,58	346,17	366,94
Dietas médicas	6	45	270,00	286,20	303,37	321,57	340,87	361,32
<b>TOTAL</b>			<b>784,20</b>	<b>831,25</b>	<b>881,13</b>	<b>933,99</b>	<b>990,03</b>	<b>1.049,44</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

#### **Análisis.**

Dentro de la cuenta gastos de administración se incluyen a todos aquellos desembolsos originados dentro de este departamento. El monto asciende a \$784,20. Para las proyecciones se considera una tasa de crecimiento promedio del 6%.

#### **A.15.13 GASTOS DE VENTAS**

Son los relacionados con la preparación y almacenamiento de los artículos para la venta, la promoción de ventas, los gastos en que se incurre al realizar las ventas y, si no se tiene un departamento de reparto, también los gastos por este concepto.

**CUADRO A.15.13. 1**  
**Gastos de Venta**

GASTOS DE VENTA				PROYECCIÓN				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR ANUAL	2012	2013	2014	2015	2016
Comisiones/ paramédicos	6	60	360,00	381,60	404,50	428,77	454,49	481,76
Lubricante y mantenimiento	12	270	3.240,00	3.434,40	3.640,46	3.858,89	4.090,43	4.335,85
Transporte	12	25	300,00	318,00	337,08	357,30	378,74	401,47
<b>TOTAL</b>			<b>3.900,00</b>	<b>4.134,00</b>	<b>4.382,04</b>	<b>4.644,96</b>	<b>4.923,66</b>	<b>5.219,08</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

Dentro de la cuenta gastos de administración se incluyen a todos aquellos desembolsos originados dentro de este departamento. El monto asciende a \$3.900,00. Para las proyecciones se considera una tasa de crecimiento promedio del 6%.

### **A.15.14 INGRESO TOTAL**

Ingreso Total es la cantidad pre pagada por los compradores y recibid por la va por los vendedores de un bien. La suma de los ingresos obtenidos por la venta de todas las unidades producidas.

**CUADRO A.15.14. 1**  
**Ingresos Totales**

AÑOS	INGRESOS TOTALES		
	TOTAL INGRESOS	TOTAL DONACIONES	INGRESOS TOTALES
2011	414.418,52	45.300,00	459.718,52
2012	445.002,61	47.338,50	492.341,11
2013	477.843,80	49.468,73	527.312,53
2014	513.108,67	51.694,83	564.803,50
2015	550.976,09	54.021,09	604.997,18
2016	591.638,13	56.452,04	648.090,17
2017	635.301,02	58.992,38	694.293,40
2018	682.186,23	61.647,04	743.833,27
2019	732.531,58	64.421,16	796.952,74
2020	786.592,41	67.320,11	853.912,52
2021	844.642,93	70.349,51	914.992,44

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

En este cuadro se incluye el total de ingresos generados por la prestación de los servicios médicos y los que provienen de la corriente de donaciones y otros ingresos. El valor por este rubro corresponde a \$459.718,52 para el año 2011 y para los siguientes se observa un importante crecimiento.

#### **a) Ingresos por venta de servicios**

**CUADRO A.15.14. 2**  
**Ingresos por Ventas de Servicios**

AÑOS	INGRESOS EN DÓLARES POR VENTA DE SERVICIOS					INGRESOS TOTALES
	CONTROLES DE VIH 35%	CÁNCER PRÓSTATA 20%	CÁNCER SENO 29%	CÁNCER PULMONAR 10%	OTROS 35%	
2005	48.307,34	17.381,95	28.396,32	131.233,74	45.013,46	270.332,81
2006	51.872,42	18.664,74	30.491,96	140.918,79	48.335,46	290.283,37
2007	55.700,61	20.042,20	32.742,27	151.318,59	51.902,61	311.706,28
2008	59.811,31	21.521,31	35.158,65	162.485,91	55.733,02	334.710,21
2009	64.225,39	23.109,58	37.753,36	174.477,37	59.846,12	359.411,82
2010	68.965,22	24.815,07	40.539,56	187.353,80	64.262,77	385.936,41
2011	74.054,86	26.646,42	43.531,38	201.180,51	69.005,36	414.418,52
2012	79.520,10	28.612,93	46.743,99	216.027,63	74.097,95	445.002,61
2013	85.388,69	30.724,57	50.193,70	231.970,47	79.566,38	477.843,80
2014	91.690,37	32.992,04	53.897,99	249.089,89	85.438,38	513.108,67
2015	98.457,12	35.426,85	57.875,66	267.472,72	91.743,73	550.976,09
2016	105.723,26	38.041,35	62.146,89	287.212,21	98.514,42	591.638,13
2017	113.525,63	40.848,80	66.733,33	308.408,47	105.784,79	635.301,02
2018	121.903,83	43.863,45	71.658,25	331.169,01	113.591,70	682.186,23
2019	130.900,33	47.100,57	76.946,63	355.609,29	121.974,77	732.531,58
2020	140.560,77	50.576,59	82.625,29	381.853,25	130.976,51	786.592,41
2021	150.934,16	54.309,14	88.723,03	410.034,02	140.642,57	844.642,93

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

En este cuadro se incluyen estrictamente los ingresos generados por la prestación de los servicios tomando en cuenta la demanda insatisfecha por un lado y por otro el incremento inflacionario, que para la fecha de cálculo es de 3,5%. Se evidencia que para todos los años de proyección existe una tendencia de crecimiento que de ser superiores a los costos puede significar una oportunidad de negocio.

**b) Ingreso por aportaciones de socios y ONG`s**

**CUADRO A.15.14. 3**  
**Aportaciones de Socios**

APORTACIONES DE SOCIOS Y ONG`s (RENTAS EXCENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y					
AÑOS	APORTES PRIVADOS	DONACIONES ONG`s	RECURSOS DEL EXTERIOR ONG`s	OTROS INGRESOS	TOTAL DONACIONES
2011	5.400,00	12.000,00	11.400,00	16.500,00	45.300,00
2012	5.643,00	12.540,00	11.913,00	17.242,50	47.338,50
2013	5.896,94	13.104,30	12.449,09	18.018,41	49.468,73
2014	6.162,30	13.693,99	13.009,29	18.829,24	51.694,83
2015	6.439,60	14.310,22	13.594,71	19.676,56	54.021,09
2016	6.729,38	14.954,18	14.206,47	20.562,00	56.452,04
2017	7.032,20	15.627,12	14.845,77	21.487,29	58.992,38
2018	7.348,65	16.330,34	15.513,82	22.454,22	61.647,04
2019	7.679,34	17.065,21	16.211,95	23.464,66	64.421,16
2020	8.024,91	17.833,14	16.941,48	24.520,57	67.320,11
2021	8.386,03	18.635,63	17.703,85	25.624,00	70.349,51

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Para el caso de los ingresos por concepto de “otros ingresos”, el aporte también es significativo, ya que por historia el Centro Médico Lenin Mosquera ha recibido aportes de ONG`s tanto nacionales como extranjeras. El monto promedio para el primer año es de \$45.300,00.

**A.15.15 DEMANDA INSATISFECHA**

Aquella parte de la demanda planeada en términos reales en que este excede a la oferta planeada y que, por lo tanto, no puede hacerse compra efectiva de bienes y servicios.

**a) Masculino**

**CUADRO A.15.15. 1  
NIVEL DE COBERTURA MASCULINA**

AÑOS	USUARIOS	OFERTA DE SERVICIOS	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA POTENCIAL (CHEQUEOS MEDICOS) 63%	POBLACIÓN MASCULINA 48%	NIVEL DE COBERTURA DE OFERTA MÉDICA			
						CONTROLES DE VIH 35%	CÁNCER PRÓSTATA 20%	CÁNCER PULMONAR 10%	OTROS 35%
2005	27.792	4.800	22.992	14.485	6.953	2.433	1.391	695	2.433
2006	28.904	4.992	23.912	15.064	7.231	2.531	1.446	723	2.531
2007	30.060	5.192	24.868	15.667	7.520	2.632	1.504	752	2.632
2008	31.262	5.399	25.863	16.294	7.821	2.737	1.564	782	2.737
2009	32.513	5.615	26.897	16.945	8.134	2.847	1.627	813	2.847
2010	33.813	5.840	27.973	17.623	8.459	2.961	1.692	846	2.961
2011	35.166	6.074	29.092	18.328	8.797	3.079	1.759	880	3.079
2012	36.572	6.316	30.256	19.061	9.149	3.202	1.830	915	3.202
2013	38.035	6.569	31.466	19.824	9.515	3.330	1.903	952	3.330
2014	39.557	6.832	32.725	20.617	9.896	3.464	1.979	990	3.464
2015	41.139	7.105	34.034	21.441	10.292	3.602	2.058	1.029	3.602
2016	42.785	7.389	35.395	22.299	10.703	3.746	2.141	1.070	3.746
2017	44.496	7.685	36.811	23.191	11.132	3.896	2.226	1.113	3.896
2018	46.276	7.992	38.283	24.119	11.577	4.052	2.315	1.158	4.052
2019	48.127	8.312	39.815	25.083	12.040	4.214	2.408	1.204	4.214
2020	50.052	8.645	41.407	26.087	12.522	4.383	2.504	1.252	4.383
2021	52.054	8.990	43.064	27.130	13.022	4.558	2.604	1.302	4.558

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Se ha creído conveniente efectuar una clasificación por género en vista que a cada uno de estos aplica un servicio específico. Para el caso del género masculino se conoce que en promedio usan los servicios médicos en el 63% y de éste el 48% corresponde a él.

Obteniéndose en promedio una participación de 6.953 usuarios al año. De este valor se obtiene el proporcional correspondiente a la frecuencia de uso de cada servicio como el 35% por controles de VIH, 20% cáncer a la próstata, cáncer pulmonar 10% y 35% por servicios generales.

**b) Femenino**

**CUADRO A.15.15. 2  
NIVEL DE COBERTURA FEMENINA**

AÑOS	USUARIOS	OFERTA DE SERVICIOS	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA POTENCIAL (CHEQUEOS MEDICOS) 63%	POBLACIÓN MASCULINA 52%	NIVEL DE COBERTURA DE OFERTA MÉDICA			
						CONTROLES DE VIH 19%	CÁNCER SENO 29%	CÁNCER PULMONAR 14%	OTROS 38%
2005	27.792	4.800	22.992	14.485	7.532	1.431	2.184	1.055	2.862
2006	28.904	4.992	23.912	15.064	7.833	1.488	2.272	1.097	2.977
2007	30.060	5.192	24.868	15.667	8.147	1.548	2.363	1.141	3.096
2008	31.262	5.399	25.863	16.294	8.473	1.610	2.457	1.186	3.220
2009	32.513	5.615	26.897	16.945	8.812	1.674	2.555	1.234	3.348
2010	33.813	5.840	27.973	17.623	9.164	1.741	2.658	1.283	3.482
2011	35.166	6.074	29.092	18.328	9.531	1.811	2.764	1.334	3.622
2012	36.572	6.316	30.256	19.061	9.912	1.883	2.874	1.388	3.766
2013	38.035	6.569	31.466	19.824	10.308	1.959	2.989	1.443	3.917
2014	39.557	6.832	32.725	20.617	10.721	2.037	3.109	1.501	4.074
2015	41.139	7.105	34.034	21.441	11.149	2.118	3.233	1.561	4.237
2016	42.785	7.389	35.395	22.299	11.595	2.203	3.363	1.623	4.406
2017	44.496	7.685	36.811	23.191	12.059	2.291	3.497	1.688	4.583
2018	46.276	7.992	38.283	24.119	12.542	2.383	3.637	1.756	4.766
2019	48.127	8.312	39.815	25.083	13.043	2.478	3.783	1.826	4.956
2020	50.052	8.645	41.407	26.087	13.565	2.577	3.934	1.899	5.155
2021	52.054	8.990	43.064	27.130	14.108	2.680	4.091	1.975	5.361

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Para el caso del género femenino se conoce que en promedio usan los servicios médicos en el 63% y de éste el 52% corresponde a él. Obteniéndose en promedio una participación de 7.532 usuarios al año. De este valor se obtiene el proporcional correspondiente a la frecuencia de uso de cada servicio como el 19% por controles de VIH, 29% cáncer de seno, cáncer pulmonar 14% y 38% por servicios generales.

**c) Masculino y femenino**

**CUADRO A.15.15. 3  
NIVEL DE COBERTURA MASCULINA FEMENINA**

AÑOS	USUARIOS	OFERTA DE SERVICIOS	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA POTENCIAL (CHEQUEOS MEDICOS) 63%	POBLACIÓN MASCULINA Y FEMENINA 100%	NIVEL DE COBERTURA DE OFERTA MÉDICA				
						CONTROLES DE VIH 35%	CÁNCER PRÓSTATA 20%	CÁNCER SENO 29%	CÁNCER PULMONAR 10%	OTROS 35%
2005	7.680	4.800	2.880	1.814	1.814	3.865	1.391	2.184	1.750	5.296
2006	7.987	4.992	2.995	1.887	1.887	4.019	1.446	2.272	1.820	5.508
2007	8.307	5.192	3.115	1.962	1.962	4.180	1.504	2.363	1.893	5.728
2008	8.639	5.399	3.240	2.041	2.041	4.347	1.564	2.457	1.968	5.957
2009	8.985	5.615	3.369	2.123	2.123	4.521	1.627	2.555	2.047	6.195
2010	9.344	5.840	3.504	2.207	2.207	4.702	1.692	2.658	2.129	6.443
2011	9.718	6.074	3.644	2.296	2.296	4.890	1.759	2.764	2.214	6.701
2012	10.106	6.316	3.790	2.388	2.388	5.086	1.830	2.874	2.303	6.969
2013	10.511	6.569	3.941	2.483	2.483	5.289	1.903	2.989	2.395	7.248
2014	10.931	6.832	4.099	2.582	2.582	5.501	1.979	3.109	2.490	7.537
2015	11.368	7.105	4.263	2.686	2.686	5.721	2.058	3.233	2.590	7.839
2016	11.823	7.389	4.434	2.793	2.793	5.949	2.141	3.363	2.694	8.152
2017	12.296	7.685	4.611	2.905	2.905	6.187	2.226	3.497	2.801	8.479
2018	12.788	7.992	4.795	3.021	3.021	6.435	2.315	3.637	2.914	8.818
2019	13.299	8.312	4.987	3.142	3.142	6.692	2.408	3.783	3.030	9.170
2020	13.831	8.645	5.187	3.268	3.268	6.960	2.504	3.934	3.151	9.537
2021	14.384	8.990	5.394	3.398	3.398	7.238	2.604	4.091	3.277	9.919

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

En este cuadro se hace constar el total de personas atendidas por cada uno de los servicios anteriormente identificados como frecuentes que se obtuvieron de la encuesta aplicada a los usuarios. Es evidente apreciar que la forma de uso de los servicios médicos son altos y con especial referencia a los efectuados por el género femenino.

### **A.15.16 DETERMINACIÓN DE PRECIOS POR SERVICIOS**

La definición del precio de venta, elemento del Marketing Mix , debe maximizar la rentabilidad de la empresa asegurando la coherencia de éste en relación al mercado, en relación a la competencia y que toma en consideración el coste completo del producto.

**CUADRO A.15.16. 1  
PRECIOS DE SERVICIO DEMANDADOS**

AÑOS	PRECIOS DE CHEQUEO DE SERVICIOS DEMANDADOS				
	CONTROLES DE VIH 35%	CÁNCER PRÓSTATA 20%	CÁNCER SENO 29%	CÁNCER PULMONAR 10%	OTROS 35%
2005	12,50	12,50	13,00	75,00	8,50
2006	12,91	12,91	13,42	77,44	8,78
2007	13,33	13,33	13,86	79,95	9,06
2008	13,76	13,76	14,31	82,55	9,36
2009	14,21	14,21	14,77	85,24	9,66
2010	14,67	14,67	15,25	88,01	9,97
2011	15,14	15,14	15,75	90,87	10,30
2012	15,64	15,64	16,26	93,82	10,63
2013	16,14	16,14	16,79	96,87	10,98
2014	16,67	16,67	17,34	100,02	11,34
2015	17,21	17,21	17,90	103,27	11,70
2016	17,77	17,77	18,48	106,62	12,08
2017	18,35	18,35	19,08	110,09	12,48
2018	18,94	18,94	19,70	113,67	12,88
2019	19,56	19,56	20,34	117,36	13,30
2020	20,20	20,20	21,00	121,17	13,73
2021	20,85	20,85	21,69	125,11	14,18

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

Para determinar el precio del servicio con los que viene participando el Centro Médico se aplicó una encuesta directa, de la que se pudo conocer a cada uno de estos y frente a ello se procedió a efectuar las proyecciones tomando en cuenta la tasa de crecimiento inflacionario que para la fecha de cálculo corresponde a 3,5%.

## A.16 ESTADOS FINANCIEROS DEL CENTRO MÉDICO LENIN MOSQUERA

Los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período.

### A.16.1 ESTADO DE RESULTADOS.

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

**CUADRO A.16.1. 1  
ESTADO DE RESULTADOS  
CENTRO MÉDICO LENIN MOSQUERA**

CONCEPTO	PROYECCIONES				
	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	492.341,11	527.312,53	564.803,50	604.997,18	648.090,17
(-) Costo de Ventas	310.481,41	329.138,29	348.917,37	369.886,25	392.116,61
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>181.859,70</b>	<b>198.174,24</b>	<b>215.886,12</b>	<b>235.110,93</b>	<b>255.973,55</b>
(-) Gastos Operacionales					
Gasto de Administración General	831,25	881,13	933,99	990,03	1.049,44
Gasto de Comercialización y Ventas	4.134,00	4.382,04	4.644,96	4.923,66	5.219,08
Amortización Gastos de Constitución	4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82
<b>Utilidad Operacional / Contable</b>	<b>172.826,63</b>	<b>188.843,25</b>	<b>206.239,35</b>	<b>225.129,42</b>	<b>245.637,22</b>
(-) Gastos Financieros	14.729,28	14.069,14	13.290,22	12.371,13	11.286,67
(-) Participación a la comunidad	3.450,00	3.670,00	3.850,00	4.120,00	4.320,00
<b>Utilidad Antes de Participación e impuestos</b>	<b>154.647,35</b>	<b>171.104,11</b>	<b>189.099,13</b>	<b>208.638,29</b>	<b>230.030,55</b>
(-) 15% Participación trabajadores	23.197,10	25.665,62	28.364,87	31.295,74	34.504,58
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>131.450,24</b>	<b>145.438,49</b>	<b>160.734,26</b>	<b>177.342,54</b>	<b>195.525,97</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	32.862,56	36.359,62	40.183,57	44.335,64	48.881,49
<b>Utilidad Neta</b>	<b>98.587,68</b>	<b>109.078,87</b>	<b>120.550,70</b>	<b>133.006,91</b>	<b>146.644,47</b>
(-) 10% Reserva Legal	9.858,77	10.907,89	12.055,07	13.300,69	14.664,45
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>88.728,92</b>	<b>98.170,98</b>	<b>108.495,63</b>	<b>119.706,22</b>	<b>131.980,03</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### Análisis.

En este estado financiero se describen dos corrientes, la primera referida a los ingresos producto de la prestación de los servicios médicos, y por otro el de los egresos como consecuencia de la ejecución del primero. Además se efectúan los cálculos correspondiente a la responsabilidad social con los trabajadores y con el Estado en la sección denominada (participación de trabajadores e impuestos). De acuerdo a los resultados se evidencia que el Centro Médico Lenin Mosquera ha

venido generando utilidades para todos los años, pero utilidades que no justifica el desarrollo de actividades, ya que en promedio el Centro Médico maneja alrededor de \$7.394,03 de utilidades mensuales que para el monto de inversión no justifica.

### A.16.2 PUNTO DE EQUILIBRIO.

Contablemente se lo define como aquel punto en el que se alcanza una utilidad igual a cero, es decir donde los costos son iguales a los ingresos generados productos de la ejecución de la actividad económica

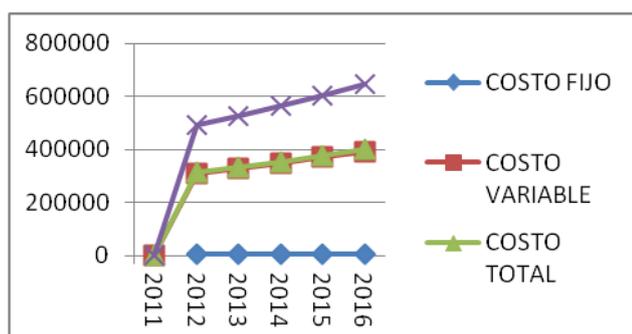
**CUADRO A.16.2. 1**  
**Punto de equilibrio**

VARIABLES	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COSTO FIJO		4.965,25	5.263,17	5.578,96	5.913,69	6.268,52
COSTO VARIABLE	0	310.481,41	329.138,29	348.917,37	369.886,25	392.116,61
COSTO TOTAL	0	315.446,66	334.401,46	354.496,33	375.799,94	398.385,13
INGRESOS TOTALES	0	492.341,11	527.312,53	564.803,50	604.997,18	648.090,17
PUNTO DE EQUILIBRIO	0	13.442	14.005	14.596	15.217	15.871

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO A.16.2. 1**  
**Punto de equilibrio**



FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### A.16.3 FLUJO NETO DE EFECTIVO

Es utilizado para analizar una inversión puntual para un proyecto en particular para una empresa en marcha.

**CUADRO A.16.3. 1**  
**FLUJO NETO DE EFECTIVO**  
**CENTRO MÉDICO LENIN MOSQUERA**

CONCEPTO	Año Inv.	PROYECCIONES				
		2012	2013	2014	2015	2016
<b>Flujo de efectivo por ventas</b>						
Ventas netas		492.341,11	527.312,53	564.803,50	604.997,18	648.090,17
<b>Flujo de efectivo de Producción</b>						
(-) Costo de Producción		310.481,41	329.138,29	348.917,37	369.886,25	392.116,61
(+) Depreciación Costo de producción		27.943,33	29.622,45	31.402,56	33.289,76	35.290,50
<b>Flujo de Costos y Gastos Operacionales</b>		181.859,70	198.174,24	215.886,12	235.110,93	255.973,55
(-) Gastos de Administración		831,25	881,13	933,99	990,03	1.049,44
(+) Depreciación en Gasto de administración		74,81	79,30	84,06	89,10	94,45
(-) Gasto de Ventas		4.134,00	4.382,04	4.644,96	4.923,66	5.219,08
(+) Depreciación en Gatos de Ventas		372,06	394,38	418,05	443,13	469,72
(-) Amortización de Gastos de Constitución		4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82
Δ Amortización Acumulada de Gastos de Constitución		4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82	4.067,82
(-) Participación a la comunidad		2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00	4.000,00
(-) 15% Participación Trabajadores		23.197,10	25.665,62	28.364,87	31.295,74	34.504,58
Δ 15% Peticipación trabajadores por pagar		23.197,10	2.468,51	2.699,25	2.930,87	3.208,84
(-) 25% Impuesto a la Renta		32.862,56	36.359,62	40.183,57	44.335,64	48.881,49
Δ 25% Impuesto a la Renta por pagar		32.862,56	3.497,06	3.823,94	4.152,07	4.545,86
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		138.368,61	96.119,64	105.241,62	115.191,17	126.083,36
<b>Actividades de Inversión</b>	- 107.832,99	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE INVERSION</b>	- 107.832,99	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
Δ Porsión corriente préstamo bancario a L/p		18.397,97	18.397,97	18.397,97	18.397,97	18.397,97
Δ Préstamo bancario a L/p		-18.397,97	-18.397,97	-18.397,97	-18397,97	-18397,97
(-) Gastos financieros		14.729,28	14.069,14	13.290,22	12.371,13	11.286,67
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	-	-14.729,28	-14.069,14	-13.290,22	-12.371,13	-11.286,67
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	-107.832,99	123.639,33	82.050,50	91.951,40	102.820,04	114.796,69

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### Análisis.

En este estado financiero se evidencia que para todos los años de proyección el centro médico generaría ingresos, es decir utilidades. Esto debido a que en el primer año de operaciones y un poco más se cubre el monto de la inversión total. Es sobre este estado que se tiene previsto efectuar comparación para validar la propuesta.

## A.17 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Es la determinación de la rentabilidad de un proyecto, mediante uno o más de un indicador a objeto de facilitar el proceso de toma de decisiones. El resultado del indicador se usa como criterio de decisión.

### A.17.1 Tasa Mínima de Atractividad del Inversionista (TMAR)

TMAR significa Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento y es un valor independiente de cada persona o empresa e independiente también en cada proyecto de inversión, ya que es la tasa mínima de rendimiento de la inversión que se realizara y por tanto es muy variable según el proyecto y debe ser fijada por la entidad que va a realizar la inversión.

CUADRO A.17.1. 1  
TMAR

OPCIONES	MONTO \$	%	TASA DE INTERÉS	COSTOS INCURRIDO	TMAR
CAPITAL PROPIO	21.566,60	20,00			
CAPITAL FINACIADO	86.266,39	80,00	17,25	13,80	31,05
TOTAL	107.832,99	100,00	17,25	13,80	31,05

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

### Análisis.

Para el caso del estudio se ha obtenido una TMAR de 31,05%, lo que significa que por ninguna tasa inferior a esta se puede considerar que la acción del centro médico es factible de que siga prestando sus servicios. Este valor deberá ser comparado con la TIR, y si ésta es superior a la TMAR el servicio deberá seguir prestandoselo.

## A.17.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

### a) Sin financiamiento

**CUADRO A.17.2. 1  
TIR SIN FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0		-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	492.341,11	419.907,13	392.303,42	334.587,14	85.319,99
2	527.312,53	383.568,02	361.004,00	262.594,91	120.973,11
3	564.803,50	350.395,74	381.377,56	236.601,00	113.794,74
4	604.997,18	320.111,99	402.821,84	213.138,35	106.973,64
5	648.090,17	292.463,16	425.494,31	192.012,50	100.450,66
	<b>2.837.544,48</b>	<b>1.766.446,05</b>	<b>1.855.168,14</b>	<b>1.131.100,92</b>	<b>419.679,15</b>
				TIR	90%

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

En este caso se lo calcula para cuando las operaciones son efectuadas con la participación de un crédito solicitado a cualquiera de las instituciones financieras. Se observa que con una TIR de 90% el servicio debe prestárselo. Esto significa que por cada dólar de inversión están retornando alrededor de 90 centavos adicionales. La tasa empleada es la del costo de oportunidad.

**b) Con financiamiento**

**CUADRO A.17.2. 2  
TIR CON FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0	-	-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	492.341,11	375.689,51	392.303,42	299.354,00	76.335,51
2	527.312,53	307.039,35	361.004,00	210.202,54	96.836,81
3	564.803,50	250.949,48	381.377,56	169.450,97	81.498,51
4	604.997,18	205.118,70	402.821,84	136.573,02	68.545,68
5	648.090,17	167.668,05	425.494,31	110.080,05	57.587,99
	<b>2.837.544,48</b>	<b>1.306.465,09</b>	<b>1.855.168,14</b>	<b>817.827,60</b>	<b>272.971,51</b>
				TIR	70%

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

En este caso se lo calcula para cuando las operaciones son efectuadas con la participación de un crédito solicitado a cualquiera de las instituciones financieras. Se observa que con una TIR de 70% el servicio debe prestárselo. Esto significa que por cada dólar de inversión están retornando alrededor de 70 centavos adicionales. La tasa empleada es la de la TMAR.

### A.17.3 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

#### a) SIN financiamiento

CUADRO A.17.3. 1  
VAN SIN FINANCIAMIENTO

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0		-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	492.341,11	419.907,13	392.303,42	334.587,14	85.319,99
2	527.312,53	383.568,02	361.004,00	262.594,91	120.973,11
3	564.803,50	350.395,74	381.377,56	236.601,00	113.794,74
4	604.997,18	320.111,99	402.821,84	213.138,35	106.973,64
5	648.090,17	292.463,16	425.494,31	192.012,50	100.450,66
	<b>2.837.544,48</b>	<b>1.766.446,05</b>	<b>1.855.168,14</b>	<b>1.131.100,92</b>	<b>419.679,15</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

#### Análisis.

El criterio sostiene que si es mayor que cero el servicio debe prestárselo caso contrario no. Con un VAN de \$419.679,15 el servicio médico debe seguirse prestando. La tasa de actualización es el costo de oportunidad.

**b) Con financiamiento**

**CUADRO A.17.3. 2  
VAN CON FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0	-	-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	492.341,11	375.689,51	392.303,42	299.354,00	76.335,51
2	527.312,53	307.039,35	361.004,00	210.202,54	96.836,81
3	564.803,50	250.949,48	381.377,56	169.450,97	81.498,51
4	604.997,18	205.118,70	402.821,84	136.573,02	68.545,68
5	648.090,17	167.668,05	425.494,31	110.080,05	57.587,99
	<b>2.837.544,48</b>	<b>1.306.465,09</b>	<b>1.855.168,14</b>	<b>817.827,60</b>	<b>272.971,51</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

El criterio sostiene que si es mayor que cero el servicio debe prestárselo caso contrario no. Con un VAN de \$272.917,51 el servicio médico debe seguirse prestando. La tasa de actualización es la TMAR.

## A.17.4 RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (RB/C)

### a) Sin financiamiento

**CUADRO A.17.4. 1**  
**(Rb/c) SIN FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0		-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	492.341,11	419.907,13	392.303,42	334.587,14	85.319,99
2	527.312,53	383.568,02	361.004,00	262.594,91	120.973,11
3	564.803,50	350.395,74	381.377,56	236.601,00	113.794,74
4	604.997,18	320.111,99	402.821,84	213.138,35	106.973,64
5	648.090,17	292.463,16	425.494,31	192.012,50	100.450,66
	<b>2.837.544,48</b>	<b>1.766.446,05</b>	<b>1.855.168,14</b>	<b>1.131.100,92</b>	<b>419.679,15</b>

$$\text{Rb/c} = \frac{\text{FNE INGRESOS } 1.766.446,05}{\text{FNE EGRESOS } 1.131.100,92}$$

$$\text{Rb/c} = 1,56$$

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

Se la define como la relación existente entre los flujos actualizados de ingresos y los costos actualizados de egresos. El criterio sostiene que si es mayor que uno la iniciativa de mejora debe ser ejecutada caso contrario no. El 1,56% debe analizárselo en el sentido que los ingresos actualizados superan a los costos actualizados en esa proporción, por lo que la mejora debe darse.

**b) Con financiamiento**

**CUADRO A.17.4. 2  
(Rb/c) CON FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0	-	-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	492.341,11	375.689,51	392.303,42	299.354,00	76.335,51
2	527.312,53	307.039,35	361.004,00	210.202,54	96.836,81
3	564.803,50	250.949,48	381.377,56	169.450,97	81.498,51
4	604.997,18	205.118,70	402.821,84	136.573,02	68.545,68
5	648.090,17	167.668,05	425.494,31	110.080,05	57.587,99
	<b>2.837.544,48</b>	<b>1.306.465,09</b>	<b>1.855.168,14</b>	<b>817.827,60</b>	<b>272.971,51</b>

$$\text{Rb/c} = \frac{\text{FNE INGRESOS } 1.306.465,09}{\text{FNE EGRESOS } 817.827,60}$$

$$\text{Rb/c} = 1,60$$

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Se la define como la relación existente entre los flujos actualizados de ingresos y los costos actualizados de egresos. El criterio sostiene que si es mayor que uno la iniciativa de mejora debe ser ejecutada caso contrario no. El 1,60% debe analizárselo en el sentido que los ingresos actualizados superan a los costos actualizados en esa proporción, por lo que la mejora debe darse.

## A.17.5 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

### a) Sin financiamiento

**CUADRO A.17.5. 1  
PRI SIN FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0	-	-	-107.832,99	-107.832,99	-107.832,99
1	492.341,11	419.907,13	392.303,42	334.587,14	85.319,99
2	527.312,53	383.568,02	361.004,00	262.594,91	120.973,11
3	564.803,50	350.395,74	381.377,56	236.601,00	113.794,74
4	604.997,18	320.111,99	402.821,84	213.138,35	106.973,64
5	648.090,17	292.463,16	425.494,31	192.012,50	100.450,66
	<b>2.837.544,48</b>	<b>1.766.446,05</b>	<b>1.855.168,14</b>	<b>1.131.100,92</b>	<b>419.679,15</b>

$$\text{PRI} = \frac{98.460,10}{113.794,74} = 0,8652$$

AÑOS	MESES	DIAS
	12*0,8652	0,3829*30
	10,3829	11,487
<b>1 AÑO</b>	<b>10 MESES</b>	<b>11 DIAS</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis.**

Luego de efectuado los cálculos se pudo conocer que el tiempo en el que se recuperará la inversión total es de 1 año, 10 meses y 11 días. De acuerdo al criterio de evaluación la iniciativa debe ser aceptada.

**b) Con financiamiento**

**CUADRO A.17.5. 2  
PRI CON FINANCIAMIENTO**

AÑOS	FLUJO DE INGRESOS		FLUJO DE EGRESOS		FLUJOS DESCONTADOS
	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	FLUJOS NO DESCONTADOS (USD)	FLUJOS DESCONTADOS (USD)	
0	-	-	-107.832,99	-107.832,99	- 107.832,99
1	492.341,11	375.689,51	392.303,42	299.354,00	76.335,51
2	527.312,53	307.039,35	361.004,00	210.202,54	96.836,81
3	564.803,50	250.949,48	381.377,56	169.450,97	81.498,51
4	604.997,18	205.118,70	402.821,84	136.573,02	68.545,68
5	648.090,17	167.668,05	425.494,31	110.080,05	57.587,99
	<b>2.837.544,48</b>	<b>1.306.465,09</b>	<b>1.855.168,14</b>	<b>817.827,60</b>	<b>272.971,51</b>

PRI  $\frac{65.339,33}{81.498,51}$   
0,8017

AÑOS	MESES	DIAS
	12*0,8017	0,6204*30
	9,6204	18,612
<b>1 AÑO</b>	<b>9 MESES</b>	<b>19 DIAS</b>

FUENTE: Centro Médico Lenin Mosquera  
ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis.**

Luego de efectuado los cálculos se pudo conocer que el tiempo en el que se recuperará la inversión total es de 1 año, 9 meses y 19 días. De acuerdo al criterio de evaluación la iniciativa debe ser aceptada.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actores sociales:** son las personas que ejecutan y protagonizan acciones sociales en una realidad cambiante y dinámica, en función de atención e inclusión de sus demandas sociales.

**Administrador del talento Humano:** hace parte de las ciencias administrativas, con énfasis tanto en lo social como humano, la cual debe contribuir a la productividad de las organizaciones a través del crecimiento personal y profesional de los colaboradores de la entidad.

**Ambiente físico:** se refiere al lugar, los aspectos físicos en donde trabaja, es decir en qué lugar está ambientado.

**Ambiente laboral:** conjunto de cualidades, propiedades o atributos relativamente permanentes de un ambiente de trabajo, las cuales son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de sus trabajadores, siendo imprescindible su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

**Área:** espacio habilitado con un número limitado de trabajadores en el que se produce la conjugación de factores para lograr el desarrollo armónico de los talentos humanos y el aprovechamiento de los recursos económicos, materiales y físicos.

**Autoestima:** también denominada amor propio o auto apreciación, es la percepción emocional profunda que las personas tienen de sí mismas. Puede expresarse como el amor hacia uno mismo.

**Bien común:** es el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección. No consiste en la simple suma de los bienes particulares de cada sujeto del cuerpo social. Siendo de todos y de cada uno es y permanece común, porque es indivisible y porque sólo juntos es posible alcanzarlo, acrecentarlo y

custodiarlo, también en vistas del futuro. Afecta a la vida de todos. Exige la prudencia por parte de cada uno, y más aún por la de aquellos que ejercen la autoridad.

**Calidad:** es un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad.

**Calidad de vida:** asociada al factor clave del desarrollo integral de SER, mediante la plena utilización de las capacidades humanas en tanto pueda decidir y protagonizar la apropiación de una ciudadanía de hecho y de derecho, con ejercicio cabal de sus derechos humanos, con una valoración del talento humano, la creatividad y la solidaridad como condiciones para el desarrollo colectivo, que signifique una distribución equitativa para la mayoría de la población.

**Calidad de Vida Laboral:** son los aspectos económico, social y ambiental en los que se desenvuelven los trabajadores, es un factor clave sujeto al desarrollo humano laboral sustentable, ya que se enfoca en la capacidad del ser humano, sus potencialidades y su participación activa en el medio laboral, esto engrandece la autoestima y su realización en el ámbito laboral, familiar y social.

**Cambio Institucional:** conjunto de variaciones que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

**Capacidades:** son talentos y fortalezas de los que disponen las personas o la comunidad y que permiten sentar las bases para su desarrollo, así como hacer frente a un desastre cuando este acontece. Tales capacidades pueden ser físico-materiales, sociales, o psicológicas.

**Capacitación:** proceso sistemático, organizado de corto plazo para ampliar los conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas, fomentar valores y actitudes

humanas y sociales requeridas para mejorar el desempeño de las personas en los diferentes ámbitos.

**Clima Laboral:** es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

**Comunicación:** es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.

**Comportamiento Organizacional:** es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización.

**Condiciones de Trabajo:** son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

**Compromiso Social:** es la responsabilidad que tienen los individuos de ser facilitadores de cambios para lograr un desarrollo integral.

**Condiciones Integrales:** es la situación, el ambiente, de la vida de las personas, como viven y que tienen, es la condición de todo lo que integra el entorno.

**Conocimientos:** es un requerimiento que deben tener todas las personas involucradas a la organización, deben tener conocimiento tanto de la organización como del entorno social. El conocimiento es más que un conjunto de datos, es un conjunto sobre verdades, hechos o de información almacenada a través de la experiencia o del aprendizaje, o a través de introspección. El conocimiento es una apreciación de la posesión de múltiples datos interrelacionados que por sí solos poseen menor valor cualitativo. Significa, en definitiva, la posesión de un modelo de la realidad en la mente.

**Contexto:** es el marco que afecta a cualquier organización, programa o proyecto, sin importar la naturaleza de la investigación, el cual se encuentra fuera del control de la organización.

**Desmotivado:** es la pérdida de interés por alguna cosa o por desempeñar alguna actividad, inconformismo con el lugar en donde se encuentra.

**Desempeño Laboral:** son las acciones o comportamientos observado en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencia de cada individuo y si nivel de contribución a la empresa

**Destrezas:** es una capacidad de una serie de elementos o de un conjunto solido guiado por la imaginación, y por todos aquellos aspectos que se desarrollan dentro de cada uno de nosotros a través de sensaciones y su interpretación.

**Eficacia:** es la cualidad de “eficaz”, es decir, “cumplir con los objetivos previstos”.

**Eficiencia:** es la cualidad de “eficiente”, es decir, “hacer las cosas bien”, “ con el mínimo de esfuerzo y consumo de recursos”

**Estrategias:** es la selección de la mejor combinación lógica de pasos que integran actores, factores y acciones, para lograr un objetivo específico en un determinado contexto, aprovechando las fortalezas y superando debilidades. A su vez es un

conjunto ordenado de políticas y planes de acción que parten de la situación actual a la búsqueda de una mejora en el futuro a través de la toma de decisiones adecuada.

**Estrés:** es toda demanda física o psicológica fuera de lo habitual y bajo presión que se le haga al organismo provocándole un estado ansioso.

**Gestión Social:** es un proceso centrado en el entorno, donde existe un claro compromiso ético con la sociedad. Es considerar lo social como centro y fin del desarrollo.

**Incentivos:** es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con la finalidad de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

**Innovación:** es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

**Liderazgo:** es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

**Manejo de estrés:** se refiere al esfuerzo por controlar y reducir la tensión que surge cuando una situación es considerada difícil o inmanejable.

**Medio Ambiente:** es todo aquello que nos rodea, comprende el entorno que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su conjunto. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y momento determinado, que influye en la vida del hombre y en las futuras generaciones.

**Mejoramiento del Nivel de Vida:** es cambiar, haciendo énfasis en el bienestar, felicidad y satisfacción del individuo, otorgándole a éste cierta capacidad de actuación, funcionamiento o sensación positiva de su calidad de vida.

**Motivación:** es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

**Nivel de Instrucción:** es el grado de estudio más alto aprobado por las personas de 12 años y más en el Sistema Educativo Nacional o su equivalente a los estudios realizados en otros países.

**Orientación:** informar a alguien de lo que ignora y desea saber, del estado sobre algún tema para dirigir o encaminar hacia un fin determinado.

**Paradigma:** es el conjunto de reglas conceptuales que se manifiestan en un modelo teórico y que se concreta en una matriz institucional.

**Participación Activa:** contribución de las personas vinculadas con los procesos de organización. Implica la cooperación, confianza, comunicación constante y toma de decisiones compartidas.

**Personal de Apoyo:** personas que trabajan en labores auxiliares, tales como servicio de limpieza, etc.

**Prevención:** es anticiparse, adelantarse, a actuar para evitar que ocurra algo que no queremos que pase.

**Relaciones laborales:** son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica

**Salud Ocupacional:** entendida como el conjunto de estrategias dirigidas a preservar y mantener bienestar físico, mental y social del trabajador en su medio ambiente laboral.

**Satisfacción de las necesidades:** es el elemento indispensable para que se produzca la motivación, permite que los individuos logren integrar las necesidades que tienen, permitiendo así el mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos.

**Satisfacción en el trabajo:** la cantidad de trabajo que se debe controlar en la institución para que no supongan una amenaza para la seguridad y la salud del trabajador, y al mismo tiempo, se alcance una calidad e trabajo.

**Seguridad Laboral:** las condiciones de trabajo que se debe controlar en la institución para que no supongan una amenaza para la seguridad y la salud del trabajador, y al mismo tiempo, se alcance una calidad de trabajo.

**Seguridad Ocupacional:** es el conjunto de procedimientos y normas de naturaleza técnica, legal y administrativa, orientado a proteger a los trabajadores de riesgos contra su integridad física y sus consecuencias.

**Talento humano:** es el potencial de las personas expresado permanentemente en un conjunto de valores, actitudes, habilidades, conocimientos y competencias relacionados entre sí, que permiten o deriva en la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el bienestar del colaborador organizacional o funcionario y su desempeño productivo en una real situación laboral.

**Trabajo:** se refiere a una actividad propia del hombre, donde se interactúa entre varios individuos dirigiendo sus energías coordinadamente y con una finalidad determinada.

**Trabajo en Equipo:** es aquel en el que varias personas se distribuyen las tareas para obtener al final un resultado colectivo.

**Valores:** son los atributos incorporados a toda actividad humana.