

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERO E  
INGENIERA COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TEMA:  
DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL Y CAPTACIÓN DE  
RECURSOS PARA EL CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD UBICADO  
EN LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTORES:  
ROSARIO DE LAS MERCEDES GUACHAMIN MORALES  
JUAN ANDRÉS VALLADARES ITURRALDE**

**DIRECTORA:  
PIEDAD OFELIA SANDOVAL CALVACHI**

**Quito, abril del 2015**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, abril 2015

---

Rosario de las Mercedes Guachamin Morales  
1716956675

---

Juan Andrés Valladares Iturralde  
1716798101

## **DEDICATORIA**

A mi familia por su apoyo incondicional en especial a mis padres quienes siempre han estado a mi lado brindándome todo su cariño.

Rosario de las Mercedes Guachamin Morales

Al amor de mi vida, mi pequeña princesa María Paz.

Juan Andrés Valladares Iturralde

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana y a todos quienes forman parte de esta prestigiosa institución por el conocimiento impartido, el cual nos ha servido para mejorar como personas y profesionales.

A nuestra directora de tesis la M.B.A. Piedad Sandoval Ing., que confió en nosotros y nos apoyó siempre, a la hermana María Dolores Mejía por abrirnos las puertas del Centro Médico María Madre de la Salud y permitirnos desarrollar nuestro trabajo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Preguntas de investigación .....	5
1.4. Objetivo .....	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
1.5. Justificación e importancia .....	7
CAPÍTULO 2 .....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Fundamentación teórica.....	9
2.1.1 Exclusión e inclusión social.....	9
2.1.2 Responsabilidad social.....	10
2.1.3 Salud y el ser humano.....	11
2.1.4 Planificación estratégica .....	14
2.2 Definición de términos técnicos .....	26
2.3 Caracterización de variables .....	27
2.4 Fundamentación legal.....	29
CAPÍTULO 3 .....	33
METODOLOGÍA.....	33
3.1 Diseño de la investigación .....	33
3.2 Población y muestra.....	34
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	38
3.4 Técnicas para el procesamiento de datos y análisis de resultados.....	39
3.5 Formato de la encuesta .....	40

CAPÍTULO 4 .....	41
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO MEDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD .....	41
4.1 Antecedentes del Centro Médico María Madre de la Salud .....	41
4.2 Análisis del entorno externo .....	42
4.3 Análisis del entorno interno.....	67
4.4 Matriz de impacto externo .....	78
4.5 Análisis FODA .....	81
4.6 Matriz de evaluación del factor externo .....	82
4.7 Matriz de evaluación del actor interno .....	85
4.8 Matriz FODA estratégica.....	87
4.9 Empresas con responsabilidad social, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en el Ecuador .....	89
4.9.1 Responsabilidad social de las empresas .....	89
4.9.2 Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en el Ecuador .....	93
4.9.3 Proceso para acceder a una subvención.....	95
CAPÍTULO 5 .....	99
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL Y CAPTACIÓN DE RECURSOS PARA EL CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO.....	99
5.1 Propuesta de planificación organizacional .....	99
5.1.1 Misión empresarial .....	99
5.1.2 Visión empresarial .....	100
5.1.3 Objetivo del Centro Médico María Madre de la Salud.....	101
5.1.4 Objetivos estratégicos.....	104
5.2 Balanced Scorecard .....	109
5.2.1 Definición de indicadores.....	110
5.2.2 Definición de proyectos .....	121
5.2.2.1 Proyecto No. 1 Campaña para atraer nuevos pacientes .....	121
5.2.2.2 Proyecto No. 2 Apertura del servicio de traumatología.....	124

5.2.2.3 Proyecto No. 3 Elaboración de manual de funciones y procedimientos del área de consulta externa .....	127
5.2.2.4 Proyecto No. 4 Charlas sobre salud preventiva a la comunidad de Chillogallo.....	129
5.3 Evaluación y control .....	131
Conclusiones.....	132
Recomendaciones .....	133
LISTA DE REFERENCIAS.....	134
ANEXOS .....	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable independiente.....	28
Tabla 2. Variable dependiente.....	28
Tabla 3. Identificación de la población.....	35
Tabla 4. Población por edades.....	36
Tabla 5. Mercado objetivo.....	36
Tabla 6. Inflación anual del Ecuador.....	43
Tabla 7. Tasa de interés pasiva.....	46
Tabla 8. Tasa de interés activa.....	47
Tabla 9. Población del Ecuador Censo 2010.....	49
Tabla 10. Pregunta 1.....	54
Tabla 11. Pregunta 2.....	54
Tabla 12. Pregunta 3.....	56
Tabla 13. Pregunta 4.....	57
Tabla 14. Pregunta 5.....	57
Tabla 15. Pregunta 6.....	58
Tabla 16. Pregunta 7.....	59
Tabla 17. Pregunta 8.....	60
Tabla 18. Pregunta 9.....	60
Tabla 19. Pregunta 10.....	61
Tabla 20. Pregunta 11.....	62
Tabla 21. Pregunta 12.....	62
Tabla 22. Demanda potencial.....	64
Tabla 23. Pacientes de odontología 2014.....	71
Tabla 24. Médico 1 pediatría, ginecología y medicina general 2014.....	72
Tabla 25. Médico 2 pediatría, ginecología y medicina general 2014.....	73
Tabla 26. Médico 3 pediatría y medicina general 2014.....	74
Tabla 27. Pacientes de laboratorio clínico 2013.....	75
Tabla 28. Pacientes terapia de lenguaje 2013.....	76
Tabla 29. Pacientes terapias naturales 2013.....	77
Tabla 30. Matriz de impacto externa.....	79
Tabla 31. Matriz de impacto externa.....	80
Tabla 32. Matriz FODA.....	81
Tabla 33. Matriz de evaluación del factor externo.....	84
Tabla 34. Matriz de evaluación del factor interno.....	86
Tabla 35. Matriz FODA estratégica.....	88
Tabla 36. Empresas sector privado.....	92
Tabla 37. Perspectiva financiera.....	105
Tabla 38. Perspectiva de clientes.....	105
Tabla 39. Perspectiva del proceso interno.....	106
Tabla 40. Perspectiva de innovación y aprendizaje.....	106
Tabla 41. Perspectiva financiera Indicador 1.....	111
Tabla 42. Perspectiva financiera Indicador No. 2.....	112
Tabla 43. Perspectiva financiera Indicador No. 3.....	113
Tabla 44. Perspectiva de clientes Indicador No. 1.....	114

Tabla 45. Perspectiva de clientes Indicador No. 2.....	115
Tabla 46. Perspectiva de clientes Indicador No. 3.....	116
Tabla 47. Perspectiva de proceso interno Indicador No. 1 .....	117
Tabla 48. Perspectiva de proceso interno Indicador No .2 .....	118
Tabla 49. Perspectiva de innovación y aprendizaje Indicador No. 1.....	119
Tabla 50. Balanced scorecard .....	120
Tabla 51. Costo publicidad.....	122
Tabla 52. Perfil del Proyecto No. 1 Campaña para atraer nuevos pacientes .....	123
Tabla 53. Presupuesto de suministros médicos para el servicio de traumatología.....	125
Tabla 54. Perfil del Proyecto No. 2 apertura del servicio de traumatología.....	126
Tabla 55. Costo suministros .....	127
Tabla 56. Perfil del Proyecto No. 3 Elaboración de manual de funciones y procedimientos del área de consulta externa.....	128
Tabla 57. Costo suministros .....	129
Tabla 58. Perfil del Proyecto No. 4 Elaboración de manual de funciones y procedimientos del área de consulta externa.....	130

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del plan estratégico.....	15
Figura 2. PIB crecimiento.....	44
Figura 3. Riego país.....	45
Figura 4. Identificación de la población .....	51
Figura 5. Demanda potencial.....	64
Figura 6. Fragmentación del servicio de salud en el Ecuador .....	65
Figura 7. Cobertura de servicios de salud en Ecuador .....	65
Figura 8. Plano del Centro Médico María Madre de la Salud.....	69
Figura 9. Mapa de Procesos.....	108

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de la encuesta.....	138
Anexo 2 Manual de funciones .....	139
Anexo 3 Descripción del proceso de atención a pacientes en consulta externa .....	156

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se realizó una propuesta de Plan de Mejoramiento Integral para el Centro Médico María Madre de la Salud ubicado en el sector sur de la ciudad de Quito, analizando la situación actual y la que se espera para el futuro.

En el primer capítulo se describe el entorno de las empresas en la actualidad, además se plantea la problemática, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la presente tesis, en el segundo capítulo se presentó la fundamentación teórica del tema, y su importancia dentro de las organizaciones, se identificó la variables de la hipótesis y se señalan fundamentos legales que rigen la salud en el Ecuador.

En el tercer capítulo se señala qué tipo y método de investigación se utilizará para la realización del presente estudio, se define la muestra y la población que será analizada, en el cuarto capítulo se da a conocer cuál es la situación actual del Centro Médico María Madre de la Salud analizando el entorno interno y externo que afecta sus actividades,

El quinto capítulo muestra el desarrollo de la propuesta de mejoramiento a aplicarse, se planteó una serie de estrategias con el fin de mejorar el funcionamiento del centro médico y dar un valor agregado al servicio que se ofrece. Se presentan las conclusiones a las que se llegaron con el estudio y se enuncian las recomendaciones

**Descriptor:** propuesta, planificación, matriz, objetivos, estrategia, valor agregado, recursos.

## ABSTRACT

In the present work of investigation Maria Madre de la Salud carried out an offer of Plan of Integral Improvement for the Medical Center located in the south sector of the city of Quito, analyzing the current situation and the one that is waited for the future.

In the first chapter the environment of the companies is described at present, in addition the problematics appears, there are established the general aim and the specific aims of the present thesis and his importance inside the organizations, the variables of the hypothesis was identified and distinguish themselves legal foundations that govern the health in the Ecuador.

In the third chapter one indicates that type and method of investigation should be in use for the accomplishment of the present study, there is defined the sample and the population who will be analyzed, in the fourth chapter there is announced which is the current situation of the Medical Center Maria Madre de la Salud analyzing the internal and external environment that affects his activities.

The fifth chapter shows the development of the offer of improvement to be applying, a series of strategies appeared in order to improve the functioning of the medical center and to give a value added to the service that offers. They present the conclusions to those who came near with the study and the recommendations are enunciated

**Describers:** offer, planning, counterfoil, aims, strategy, added value, resources.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el proponer un Plan de Mejoramiento Integral para el Centro Médico María Madre de la Salud ubicado en el sector sur de la ciudad de Quito. La importancia de este plan radica en unir las fortalezas de la institución con las oportunidades que se presentan en el mercado y así establecer los medios más adecuados para cumplir los objetivos.

Debido a que el Centro Médico María Madre de la Salud carece de una adecuada planificación estratégica, hemos creído importante la realización del presente trabajo de investigación, el cual buscará proponer la misión, visión y objetivos de la empresa para su correcto funcionamiento. El presente estudio está organizado en capítulos, cada uno de los cuales presenta información importante para el desarrollo y consecución del presente trabajo.

- Capítulo 1: describe el entorno de las empresas hoy en día, se plantea el problema de investigación, se establecen objetivos a conseguir con la presente tesis, así como la justificación, los alcances y la importancia.
- Capítulo 2: presenta el marco teórico y definiciones importantes de términos que se utilizaran en el presente estudio, se muestran las variables de la hipótesis y se exponen fundamentos legales en cuestión de Salud.
- Capítulo 3: muestra el método de investigación a utilizarse, se establece la muestra y la población que será analizada, se expone el banco de preguntas para la encuesta que servirá para la recolección de datos que se usará en la tesis.
- Capítulo 4: da a conocer la situación actual del Centro Médico María Madre de la Salud analizando los factores de su entorno interno y externo, se muestra el análisis FODA y las matrices de evaluación de factores antes mencionados, también se aprecia la realización de la matriz FODA estratégica para definir las estrategias a ser aplicadas,

además una descripción del proceso para acceder a una subvención por parte de Organizaciones no Gubernamentales ONGS y también se muestra el contexto de la responsabilidad social en el Ecuador.

- Capítulo 5: muestra el desarrollo de la propuesta a ser aplicada, señala la nueva misión, visión, objetivos y filosofía corporativa, aquí se plantea una serie de estrategias importantes para el logro de los objetivos, un manual de funciones y la descripción de los procedimientos en el área de consulta externa, también se elaboraron indicadores para evaluar y medir la consecución de las metas los cuales se establecieron en el resultado final del balanced scorecard, también están las conclusiones a las que se llegó en el desarrollo de la tesis y las recomendaciones que se pueden dar para mejorar los procesos y actividades dentro del centro médico.

# **CAPÍTULO 1**

## **EL PROBLEMA**

### 1.1. Planteamiento del problema

El sistema de salud en el Ecuador está basado en una política de desarrollo y del buen vivir; se caracteriza por estar segmentado en sectores: el público que es un sistema de seguridad social financiado por el Estado y cotizaciones de los trabajadores; y el sector privado dividido en la atención para la población de mayor poder adquisitivo y redes asistenciales para los más pobres.

Existen múltiples proveedores en lo que se refiere al servicio de Salud: siendo el ente regulador el Ministerio de Salud. La cobertura de la seguridad social es baja y la red asistencial pública muy limitada quedando aproximadamente sin cobertura un 30% de la población.

Ecuador en los últimos años ha realizado una gran inversión en el sector salud; mejorando notablemente el servicio de atención médica para la población en general pero esto aún no es suficiente para cubrir la demanda del sector. 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.

En lo referente al sector privado encontramos una gran oferta pero el acceder al servicio depende del poder adquisitivo de cada persona; es así que existen centros orientados a prestar ayuda a bajos costos; pero en la mayoría de los casos no cuentan con una organización detallada de sus procesos y procedimientos lo que dificulta una adecuada planificación.

El Centro Médico María Madre de la Salud ubicado en ciudad de Quito, ubicado en el sector de Chillogallo, es una casa de salud administrada por la congregación de las Hermanas Hospitalarias de la Santa Cruz. Esta es una entidad privada, que se financia

con el cobro de la consulta, y que no cuenta con ningún otro ingreso fijo. Por esa razón buscan financiamiento a través de Organizaciones no Gubernamentales.

Después de 15 años de servicio activo cuenta con una capacidad de atención de 30 a 35 personas al día, cifra que ha ido aumentando a lo largo de los años

La infraestructura donde funciona el centro médico es pequeña, cuenta con 360 m<sup>2</sup> en una sola planta, donde se encuentran distribuidas las áreas de administración y los consultorios de las especialidades de odontología, pediatría, psicología, ginecología medicina general, terapia de lenguaje, terapias naturales y laboratorio clínico. Si se considera que la demanda del servicio está en aumento las instalaciones no cubrirán la demanda.

El problema del personal médico se refiere a que debido a la cantidad de pacientes en ocasiones no se cubre las necesidades de éstos, pues las especialidades de fisioterapia y odontología no atienden los 5 días de la semana

En cuanto al aspecto administrativo no se visualiza una planificación estratégica a largo plazo, además los procesos no se encuentran establecidos de modo que se puedan identificar responsables y tiempos de ejecución.

Todos estos factores que se ven dentro del Centro Médico María Madre de la Salud indican que si la demanda de pacientes aumenta los recursos con los que actualmente se cuenta no serán suficientes para brindar un servicio óptimo a la comunidad.

## 1.2. Formulación del problema

El problema de investigación:

El Centro Médico María Madre de la Salud no cuenta con una planificación administrativa adecuada que se refleja en la falta de eficiencia de sus procesos. Además sus recursos económicos son limitados lo cual dificulta el ampliar su servicio y cubrir la demanda potencial.

Principales causas:

Falta de un estudio de la situación actual de las áreas de trabajo que estructuran el centro médico.

- Falta de una política de mejoramiento permanente que permita organizar las funciones y tareas de distintas áreas del centro de salud.
- Falta de estrategias definidas orientadas a obtener recursos económicos.
- Falta de canales de comunicación entre las diferentes unidades de trabajo.

Principales consecuencias o efectos:

- Desconocimiento de las limitaciones y problemas que tiene el centro médico.
- Los procesos administrativos son ineficientes causando pérdida de tiempo y recursos.
- No se cuenta con una infraestructura adecuada para ampliar la cobertura de atención.
- Demora en el proceso de atención al paciente.

### 1.3. Preguntas de investigación

La pregunta de investigación permitirán resaltar el problema de estudio en conjunto con sus derivados del mismo estudio darán a conocer un mejor planteamiento que sostenga para una mejora sustancial

¿Cómo mejorar el rendimiento del Centro Médico María Madre de la Salud ubicada en la ciudad de Quito con la finalidad de que brinde un servicio óptimo a la comunidad?

Estableciendo un plan de mejoramiento integral, enfocado a mejorar la deficiente planificación estratégica actual.

¿Cómo definir las áreas dentro de Centro Médico María Madre de la Salud que necesitan ser optimizadas?

Es necesario realizar un diagnóstico de las actividades que se realizan dentro del centro médico para determinar las áreas de trabajo que presentan problemas con la finalidad de tomar las medidas correctivas que permitan mejorar el desarrollo de las tareas.

¿Cómo lograr que las estrategias y los objetivos planteados por el Centro Médico María Madre de la Salud se cumplan?

El centro médico no cuenta con una planificación estratégica a largo plazo por lo cual no se han definido con claridad los objetivos y estrategias a seguir o los recursos que deberán ser empleados.

¿Cómo optimizar los procesos y procedimientos que se realizan en el Centro Médico María Madre de la Salud?

Los procesos y procedimientos que se realizan en el centro médico no se encuentran establecidos por escrito, además se evidencia la falta de organización en lo referente a los responsables de cada tarea pues no existe un documento por escrito que establezca los responsables de cada actividad

¿Cómo mejorar la oferta de los servicios médicos que el centro médico oferta a la comunidad?

El centro médico cuenta con servicios básicos de salud en las áreas de pediatría, ginecología, laboratorio clínico, odontología, rehabilitación, medicina general, sin embargo para mejorar la oferta se debería ampliar la gama de servicios con la finalidad de cubrir las necesidades de pacientes actuales y nuevos clientes potenciales.

#### 1.4. Objetivo

##### 1.4.1. Objetivo general

Mejorar la eficiencia en el manejo administrativo del Centro Médico María Madre de la Salud con el fin de ampliar la cobertura de sus servicios a través del diseño de un Plan de Mejoramiento Integral, que se utilice como guía para definir estrategias y permita crear mecanismos de captación de recursos.

##### 1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Centro Médico María Madre de la Salud para definir las áreas de trabajo que necesitan optimizar su funcionamiento.

- Fortalecer de manera integral el desempeño institucional a fin de que tanto los objetivos como estrategias se cumplan de manera óptima.
- Establecer e identificar proyectos y estrategias que sirvan como mecanismos de captación de recursos para el Centro Médico; con la finalidad de que sean empleados para mejorar los servicios que en la actualidad presta a la comunidad.
- Definir canales de comunicación internos y externos, así como la documentación necesaria con el propósito de optimizar los procesos y procedimientos q se realizan.

### 1.5. Justificación e importancia

Hoy en día el 39% de los ecuatorianos vive en situación de pobreza de los cuales el 12% sufre extrema pobreza; informo el Presidente Rafael Correa; es por ello que el grado de desarrollo de un país se ve reflejado en la accesibilidad que tienen los ciudadanos a los servicios básicos como la educación y salud.

En los últimos años el servicio de salud pública que brinda el Estado ha mejorado considerablemente; pero no es suficiente para cubrir la demanda de la población; es por eso que muchas personas recurren al sector privado en donde existe una oferta limitada a la capacidad económica de cada individuo.

En este panorama encontramos al Centro Médico María Madre de la Salud fundado por la Congregación de las Hermanas Hospitalarias de la Santa Cruz, que abrió sus puertas en la ciudad de Quito en la parroquia Chillogallo el 01 de abril de 1999 orientado a dar asistencia médica a niños, jóvenes, adultos y ancianos de escasos recursos.

A pesar de que lleva ya varios años en funcionamiento el centro médico no tiene establecido adecuadamente sus procesos y estrategias; además de que carecen de la debida documentación interna que les permita mantener un registro adecuado de sus actividades, funciones y recursos disponibles; es aquí donde es necesario el desarrollo de un plan de mejoramiento integral que ayude a evaluar y controlar estos problemas.

Adicionalmente es indispensable el formular estrategias que les permitan obtener recursos financieros que contribuyan a su desarrollo y se vea reflejado en un mejor servicio para la comunidad.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### 2.1 Fundamentación teórica

##### 2.1.1 Exclusión e inclusión social

###### Exclusión social

Es un proceso en el cual segmentos de la población no participan de forma activa y plena en la vida social, económica y cultural de sus respectivas sociedades debido a la falta de recursos, derechos y capacidades básicas (acceso al mercado laboral, a la educación, a las tecnologías de la información, a los sistemas de salud y protección social).

La definición más común de exclusión social es: una escasez crónica de oportunidades y de acceso a servicios básicos de calidad, a los mercados laborales y de crédito, a condiciones físicas y de infraestructura adecuada, y al sistema de justicia(Banco Internacional de Desarrollo, 2003).

La exclusión social se puede analizar y entender como un proceso multidimensional, que tiende a menudo a acumular, combinar y separar, tantos a individuos como a colectivos, de una serie de derechos sociales tales como el trabajo, la educación, la salud, la cultura, la economía y la política, a los que otros colectivos sí tienen acceso y posibilidad de disfrute y que terminan por anular el concepto de ciudadanía(Jiménez, 2008).

###### Inclusión social

La inclusión social se define como el proceso que asegura que todas las personas tienen las oportunidades y los recursos necesarios para participar plenamente en la vida económica, social y política, disfrutando de unas condiciones de vida normal.

La inclusión social se define como el integrar a la vida comunitaria a todos los miembros de la sociedad, independientemente de su origen, condición social o actividad con el objetivo de acercarlo a una vida más digna, donde pueda tener acceso a los servicios básicos para un desarrollo personal y familiar adecuado y sostenible (Stok, 2011).

La inclusión social es identificar a los grupos sociales distintos con necesidades específicas que deben ser saciadas para que pueda estar en condiciones de igualdad y disfrutar de sus derechos fundamentales.

Con objeto de lograr estos derechos, las políticas de inclusión tienen que abordar las ineficiencias institucionales que se derivan de actos de exclusión por parte de agentes que se basan en el poder y en actitudes sociales y que resultan en desventajas basadas en género, edad, etnicidad, ubicación, situación o incapacidad económica, educativa, de salud, etc. Las políticas de inclusión social corrigen los resultados negativos de las políticas, sean éstos intencionales o no intencionales.

El Estado es el principal responsable en salvaguardar los derechos de los ciudadanos, velando porque cada persona tenga el acceso a los servicios básicos y de primera necesidad, mediante planes y programas que permitan la inclusión de todos los sectores que componen la sociedad.

#### 2.1.2 Responsabilidad social

La responsabilidad social engloba todas aquellas acciones y decisiones que llevan a cabo las personas y las organizaciones -sociales, económicas, políticas, culturales, etc.- sean públicas o privadas, para contribuir al bienestar de la sociedad en la que se desarrollan, más allá del cumplimiento de la legislación y normativas vigentes que regulan su piso mínimo de funcionamiento.

La responsabilidad social de las empresas se basa tanto en la actuación ética, transparente y responsable de la empresa como en la visión de esta acerca de

sostenibilidad a largo plazo. Igualmente, para la toma de decisiones estas empresas consideran las demandas y necesidades de todos los grupos de interés (público interno y externo, comunidad, proveedores, gobierno, organismos no gubernamentales, etc.). Esto precisa mantener mecanismos de diálogo estructurado con los grupos de interés.

### 2.1.3 Salud y el ser humano

La salud es uno de los elementos más relevantes para el desarrollo de una vida larga y cualitativa es por eso que la importancia de la salud reside en permitir que el organismo de una persona se mantenga en buenos estándares de funcionamiento y pueda así realizar las diferentes actividades que están en su rutina diaria.

La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.» La cita procede del Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, que fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946 por los representantes de 61 Estados (Official Records of the World Health Organization, N° 2, p. 100), y entró en vigor el 7 de abril de 1948. La definición no ha sido modificada desde 1948 (Organización Mundial de la Salud, 2014).

La salud es un fenómeno que se logra a partir de un sinnúmero de acciones y que puede mantenerse por mucho tiempo o perderse debido a diversas razones. La salud es algo que se puede recuperar también pero muchas veces puede costar lograrlo. Cuando hablamos de importancia de la salud estaremos entonces refiriéndonos al valor que la salud tiene para que una persona pueda llevar una buena calidad de vida en todos sus diversos aspectos, así tenemos:

- La salud física, se define a la capacidad de una persona de mantener el intercambio y resolver las propuestas que se plantea. Esto se explica por la historia de adaptación al

medio que tiene el hombre, por lo que sus estados de salud o enfermedad no pueden estar al margen de esa interacción.

- La salud mental, el rendimiento óptimo dentro de las capacidades que posee, relacionadas con el ámbito que la rodea. La salud radica en el equilibrio de la persona con su entorno de ese modo, lo que le implica una posibilidad de resolución de los conflictos que le aparecen.
- La salud social, que representa una combinación de las dos anteriores: en la medida que el hombre pueda convivir con un equilibrio psicodinámico, con satisfacción de sus necesidades y también con sus aspiraciones, goza de salud social.

Normalmente, las personas que no cuidan su salud o se encuentran en un estado constante de enfermedad no se detienen a pensar en lo importante que la salud es y, por lo tanto, suelen mostrar afecciones, malos estados de ánimo, falta de energía, estados depresivos, complicaciones del organismo secundarias, etc.

#### Derecho a la salud

En la mitad del siglo pasado, en torno a 1950, surgieron a nivel internacional diversas declaraciones que defendían los Derechos Fundamentales del Ser humano, esto es, derechos positivos, inherentes a la propia naturaleza del hombre, que bajo ningún concepto debían ser cuestionados y que todos los seres humanos debían gozar.

El derecho a la salud fue indiscutiblemente uno de esos derechos fundamentales y básicos. Sin él, es difícil o imposible acceder a otros derechos más complejos como es el social y el político; por lo tanto los gobiernos deben crear las condiciones que permitan a todas las personas vivir lo más saludablemente posible. Esas condiciones incluyen la disponibilidad garantizada de servicios de salud, condiciones de trabajo saludable y seguro, vivienda adecuada y alimentos nutritivos. El derecho a la salud no debe entenderse como el derecho a estar sano.

El Derecho a la Salud se refiere a que la persona tiene como condición innata, el derecho a gozar de un medio ambiente adecuado para la preservación de su salud, el acceso a una

atención integral de salud. Este derecho es inalienable, y es aplicable a todas las personas sin importar su condición social, económica, cultural o racial. Para que las personas puedan ejercer este derecho, se debe considerar los principios de accesibilidad y equidad.

El derecho a la salud significa que el Estado debe crear las condiciones que permitan a todas las personas vivir lo más saludablemente posible. Esas condiciones incluyen la disponibilidad garantizada de servicios de salud, condiciones de trabajo saludable y seguro, vivienda adecuada y alimentos nutritivos. El derecho a la salud no debe entenderse como el derecho a estar sano.

El derecho a la salud está consagrado en tratados internacionales y regionales de derechos humanos y en las constituciones de países de todo el mundo.

Ejemplos de tratados de las Naciones Unidas sobre derechos humanos:

- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1966;
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, 1979;
- Convención sobre los Derechos del Niño, 1989 (Organización Mundial de la Salud, 2013).

#### Sistema de salud en el Ecuador

El Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por la segmentación en sectores, privado y público. El sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL).

El Ministerio de Salud Pública ofrece servicios de atención de salud a toda la población. El MIES y las municipalidades cuentan con programas y establecimientos de salud en los que también brindan atención a la población no asegurada. Las instituciones de seguridad social cubren a la población asalariada afiliada.

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., además 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.

El sector privado comprende entidades con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada) y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social. Los seguros privados y empresas de medicina prepagada cubren aproximadamente a 3% de la población perteneciente a estratos de ingresos medios y altos. Además, existen cerca de 10 000 consultorios médicos particulares, en general dotados de infraestructura y tecnología elementales, ubicados en las principales ciudades y en los que la población suele hacer pagos directos de bolsillo en el momento de recibir la atención.

#### 2.1.4 Planificación estratégica

La excelencia de una organización es marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando la institución aprende de sí misma, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

La planificación debe concebirse como un proceso metódico de hacer previsión, descubriendo dificultades y superándolas antes de que lleguen a obstaculizar. Esto supone dominar los medios de un modo concreto de actuación y no limitarse a la mera previsión de las necesidades futuras (Sanchez, 2010, pág. 19).

La planificación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar los objetivos planteados, mediante un enfoque sistemático para la toma de decisiones en la empresa presentando la información en forma cualitativa y cuantitativa; es decir constituye un proceso basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

La elaboración de un Plan Estratégico contempla 5 etapas fundamentales:



- **Análisis de la situación**

El análisis de la situación comprende un estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

“El análisis situacional es el fundamento de la definición del Pensamiento Estratégico, dado que mediante el mismo se produce la vinculación de la empresa con su contexto y su competencia (o de nosotros con nuestro contexto)”(Ramos, 2011).

#### **Análisis de la situación externa**

La organización se encuentra integrada en un medio que se debe conocer y evaluar en su exacta dimensión. El análisis situacional nos permite conocer el medio en el que se va a desarrollar la empresa, considerando como estudio los factores demográficos, económicos, políticos y sociales. Se debe recolectar datos con confiabilidad y validez de la población en estudio.

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante los clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar(Sainz, 2012, pág. 62).

#### **Análisis de la situación interna**

El análisis de la situación interna comprende el reconocimiento de la capacidad gerencial, de servicio, financiero y tecnológico mediante la identificación y evaluación de sus resultados internos básicos, para lo cual se utilizan dos aspectos bien definidos por la empresa como debilidades y fortalezas; entendiéndose por debilidad, el indicador que impide el cumplimiento de la misión corporativa y como fortaleza el indicador que facilite o contribuya al cumplimiento de su misión y visión corporativa.

El análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas (es decir, si estamos haciendo lo que debemos hacer), y si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones (es decir si estamos haciendo correctamente lo que debemos hacer)(Sainz, 2012, pág. 62).

- Diagnóstico de la situación

El diagnóstico organizacional examina los sistemas y prácticas de la información interna y externa de una organización en todos sus niveles; es decir constituye una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la institución.

El objetivo de un diagnóstico organizacional es someter a la organización a un autoanálisis, mediante exámenes periódicos que permitan identificar los problemas que presenta, y las acciones para resolverlos; lo que permitirá detectar las fallas y corregirlas.

Si lo que queremos es conocer la actual situación de una empresa y cuáles están siendo los principales obstáculos que le impiden seguir creciendo, el diagnóstico empresarial es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudios. Gracias a este diagnóstico podremos encontrar la raíz del problema, lo que nos permitirá poner todos los recursos necesarios para eliminarla y hacer que la corporación mantenga, o recupere, el buen rumbo (Valda, 2013).

La recolección de datos referentes a un problema organizacional que se quiera solucionar, no consiste solamente en reunir algunas comprobaciones cuantitativas, mediante cuestionarios u otros medios, sino, incluye el diálogo con las personas, el estudio de procesos, documentos, informes y archivos en la entidad en que se ha de realizar intervención en desarrollo organizacional.

El tratamiento con enfoque sistémico de la información interna que brota de los procesos de la organización, es capaz de identificar la ineficacia de los procesos internos y dar todos los elementos requeridos para diseñar un sistema de gestión de información que se adecue a las características propias de la organización y su interrelación con el entorno.

Al analizar el entorno y el interior de la organización se identifican las características que nos van a permitir diseñar un adecuado plan estratégico. Se puede decir que tenemos 4 listados: el de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

### Herramientas del diagnóstico organizacional

#### Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción, constituye un cuadro que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa (Espinoza, 2013).

El análisis FODA consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales la empresa tiene algún grado de control.

- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la organización tiene poco o ningún control directo.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis FODA es el siguiente:

- Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis del entorno.
- Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis interno.
- Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
- Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

#### Matriz de evaluación del factor interno

Es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas de trabajo de una empresa o negocio y además ofrece una base para identificar las relaciones entre cada departamento.

#### Matriz de evaluación del factor externo

Es una herramienta que tiene por objetivo el resumir y evaluar los factores económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que afectan la empresa u organización que se está analizando a fin de establecer el impacto que cada elemento tiene en el desarrollo de sus actividades.

#### Matriz de impacto

De acuerdo al tipo de análisis existen dos matrices de impacto: externa e interna.

La matriz de impacto externo consiste en enlistar todos los factores y clasificarlos de acuerdo al tipo de incidencia en la organización, ya sea una oportunidad (positivo) o una amenaza (negativo) y de acuerdo a este análisis asignar una calificación cuantitativa: impacto bajo (1) impacto medio (3) impacto alto (5).

Para el caso de la matriz de impacto externa, se debe tener presente los elementos del análisis externo antes clasificados, posteriormente se encontrará en la matriz la información de las oportunidades (beneficio) y amenazas (afectación) que se puede tener en la organización.

Una vez terminado el proceso de diagnóstico es necesario el realizar una evaluación de las áreas de la organización así como sus procesos y procedimientos con la finalidad de evaluar cuál es su estado actual de la institución.

El propósito de una evaluación es comparar los resultados obtenido por un programa o planificación y los objetivos y metas planteados en un inicio; con la finalidad de juzgar si un plan o estrategia son útiles, si su tecnología resulta eficaz, si el personal cumple con las normas de rendimiento.

El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a una nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente; es decir tomar las medidas correctivas que sean necesarias para que la organización pueda alcanzar los objetivos que se ha planteado

- Elección de estrategias

Una vez que se conoce los problemas por los que está atravesando la organización es necesario tomar medidas correctivas que permitan encaminar los esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos y metas plateados, por lo cual es necesario el definir estrategias de acción.

Las estrategias son acciones o medios que el gerente trata de utilizar para alcanzar las metas. Este paso se debe delinear, como mínimo, acciones alternativas que conduzcan al logro de cada meta, los recursos necesarios para llegar a ella(Bateman & Shell, 2001, pág. 132).

Existen estrategias en los distintos niveles de una organización:

- La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios, y añadir valor a las distintas partes de la empresa. La definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se incluyen en el nivel corporativo de la estrategia.
- La estrategia competitiva se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores.
- La estrategia operativa se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia corporativa y competitiva.

El alcance de las decisiones estratégicas contempla un proceso a realizar en cuatro fases:

- La definición del negocio, es decir concretar al menos los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); qué segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios. Todo ello comparado con nuestros competidores.
- Definir la estrategia competitiva a seguir dentro de cada negocio, enfocándose al: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque en un segmento de mercado
- Las estrategias de crecimiento definen las pautas de actuación para cuando la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Concretamente definen si la empresa debe crecer mediante desarrollo interno o mediante desarrollo externo (alianzas, fusiones, absorciones, etc.).
- Las estrategias operativas o funcionales deben establecer los planes de acción de cada una de las áreas o departamentos de la empresa.

- Implementación de estrategias

Después de haber seleccionado las estrategias que se van a aplicar, se continúa a la etapa siguiente que plasma las acciones concretas que permitan alcanzar los objetivos y metas.

### Plan estratégico

El Plan de Mejoramiento es un instrumento que consolida el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el direccionamiento estratégico, en la gestión y resultados de la entidad; además consolida las acciones de mejora derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del control fiscal.

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras(Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L., 2012).

El plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales.
- Políticas y conductas internas, que pueden influir directamente para favorecer el logro de los objetivos.
- Relación de acciones finalistas, hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar problemas.

- Seguimiento y control

El control interno comprende el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una organización para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente según las directrices marcadas por la administración (Estupiñan, 2006, pág. 19).

La función administrativa que mide y corrige el desempeño para garantizar la consecución de los objetivos organizacionales y la realización de los planes establecidos para alcanzarlos, este proceso mide el desempeño de las acciones para garantizar los resultados esperados y que las actividades actuales correspondan a las actividades planeadas (Chiavetano, 2002, pág. 64).

El sistema de control interno busca cumplir las siguientes metas:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.

- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.
- Garantizar que el Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna.
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y ara el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características

El plan estratégico permite:

- Conocer las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar al personal a mejorar el nivel de calidad.

#### Plan operativo

Es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y definen los pasos a seguir, es decir detalla por escrito las estrategias que han definido los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...)(Vinces, 2011).

El plan operativo debe cumplir una serie de requisitos para conseguir el logro de los objetivos estratégicos.

La primera fase comprende la elaboración de un plan de acción es la identificación de proyectos, acciones e iniciativas. En esta fase debe designarse a los responsables de cada objetivo estratégico, con el fin de que éstos propongan una serie de acciones y proyectos relacionados con la obtención de las metas fijadas para el cumplimiento del mismo

La segunda fase, una vez identificadas las acciones a realizarse para conseguir el logro de los objetivos estratégicos, es el establecimiento de fechas de consecución. Para ello, los responsables del proyecto deben emprender un ejercicio de priorización de proyectos.

El plan operativo debe ser flexible y permitir que se incorporen nuevas acciones de acuerdo con nuevas situaciones o condiciones surgidas a lo largo del proceso. El plazo para la realización de las acciones del plan de mejora es variable en función de las características de las áreas a mejorar; sin embargo, deberá ser suficiente para incorporar las acciones necesarias a la cotidianidad para que su impacto sea permanente.

El Plan de Operativo comprende las siguientes acciones:

- Establecer los objetivos y resultados deseados, partiendo del análisis realizado en la fase anterior.
- Examinar detenidamente las posibles soluciones, aplicando las herramientas (diagrama de flujo, hoja de control, tormenta de ideas, histograma, etc.) y tomando en cuenta criterios de costo, tiempo de realización, importancia para los implicados y seguridad en la realización, entre otros aspectos.
- Identificar las acciones que precisa la solución adoptada.
- Evaluar y prevenir los recursos necesarios, materiales o humanos.
- Definir el proceso de implantación del plan, secuenciando las acciones.
- Establecer un cronograma para la implantación.
- Asignar responsables del proceso de implantación y seguimiento.
- Desarrollar la estrategia de implantación.

- Especificar distintos momentos de verificación de la aplicación del proceso y los indicadores que permitan evidenciar la resolución del área de mejora.
- Documentar el proceso de planificación del plan.

## 2.2 Definición de términos técnicos

**Cultura organizacional:** constituye la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

**Diagnóstico:** etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas.

**Eficacia:** es la capacidad de alcanzar acertadamente los objetivos, en el tiempo previamente establecido, mide el grado de consecución de un objetivo, es decir valora el impacto de lo realizado en la organización.

**Eficiencia:** es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados; mide el grado de consecución de un objetivo con respecto al coste de recursos, es la capacidad de lograr los objetivos, con la menor cantidad de recursos posibles

**Efectividad:** es la capacidad de ser eficiente y eficaz en el logro de las metas u objetivos propuestos, se trata de la relación que existe entre los resultados logrados por la empresa en comparación con las metas establecidas.

**Estructura:** está integrada por sistemas que regulan las relaciones entre servicios, programas, y equipos, a nivel jerárquico y horizontal.

Evaluación: es el proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, facilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas

Indicador de gestión: es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión

Manual: es un documento que contiene información válida y clasificada sobre un determinado aspecto de la organización.

Plan: conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí que conduce a un objetivo común, es decir un conjunto de actividades para lograr un resultado concreto.

Organización no gubernamental (ONG): forman parte del sector social o sector sin ánimo de lucro, que está compuesto por un sinnúmero de organizaciones con diferentes intereses y un elemento común, su fin no lucrativo.

Proceso: es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

Procedimiento: es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias

Recursos: son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, infraestructura y tiempo.

Responsabilidad social empresarial: es el conjunto de acciones que toman las empresas para que sus actividades tengan resultados positivos en la sociedad.

### 2.3 Caracterización de variables

#### Hipótesis

El diseño de un Plan de Mejoramiento integral fortalece la Gestión Administrativa del Centro Médico María Madre de la Salud

Variables

Variable independiente      Plan de Mejoramiento Integral

Variable dependiente      Gestión Administrativa

Operacionalización de las variables

**Tabla 1.**

**Variable independiente**

Variable	Dimensión	Indicadores
Plan de Mejoramientos	Análisis Situacional	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
	Futuro organizacional	Planteamiento de Objetivos
	Diagnostico Institucional	Elaboración de Matrices.
	Evaluación y seguimiento	Definición de Estrategias

Nota: elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares

**Tabla 2**

**Variable dependiente**

Variable	Dimensión	Indicadores
Gestión Administrativa	Planificación	Eficiencia utilización de recursos
	Dirección	Liderazgo
	Control	Tiempo y procesos
	Evaluación y seguimiento	% de objetivos alcanzados

Nota: elaborado por: Rosario Guachamin Andrés Valladares

## 2.4 Fundamentación legal

La Salud en el Ecuador se encuentra regida legalmente por la Ley Orgánica de la Salud cuya aplicación, control y vigilancia recae en el Ministerio de Salud Pública tal como señala textualmente su artículo 4.

Art 4.- la autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública, entidad a la que corresponde el ejercicio de las funciones de rectoría en salud; así como la responsabilidad de la aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta Ley; y, las normas que dicte para su plena vigencia serán obligatorias.

Así mismo, la Ley Orgánica de Salud, dentro de su artículo 6 en los numerales pertinentes indica cuales son las responsabilidades que tiene el Ministerio de Salud Pública, como se muestra a continuación:

Responsabilidades del Ministerio de Salud Pública.- Es responsabilidad del Ministerio de Salud Pública:

2. Ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Salud;

3. Diseñar e implementar programas de atención integral y de calidad a las personas durante todas las etapas de la vida y de acuerdo con sus condiciones particulares;

24. Regular, vigilar, controlar y autorizar el funcionamiento de los establecimientos y servicios de salud, públicos y privados, con y sin fines de lucro, y de los demás sujetos a control sanitario;

25. Regular y ejecutar los procesos de licenciamiento y certificación; y, establecer las normas para la acreditación de los servicios de salud;

30. Dictar, en su ámbito de competencia, las normas sanitarias para el funcionamiento de los locales y establecimientos públicos y privados de atención a la población;

Dentro del Capítulo Uno de la ley Orgánica de Salud encontramos artículos que hablan acerca de los Servicios de Salud, entre los más importantes podemos citar los siguientes:

Art. 180.- La autoridad sanitaria nacional regulará, licenciará y controlará el funcionamiento de los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos, comunitarios y de las empresas privadas de salud y medicina prepagada y otorgará su permiso de funcionamiento.

Regulará los procesos de licenciamiento y acreditación.

Regulará y controlará el cumplimiento de la normativa para la construcción, ampliación y funcionamiento de estos establecimientos de acuerdo a la tipología, basada en la capacidad resolutive, niveles de atención y complejidad.

Art. 181.- La autoridad sanitaria nacional regulará y vigilará que los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos y las empresas privadas de salud y medicina prepagada, garanticen atención oportuna, eficiente y de calidad según los enfoques y principios definidos en esta Ley.

Art. 182.- La autoridad sanitaria nacional, regulará y aprobará las tarifas de los servicios de salud y las de los planes y programas de las empresas de servicios de salud y medicina prepagada, de conformidad con el reglamento que se emita para el efecto.

Art. 185.- Los servicios de salud funcionarán, de conformidad con su ámbito de competencia, bajo la responsabilidad técnica de un profesional de la salud.

Art. 186.- Es obligación de todos los servicios de salud que tengan salas de emergencia, recibir y atender a los pacientes en estado de emergencia. Se prohíbe exigir al paciente o a las personas relacionadas un pago, compromiso económico o trámite administrativo, como condición previa a que la persona sea recibida, atendida y estabilizada en su salud.

Una vez que el paciente haya superado la emergencia, el establecimiento de salud privado podrá exigir el pago de los servicios que recibió.

Art. 188.- La autoridad sanitaria nacional, regulará y vigilará que los servicios de salud públicos y privados apliquen las normas de prevención y control de infecciones nosocomiales.”

En lo referente a la norma que regula el funcionamiento de los Centros de Salud Privados encontramos el Reglamento de Servicios de Salud Privados publicado en el registro Oficial No.882, el cual fue creado para conocer y dar a conocer las diferentes normas técnicas y administrativas a las que deben sujetarse los Centros de Salud Privados.

El Capítulo, del Reglamento de Servicios de Salud Privados en sus artículos primero y segundo señala:

Art 1.-Se entienden por Servicios de Salud Privados aquellos que, administrados por personas naturales o por personas jurídicas de derecho privado con o sin fines de lucro, están destinados a brindar prestaciones de salud: de fomento, de prevención, recuperación y/o rehabilitación en forma ambulatoria, domiciliaria o internamiento.”

Art 2.- Los Servicios de Salud Privados se clasifican en:

- a. Servicios de Rehabilitación.
- b. Consultorios.
- c. Laboratorios de Diagnóstico.
- d. Centros Médicos.
- e. Hospitales Privados.
- f. Institutos Médicos Privados.

Dentro de este cuerpo legal, anteriormente citado podemos encontrar en su artículo 6 la definición de Centro Médico, punto importante para la realización del presente trabajo de investigación.

Art. 6.- Llamase Centro Médico a un conjunto de Consultorios, Laboratorios de Diagnóstico y Servicios de Rehabilitación agrupados en un mismo edificio y que se hallan organizados, coordinados y representados por una unidad administrativa.”

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### 3.1 Diseño de la investigación

El presente trabajo empleará una investigación de tipo descriptivo, la cual permitirá conocer la situación real del Centro Médico María Madre de la Salud de la ciudad de Quito mediante la descripción del manejo de su planificación estratégica como del personal; explicativo pues hace relación con el efecto de estos aspectos influyen en la productividad de la organización, estableciendo alternativas de solución; y correlacional, pues relaciona las variables a investigar.

#### Investigación descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir, una de ellas independiente, para así describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno, su objeto no es relacionar las variables medidas.

#### Investigación correlacional

Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretenden ver si están o no relacionadas en los mismos sujeto y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son sobre cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se de este, o porque dos o más variables están relacionadas.

### Métodos de investigación

Para definir el método de trabajo que se va a utilizar en esta investigación se debe realizar un análisis detenido sobre el objetivo que se busca alcanzar, en base al problema de investigación que se ha planteado así como a las hipótesis que se han derivado del mismo, por tanto se considera que los métodos investigativos a utilizar son:

#### Método de observación directa

Analiza el fenómeno investigativo en el lugar donde se produce, para lo cual requiere de una planificación anterior, que toma el nombre de estrategia de observación y muestreo; durante el proceso se debe definir las unidades y niveles de análisis

#### Método descriptivo

Se desarrolla describiendo las situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta el fenómeno a investigar, busca especificar las propiedades importantes del problema en cuestión, describe las situaciones y eventos, además mide diversos aspectos del fenómeno a investigar.

#### Método inductivo deductivo

Este método es de vital importancia, pues es la base del método científico; mediante la inducción se obtiene una ley a partir de las observaciones y medidas de los fenómenos naturales, y mediante la deducción se obtienen consecuencias lógicas de una teoría.

### 3.2 Población y muestra

La población dentro de un trabajo de investigación se define como un conjunto finito o infinito de individuos o personas de la misma clase que comparten características comunes y que su análisis permitirá el origen a los datos de estudio

#### Mercado objetivo

Para el presente trabajo de investigación define como el mercado objetivo a los potenciales clientes que podrían acceder al servicio médico que el Centro Médico Santa

María Madre de la Salud de la ciudad de Quito oferta; es decir la población de la parroquia Chillogallo.

Para la definición del universo poblacional se ha tomado en consideración los datos que el Censo Poblacional del Ecuador realizado en el año 2010; es así que según datos obtenidos por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, la población del canto Quito comprende 2'239.191 habitantes.

El Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito se encuentra dividido en 11 zonas poblacionales; para la realización de este trabajo se ha considerado a la Administración Zonal Quitumbe y las cuatro parroquias que la conforman, debido a su proximidad con el Centro Médico María Madre de la Salud.

### **Tabla 3**

#### **Identificación de la población**

<b>Administración Zona Quitumbe</b>	<b>Población total</b>
Guamaní	68.417
Turubamba	53490
La Ecuatoriana	59.875
Quitumbe	79.075
Chillogallo	58.199
Total universo	319.056

Nota: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2014  
Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Es así que los habitantes de la Administración Zonal Quitumbe comprenden 319.056 habitantes pero para esta investigación se ha considerado dividirlos por rangos de edad de acuerdo a quienes demandan en mayor parte servicios médicos.

**Tabla 4****Población por edades**

<b>EDADES</b>	<b>HABITANTES</b>
Niños de (5 – 11) años	48.173
Adolescentes (12 18) años	45.155
Adultos de (36 – 64)años	80.143
<b>Total</b>	<b>173.471</b>

**Nota:** Municipio del Distrito Metropolitano de Quito  
Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares  
Índice de pobreza

Según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social y el Centro de Investigaciones del Milenio calculan los indicadores de pobreza en base a la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo la incidencia de la pobreza a nivel urbano se ubicó en el 24,75% en el 2014

La población total del sector comprende 173.471 habitantes, en nuestro caso de estudio se considerara a las personas de bajos ingresos económicos como mercado objetivo ya que son ellos quienes buscan asistencia médica en instituciones que ofertan el servicio a bajos costos. Además se tomó en consideración la capacidad de atención de pacientes actual del Centro Médico María Madre de la Salud que actualmente es de 400 pacientes al mes.

**Tabla 5****Mercado objetivo**

<b>Mercado objetivo</b>	
Total de habitantes	173.471
% Índice de Pobreza Ecuador 2013	24,75%
<b>Mercado Objetivo</b>	<b>42.934</b>

**Nota:** Municipio del Distrito Metropolitano de Quito  
Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Con esto se determinó que el mercado objetivo para este caso de estudio es 42.934 habitantes.

Tipo de muestreo

El tamaño de la muestra se calcula a través de la siguiente fórmula

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Dónde:

N: Corresponde al tamaño universo poblacional en este caso 42.934 habitantes en la Administración Zonal Quitumbe.

$Z_{\alpha/2}$ : Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado; en nuestro caso se determina un nivel de confianza del 90%; lo que equivale a 1,96

P: Es el valor de proporción que se supone existe en la población; en este caso no se cuenta con un estudio previo, es por ello que se asumirá un valor de P de 0,5 con el cual permitirá obtener una muestra mayor y un trabajo más representativo.

E: Es el error permisible, en este caso consideramos aceptable un 5%, con esto el valor proporcional es: 0.05

Cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{42.9345 (1,96)^2 0,5(1-0,5)}{(42.934- 1 )0,05^2 + 1.96^2 (0.5)(1-0 5)}$$

$$n = 381.01$$

La muestra representativa para esta investigación comprende 381 habitantes

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La información que se encuentra registrada en documentos sean estas fuentes primarias o secundarias serán de vital importancia para esta investigación, pues serán punto de referencia y partida para la recolección de datos y levantamiento de información.

#### Fuentes primarias

Fuentes primarias o datos primarios, son los que se obtienen del campo mediante un trabajo elaborado y técnicas específicas para ello.

#### Observación

Es una técnica que, consiste en la contemplación del comportamiento de un hecho o fenómeno y las características de un problema en las condiciones normales en las que se originan; en el manejo de la observación hay que empezar aislando los hechos para luego, describirlos y calificarlos.

Por tanto su empleo dentro de este estudio investigativo constituye una herramienta fundamental.

#### Entrevista estructurada

Con el objetivo de obtener información necesaria para el trabajo de investigación, se realizarán entrevistas al personal que conforman el Centro Médico María Madre de la Salud, con la finalidad de recoger los criterios y opiniones de personas que tienen experiencia dentro de este campo con lo cual se podrá recabar datos significativos para el desarrollo de la investigación.

Para la ejecución de esta entrevista se dispondrá de los instrumentos esenciales, como la elaboración de un banco de preguntas que permita el óptimo desarrollo de la misma, además del material de grabación o video en caso de ser necesario.

Encuestas:

El cuestionario o encuesta, es un instrumento que contiene todo un sistema de preguntas dirigidas hacia la obtención de los datos o la información requerida en una investigación, y por lo tanto su utilización es de vital importancia dentro de este estudio.

Es así que su uso constituye una ayuda fundamental como soporte de información; esta encuesta estará dirigida a los pacientes y moradores del sector de acuerdo a las necesidades que se presenten durante este trabajo, con la finalidad de recabar datos indispensables para el desarrollo de la investigación.

Fuentes secundarias

Fuentes secundarias o datos secundarios, son los encontramos ya elaborados, por personas o entidades de reconocido prestigio y en las cuales se puede confiar con la debida reserva.

Esta investigación, recolectará toda la información documentada dentro de la organización, así como en los diferentes centros de información que se encuentren disponibles, como libros y páginas web; para su respectivo análisis e interpretación, lo cual permitirá tener a disposición datos reales.

#### 3.4 Técnicas para el procesamiento de datos y análisis de resultados

Una vez que se ha realizado la recolección de datos y levantamiento de la información es indispensable aplicar las técnicas de análisis e interpretación de datos con la finalidad de obtener y resumir la información que se está manejando, para dar respuesta a las preguntas planteadas

Por este motivo que se aplicará un análisis de datos a través de técnicas de estadística descriptiva con el fin de determinar tendencias de comportamiento de la muestra escogida y comprobar los resultados obtenidos

### Tratamiento estadístico

El tratamiento estadístico se realizará con la utilización de medidas de tendencia central como concepto:

La media: Sumatoria de un conjunto de puntajes divididos por el número total de estos.

La moda: Puntaje que ocurre con mayor frecuencia de la distribución de datos.

La mediana: Valor que divide una distribución de frecuencias por la mitad.

### Histograma

Es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores presentados, en el eje vertical se representan las frecuencias, y en el eje horizontal los valores de las variables, normalmente señalando las marcas de clase, es decir, la mitad del intervalo en el que están agrupados los datos.

### Diagrama de Pastel

Los gráficos denominados también gráficos de pastel o gráficos de 360 grados, se utiliza para mostrar porcentajes y proporciones, el número de elementos comparados dentro de un gráfico circular, pueden ser de 5, ordenando los segmentos de mayor a menor, iniciando con el más amplio a partir de las 12 como el reloj.

Además en base al proceso evaluativo de la organización se establecerán indicadores ponderados en términos numéricos que facilitará el análisis de la información obtenida.

### 3.5 Formato de la encuesta

A continuación se presenta el banco de preguntas que se utilizara para recolectar la información necesaria para el desarrollo de esta investigación (Ver Anexo 1).

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO MEDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD**

#### 4.1 Antecedentes del Centro Médico María Madre de la Salud

El Centro Médico María Madre de la Salud ubicado en ciudad de Quito, ubicado en el sector de Chillogallo, es una casa de salud administrada por la congregación de las Hermanas Hospitalarias de la Santa Cruz. Esta es una entidad privada, que se financia con el cobro de la consulta, y que no cuenta con ningún otro ingreso fijo. Por esa razón buscan financiamiento a través de Organizaciones no Gubernamentales.

#### **RESEÑA HISTÓRICA**

Somos una institución sin ánimo de lucro creada para responder a las necesidades de salud de los habitantes del sur de Quito, sector de Chillogallo.

Fue fundada por la Congregación de Hermanas Hospitalarias de la Santa Cruz, en unos espacios cedidos por la Escuela Juan Pablo II “Fe y Alegría” el 01 de abril de 1999.

#### **MISIÓN**

“He venido para que tengan vida y la tengan en abundancia”(Jn. 10,10)  
Somos una institución sin ánimos de lucro que ofrece una atención integral, personalizada, humanizadora y humanizante, con personal humano calificado y comprometido con responsabilidad social. Entendiendo a la persona de forma holística trabajamos en equipo interdisciplinar y en un ambiente de respeto y alegría, para ofrecer y practicar una medicina preventiva con gran calidad y calidez profesional, humana y espiritual que promuevan, cuiden, defiendan y celebren la vida haciendo presente en la sociedad de hoy la misión salvadora de Cristo en el mundo de la salud, en una opción preferencial por los pobres y los niños.

## VISIÓN

Como institución sin ánimo de lucro para el 2014-2020 nos proyectamos en la ampliación de la oferta de especialidades médicas, en el fortalecimiento de los programas de prevención de enfermedades, con una mayor cobertura asistencial de salud para toda la población del sur de Quito (Chillogallo), especialmente para los pobres, motivándolos a que se integren en los programas de salud, y trabajando en red con los diferentes actores sociales de la comunidad (Hermanas Hospitalarias de la Santa Cruz, 2010).

### 4.2 Análisis del entorno externo

El análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento.

#### Fuerzas económicas

La economía ecuatoriana, de acuerdo a estimaciones realizadas por el Banco Central del Ecuador y el Ministerio Coordinador de la Política Económica, se espera para este año un crecimiento real entre 3,8% lo que significa un crecimiento moderado en relación con años anteriores.

Las perspectivas de crecimiento económico del país para los próximos años son positivas, en tanto persiste una estimulación económica producto del gasto y de las inversiones y políticas programadas para, entre otros, impulsar el denominado cambio de la matriz productiva

#### Inflación

Es el incremento sustancial y sostenido de los precios de bienes y servicios del mercado; que afecta a las pequeñas, medianas y grandes empresas del país, debido a que aumentara los gastos en los que deberán incurrir para sus operaciones

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.(Banco Central del Ecuador, 2014)

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) informó que en 2013 Ecuador registró una inflación anual de 2,70% frente al 4,16% de 2012. Se trata de la inflación anual más baja desde hace ocho años.

**Tabla 6**  
**Inflación anual del Ecuador**

<b>Año</b>	<b>Inflación anual</b>
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4;16%
2013	2,70%
2014	3,67%

Nota: Banco Central de Ecuador 2014  
Elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

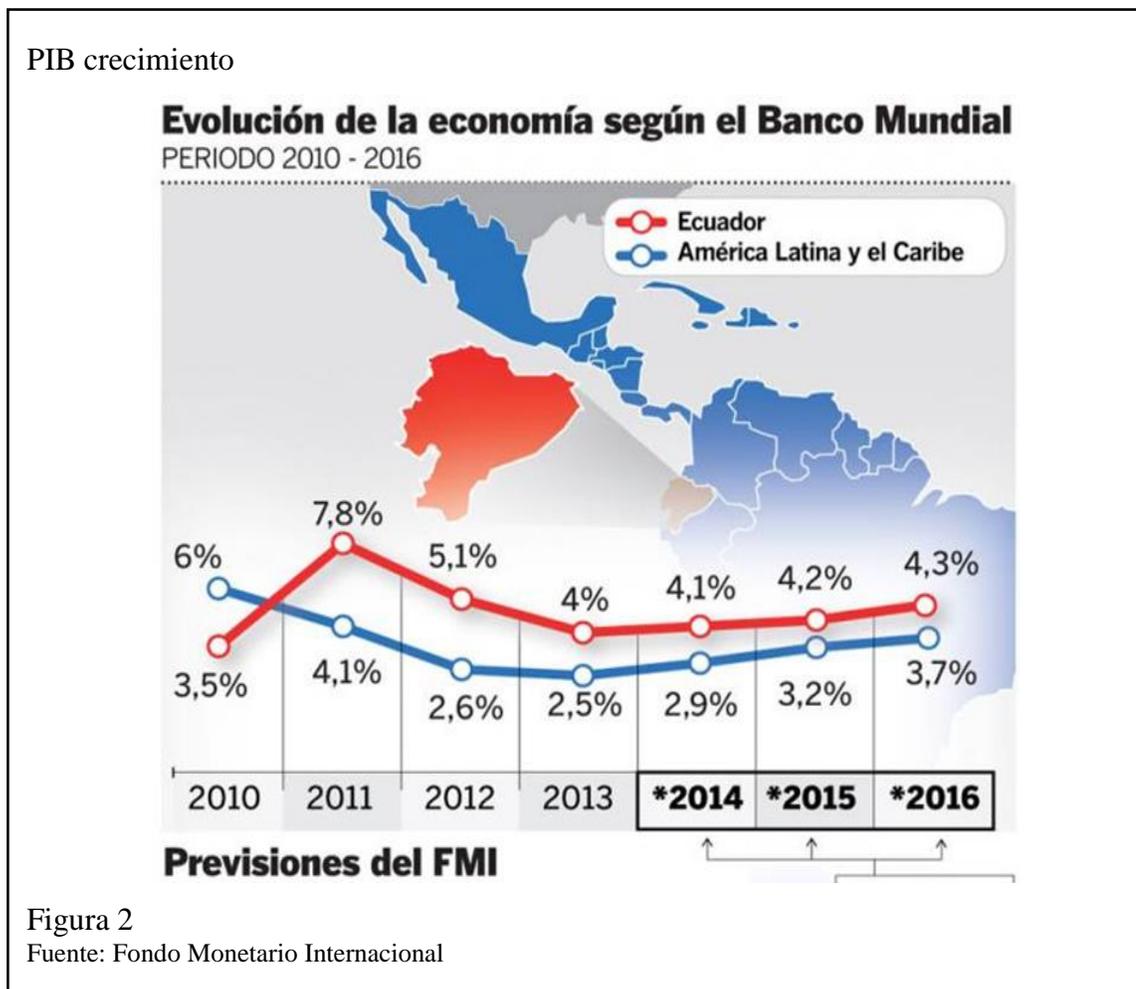
En diciembre del 2014 la inflación en el Ecuador se registra en 3.67% con tendencia al alza, debido al incremento de los precios de bienes y servicios lo que lo que representa una amenaza media pues los gastos de las empresas así como del público en general aumentaran ocasionando una disminución del poder adquisitivo.

## PIB

El Producto Interno Bruto, representa el valor total de la producción de bienes y servicios, es decir mide el valor de la producción a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras de un país. El PIB representa en forma global el resultado final de la actividad productiva en una economía.

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento anual de 4.5% en el año 2013 con respecto a 2012, ubicando al país como una de las economías con mejores resultados en la región.

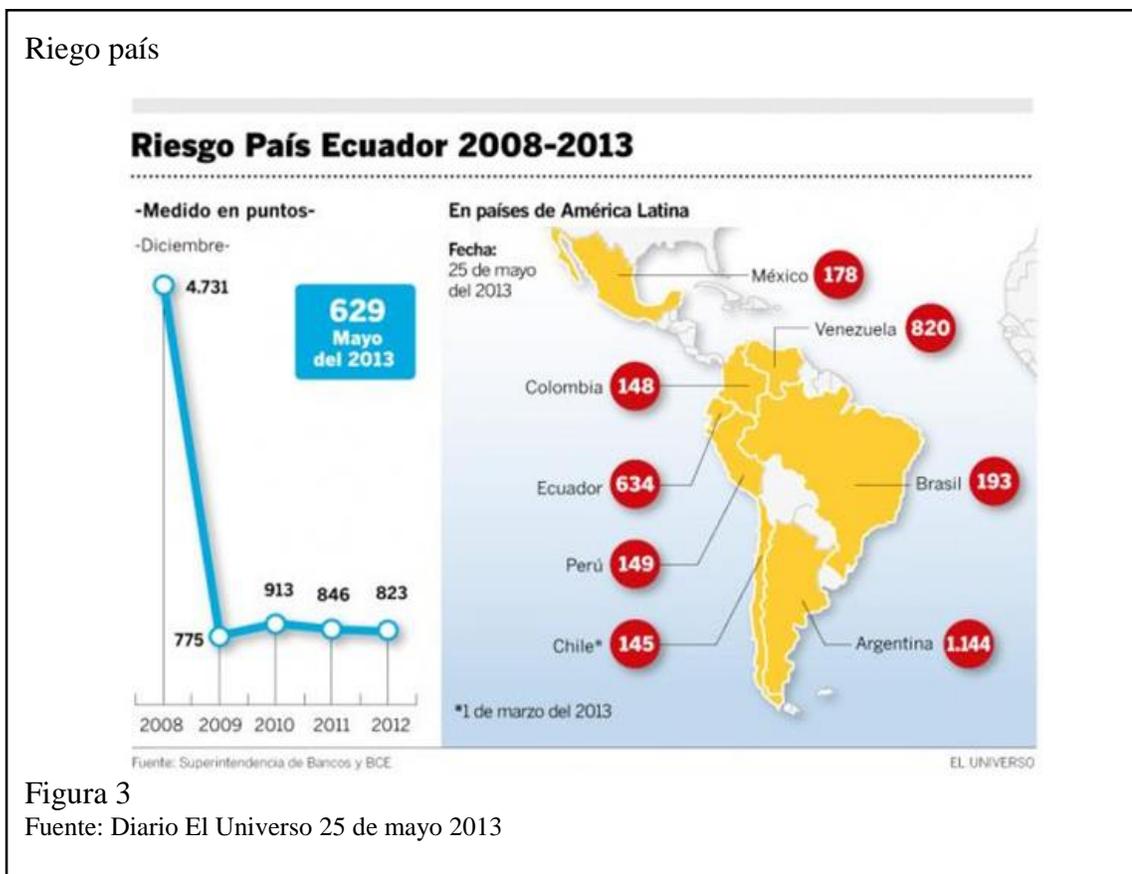
El resultado del crecimiento se explica mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4.9%, llegando a representar el 85.4% del total del PIB 2013. De su parte, el valor agregado petrolero tuvo un crecimiento anual de 1.4% (Banco Central del Ecuador, 2014).



En los últimos años la economía del país se ha estabilizado, por lo que el PIB tiene una tendencia a incrementarse lo cual representa una oportunidad de crecimiento para las empresas ya que desenvuelven en un entorno estable lo que permite el tomar decisiones de crecimiento

### Riesgo país

Mide el grado de confianza que un país proyecta a personas extranjeras, naturales o jurídicas, para que inviertan en esa nación, mientras menor sea el índice, la confianza aumenta porque se considera que tiene más capacidad de pago para sus deudas.



A diciembre de 2014 el riesgo país se encuentra en 316 puntos lo cual refleja que la economía ecuatoriana ha mantenido un nivel de estabilidad con tendencia a la baja lo que permitirá ser un mercado atractivo de inversión, lo que representa una oportunidad media.

## Tasas de interés

- Tasa pasiva o de captación: es la tasa que pagan las entidades financieras por el dinero captado a través de depósitos. En el Ecuador la Tasa Pasiva se encuentra en el 5.11 % a diciembre 2014.

**Tabla 7**

### Tasa de interés pasiva.

<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
Diciembre 2014			
<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.11	Depósitos de Ahorro	1.11
Depósitos monetarios	0.57	Depósitos de Tarjetahabientes	0.58
Operaciones de Reporto	0.13		
<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.05	Plazo 121-180	5.66
Plazo 61-90	4.52	Plazo 181-360	6.30
Plazo 91-120	5.33	Plazo 361 y más	7.10

Nota: Banco Central de Ecuador 2014

Elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

- Tasa activa o de colocación: es la tasa que cobran las entidades financieras por los préstamos otorgados a las personas naturales o empresas. A diciembre 2014 la tasa activa se encuentra en el 7.64%

**Tabla 8****Tasa de interés activa.**

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Diciembre 2014			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.64	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.46	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.08	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.96	Consumo	16.30
Vivienda	10.92	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.15	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.00	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.40	Microcrédito Minorista	30.50

Nota: Banco Central de Ecuador 2014

Elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Las tasas de interés activas al presentar un porcentaje bajo incentivan a las personas a adquirir préstamos a mediano y largo plazo con lo que destinaran parte de sus ingresos a pagar sus deudas y en el caso de las tasa de interés pasiva no representa una inversión atractiva por que el interés generado no se consideraría como una fuente importante de ingresos; es por ellos que se considera una amenaza baja.

#### Factor político

Ecuador es una república basada en una democracia representativa constitucionalmente establecida. La Constitución Política de la República y sus reformas como Ley Suprema del Estado determina la división de éste en tres funciones o poderes: legislativa, ejecutiva y judicial.

El entorno político que enfrenta el Ecuador ha tenido algunos desajustes por los diferentes desacuerdos que aparecen entre sectores sociales y por la lentitud en alcanzar

acuerdos entre el poder Ejecutivo y Legislativo para propender a un modelo de estabilidad económica para los sectores productivos y la población en general.

La gran oposición que tiene el Gobierno en los últimos años se ha incrementado pues varios sectores de la población no están conformes con las medidas que se han adoptado para impulsar la Matriz Productiva Nacional lo que ha ocasionado que los opositores busquen diversas formas de exponer su disconformidad lo que puede causar un desequilibrio en la sociedad, lo que se considera una amenaza media.

#### Factores sociales

Son los conflictos que rigen la sociedad de un país, estableciendo de manera objetiva cuáles son las fuerzas que mueven a la sociedad, su comportamiento histórico y sus posibles tendencias.

#### Población

Ecuador en el 2010 según los datos del VII Censo de Población y VI de Vivienda, que realizó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la población creció a 14'483.499, siendo las personas entre 10 y 14 años representan el 11%, es decir, 1'539.342.

Las cifras indican que hay un relevante y sostenido crecimiento de la población en el Ecuador, sin embargo, la población está aumentando pero a una velocidad cada vez menor.

**Tabla 9****Población del Ecuador Censo 2010**

Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año	132.183	127.774	259.957
De 1 a 4 años	612.122	590.198	1,202,320
De 5 a 9 años	773.89	752.916	1,526,806
De 10 a 14 años	782.977	756.365	1,539,342
De 15 a 19 años	713.548	705.989	1,419,537
De 20 a 24 años	639.14	652.986	1,292,126
De 25 a 29 años	586.95	613.614	1,200,564
De 30 a 34 años	520.891	546.398	1,067,289
De 35 a 39 años	456.202	482.524	938.726
De 40 a 44 años	399.23	419.772	819.002
De 45 a 49 años	366.448	383.693	750.141
De 50 a 54 años	298.728	311.404	610.132
De 55 a 59 años	253.106	262.787	515.893
De 60 a 64 años	196.414	204.345	400.759
De 65 a 69 años	156.804	167.013	323.817
De 70 a 74 años	116.203	123.888	240.091
De 75 a 79 años	78.602	86.616	165.218
De 80 a 84 años	53.157	62.395	115.552
De 85 a 89 años	26.734	34.001	60.735
De 90 a 94 años	10.523	14.977	25.500
De 95 a 99 años	3.133	4.906	8.039
De 100 años y más	698	1.255	1.953
Total	7,177,683	7,305,816	14,483,499

Nota: INEC 2014

Ecuador en el 2014 tuvo una población de 15.737.878 personas, lo que supone un incremento de 1.254.379 habitantes respecto a 2010. La población femenina es mayoritaria, con 7.869.510 mujeres, lo que supone el 50.01% del total, frente a los 7.868.368 hombres que son el 49.99%.

El incremento en la población representa una oportunidad alta, pues siempre los servicios médicos tendrán una mayor demanda debido a que la salud es una preocupación permanente.

## Pobreza

La desigualdad entre las personas representa un lastre histórico en el mundo. América Latina es la región más desigual del planeta, es así que las sociedades buscan erradicar esta problemática.

Las desigualdades socioeconómicas se ven reforzadas por los procesos de exclusión culturales, generando que la discriminación social se agudice y fortalezca.

En el Ecuador se muestra una disminución significativa de la pobreza, extrema pobreza y desigualdad social, desde 2007 hasta junio del presente año la pobreza se redujo en 13 puntos porcentuales del 37% en 2007 y actualmente, en la medición de junio, estamos en el 23,6%, lo cual representa una oportunidad media debido a que con ello las personas podrán acceder a un servicio de medicina pagada de manera más fácil pues contarán con los recursos económicos para hacerlo.

## Cultural

La cultura ecuatoriana es una mezcla de las influencias del conquistador español, con las tradiciones ancestrales de pueblos precolombinos. La población de Ecuador pertenece a muchas diferentes etnias, por tanto es muy diversa.

En cuanto a cómo se identifica la población, según su cultura y costumbres, el Censo de Población 2010 establece que el 71,9% se identifica como mestizo, el 7,4% como montubio, el 7,2% como afroecuatoriano, el 7% indígena, como blanco 6,1% y otro 0,4%.

Los ecuatorianos no tienen una cultura de salud preventiva debido a que asisten a consulta con un especialista solo cuando se sienten enfermos, es así que en los últimos años el gobierno ecuatoriano ha impulsado programas y proyectos enfocados al cuidado y bienestar de los ciudadanos enfocados en el buen vivir, lo que constituye una oportunidad alta ya que más personas contratarán servicios médicos a fin de tener un estilo de vida saludable

## Identificación de la población

CENSO 2010

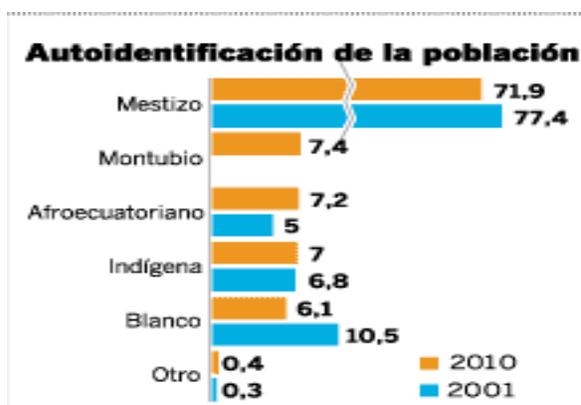


Figura 4

Fuente: Diario el Universo 17 de agosto 2013

## Salud

El Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por la segmentación en sectores, privado y público. El sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL).

El Ministerio de Salud Pública ofrece servicios de atención de salud a toda la población. El MIES y las municipalidades cuentan con programas y establecimientos de salud en los que también brindan atención a la población no asegurada. Las instituciones de seguridad social cubren a la población asalariada afiliada.

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., además 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.

El sector privado comprende entidades con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada) y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social.

Los seguros privados y empresas de medicina prepagada cubren aproximadamente a 3% de la población perteneciente a estratos de ingresos medios y altos. Además, existen cerca de 10 000 consultorios médicos particulares, en general dotados de infraestructura y tecnología elementales, ubicados en las principales ciudades y en los que la población suele hacer pagos directos de bolsillo en el momento de recibir la atención.

#### Factor tecnológico

En la actualidad el aporte de la tecnología es fundamental en todas las áreas, pero imprescindible en lo que respecta a la medicina. Consideramos que debe existir una interrelación entre medicina y tecnología, ya que el manejo de los equipos médicos de alta complejidad cada vez es más complicado.

El desarrollo tecnológico ha propiciado un cambio asombroso en la medicina; su avance ha permitido conocer infinidad de procesos que explican el porqué de muchas enfermedades, de eventos que ocurren en el organismo humano y de las consecuencias de relacionarse con su entorno, lo cual representa una oportunidad media pues el empleo de equipos médicos de última generación permite una mejor atención a los pacientes

#### Estudio de mercado

Proporciona información sobre los clientes, la competencia, las prácticas habituales de trabajo en el sector, etc., constituye una herramienta que permite a los investigadores el establecer las tendencias del mercado.

Es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o

servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados(Emprendedores, 2008).

#### Determinación del mercado objetivo

Para el presente trabajo de investigación define como el mercado objetivo a los potenciales clientes que podrían acceder al servicio médico que el Centro Médico Santa María Madre de la Salud de la ciudad de Quito oferta; La población total del sector comprende 42.934 habitantes, en nuestro caso de estudio se considerara a las personas de bajos ingresos económicos ya que son ellos quienes buscan asistencia médica en instituciones que ofertan el servicio a bajos costos.

#### Determinación del tamaño de la muestra

Como se estableció la población existente de 42.934 personas, se obtuvo una muestra correspondiente a 381 individuos con las que se trabajará en la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos expuestos en el capítulo anterior.

#### Aplicación de encuestas.

Las encuestas han sido aplicadas a los moradores del sector Chillogallo del sur de la ciudad de Quito, quienes son los posibles consumidores de los servicios de salud que oferta el Centro Médico María Madre de la Salud.

## Tabulación y análisis de datos

### Pregunta 1

¿Ha recibido alguna vez atención médica sector donde vive?

**Tabla 10**

### Pregunta 1

Opción	f	fa	%
Si	344	381	90,29
No	37	37	9,71
	381		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### Análisis e interpretación

Los datos de la tabla 10 nos demuestra que de un total de 381 personas encuestadas, el 90.29% corresponde a 344 personas que han recibido atención médica en el sector donde habitan y el 9,71% corresponde a 37 personas que no han recibido atención médica en el sector de su residencia.

La mayoría de personas prefieren recibir atención médica cerca del lugar donde viven por comodidad, proximidad o en caso de algún tipo de emergencia médica.

### Pregunta 2

¿En qué tipo de especialidad se ha atendido?

**Tabla 11**

### Pregunta 2

Opción	f	fa	%
Medicina general	112	381	29,40
Pediatría	60	269	15,75
Cardiología	15	209	3,94
Traumatología	20	194	5,25

Ginecología	45	174	11,81
Odontología	48	129	12,60
Psicología	12	81	3,15
Exámenes médicos	39	69	10,24
Estimulación temprana	11	30	2,89
Terapia de lenguaje	7	19	1,84
Otros	12	12	3,15
	381		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### Análisis e interpretación

La tabla 11 establece en sus datos que de un total de 381 personas encuestadas, el 29,40% corresponde a 112 personas que han sido atendidos en por medicina general, el 15,75% pertenece a 60 personas que han llevado a sus hijos a ser atendidos en pediatría, el 12,60% indica que 48 personas han acudido a consulta en odontología, el 11,81% corresponde a 45 personas encuestadas que fueron atendidas en ginecología, el 10,24% significa que 39 personas se han realizado exámenes médicos, el 5,25% corresponde a 20 personas que han sido atendidas por traumatología, el 3,94% pertenece a 15 personas que necesitaron atención por cardiología, el 3,15% indica que 12 personas del total de encuestados han requerido atención médica por psicología, rehabilitación física, oftalmología y rayos x, el 2,89% señala que 11 personas han acudido con sus hijos para que reciban estimulación temprana y el 1,84% que corresponde a 7 personas que llevaron a sus hijos a terapia de lenguaje.

Con los resultados obtenidos podemos determinar que las especialidades que tienen mayor demanda son medicina general, pediatría, odontología, ginecología y exámenes médicos, así mismo se puede apreciar a través de la encuesta que en menor medida pero no menos importante las especialidades a las cuales acuden las personas para ser atendidas médicamente son: cardiología, traumatología, psicología, rehabilitación física, oftalmología, rayos x, traumatología, estimulación temprana y terapia de lenguaje.

### Pregunta 3

¿Cuánto usted gasta aproximadamente al mes en servicios de salud?

**Tabla 12**  
**Pregunta 3**

Opción	f	fa	%
5	38	381	9,97
10	81	343	21,26
20	198	262	51,97
50	50	64	13,12
Otros	14	14	3,67
	381		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

#### Análisis e interpretación

La tabla 12 nos señala que de un total de 381 personas encuestadas, el 3,67% corresponde a 14 personas que expresaron que gastan mensualmente más de USD. 50,00; el 9,77% pertenece a 38 personas que gastan USD 5,00, el 13,12% representa a 50 personas encuestadas que respondieron que gastan USD. 50,00, el 21,26% indica que 81 personas gastan USD. 10,00 y finalmente el 51,97% que corresponde a 198 personas USD. 20,00.

Se determina que la mayoría de personas gasta en salud al mes USD. 20,00, y la cantidad que le sigue son USD. 10,00 esto demuestra que se busca el precio más conveniente económicamente para pagar por el servicio.

### Pregunta 4

¿Las tarifas económicas para acceder a los servicios de salud en el sector donde vive son?:

### Tabla 13

#### Pregunta 4

Opción	f	fa	%
Costosos	248	381	65,09
Accesibles	133	37	34,91
	381		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

#### Análisis e interpretación

Los datos de la tabla 13 nos demuestran que de un total de 381 personas encuestadas, el 65,09% pertenece a 248 personas que piensan que los servicios de salud en su lugar de residencia son muy costosos y el 34,91% representado por 133 personas opinaron que las tarifas por atención médica en el sector donde viven son accesibles.

En base a los datos anteriores se concluye que la mayoría de las personas encuestadas piensan que los servicios de salud en el lugar donde viven tienen un elevado costo, es decir, un precio que sobrepasa su capacidad económica.

#### Pregunta 5

¿Cómo califica los servicios de salud del sector donde vive?

### Tabla 14

#### Pregunta 5

Opción	f	fa	%
Excelente	21	381	5,51
Bueno	187	360	49,08
Regular	124	173	32,55
Malo	49	49	12,86
	381		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

#### Análisis e interpretación

Según la tabla 14 nos señala que de un total de 381 personas encuestadas, el 49,08% corresponde a 187 personas que califican como buena la atención médica de su lugar de

residencia, 124 personas que representan el 32,55% creen que los servicios de salud son regulares en el sector donde vive, así mismo, 12,86% es decir, 49 personas expresaron que son malos los servicios de salud donde está su vivienda y por último el 5,51% que pertenece a 21 personas encuestadas, piensan que es excelente la atención médica por en el lugar donde residen.

Podemos determinar que pocas personas piensan que los servicios de salud que se ofertan en el lugar donde viven son excelentes. La mayoría de personas tienen el criterio que la atención médica en su lugar de residencia es bueno y regular.

### **Pregunta 6**

¿En que considera usted que deben mejorar los servicios de salud?

**Tabla 15**  
**Pregunta 6**

Opción	f	fa	%
Atención Médica	97	381	25,46
Costos	76	284	19,95
Equipos Médicos	87	208	22,83
Tiempo de espera	121	121	31,76
	381		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### Análisis e interpretación

En la tabla 15 se demuestra que de un total de 381 personas encuestadas, el 31,76% corresponde a 121 personas piensan que se debe mejorar el tiempo de espera entre citas médicas, el 25,46%, 97 personas, creen que se debe mejorar la atención médica que han recibido, el 22,83% corresponde a 87 personas creen que los equipos médicos deben mejorarse y 76 personas que implican el 19,95% respondieron que lo que se debe mejorar son los costos de las consultas y medicinas.

El mayor resultado corresponde a personas que piensa que lo que se debe mejorar en los servicios de salud es el tiempo de espera entre cada cita médica, los encuestados

contestaron que es importante mejorar los equipos médicos, mejorar la atención al paciente y abaratar costos, es decir que la salud sea más accesible.

### **Pregunta 7**

¿Ha escuchado hablar o conoce usted el Centro Médico María Madre de la Salud ubicado en el sector de Chillogallo?

**Tabla 16**

### **Pregunta 7**

Opción	f	fa	%
Si	298	381	78,22
No	83	37	21,78
	381		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### **Análisis e interpretación**

Según la tabla 16 se aprecia que de un total de 381 personas encuestadas, el 78,22% corresponde a 298 personas que si conocen o han oído hablar del Centro Médico María Madre de la Salud mientras que el 21,78%, es decir, 83 personas no conocen el Centro Médico.

Estos datos son de gran importancia ya que reflejan que el Centro Médico María Madre de la Salud es conocido, por lo tanto, debe buscar maneras para hacer saber a la comunidad los servicios médicos que ofrece.

### **Pregunta 8**

¿Cómo califica los servicios que presta el Centro Médico María Madre de la Salud?

**Tabla 17****Pregunta 8**

Opción	f	fa	%
Excelente	23	298	7,72
Bueno	141	275	47,32
Regular	123	134	41,28
Malo	11	11	3,69
	298		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

## Análisis e interpretación

En la tabla 17 se observa que de un total de 298 personas encuestadas que conocen el Centro Médico María Madre de la Salud, la mayoría, es decir el 47,32% piensa que los servicios que presta son buenos, 123 personas que representan el 41,28% cree que el servicio es regular, 7,72 % respondió que el servicio es excelente mientras que el 3,69% dijo que es malo el servicio.

Al ser el mayor porcentaje en Bueno y Regular para los servicios que presta el Centro Médico María Madre de la Salud, se debe buscar los puntos en los cuales se debe mejorar y establecer soluciones para llegar a la excelencia.

**Pregunta 9**

¿Considera que el tiempo de atención en el Centro Médico María Madre de la Salud es óptimo?

**Tabla 18****Pregunta 9**

Opción	f	fa	%
Si	189	298	63,42
No	109	37	36,58
	298		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### Análisis e interpretación

En la tabla 18 se demuestra que de 298 personas encuestadas que conocen que conocen el Centro Médico María Madre de la Salud, el 63,42% corresponde a 189 personas que consideran que el óptimo el tiempo de espera en la atención que presta el centro médico y 36,58% corresponde a 109 personas que dicen que es óptimo el tiempo de atención.

El tiempo de atención el Centro Médico María Madre de la Salud es aceptable para la mayoría de los pacientes, sin embargo el porcentaje que piensa diferente también es considerado alto y por tanto se podría mejorar este aspecto para incrementar el porcentaje de aceptación.

### Pregunta 10

¿Considera que el valor de 5 USD que cobra el Centro Médico María Madre de la Salud es accesible?

### Tabla 19

#### Pregunta 10

Opción	f	fa	%
Si	267	298	89,60
No	31	37	10,40
	298		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### Análisis e interpretación

En la tabla 19 podemos observar que el 89,60% de 298 personas encuestadas que conocen que conocen el Centro Médico María Madre de la Salud consideran que el valor de USD. 5,00 y el 10,40%, es decir, 31 personas están en desacuerdo.

El valor que cobra el Centro Médico María Madre de la Salud por los servicios que presta es aceptado por sus pacientes y representa un valor cómodo y al alcance de su economía.

### **Pregunta 11**

¿Considera que el Centro Médico María Madre de la Salud de ampliar los servicios que presta actualmente?

**Tabla 20**

### **Pregunta 11**

Opción	f	fa	%
Si	281	298	94,30
No	17	37	5,70
	298		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### **Análisis e interpretación**

Según los datos de la tabla 20 de 298 personas encuestadas que conocen que conocen el Centro Médico María Madre de la Salud, el 5,70% que son 17 personas, creen que no se debe ampliar los servicios médicos que se ofertan y el 94,30%, es decir, 281 personas consideran que se debe ampliar los servicios.

Con estos datos se determina que es necesario cubrir otras necesidades de atención de los usuarios en otras especialidades, es decir, ampliar la gama de servicios que ofrece el Centro Médico María Madre de la Salud y así captar nuevos pacientes.

### **Pregunta 12**

¿Considera que la infraestructura del Centro Médico María Madre de Salud es adecuada para atender a los pacientes?

**Tabla 21**

### **Pregunta 12**

Opción	f	fa	%
Si	20	298	6,71
No	278	37	93,29
	298		100,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

## Análisis e interpretación

Según la tabla 21 la mayoría de personas encuestadas que conocen el Centro Médico María Madre de la Salud, es decir, el 93.29% no está conforme con la infraestructura del establecimiento, y el 6.71% muestra conformidad.

Estos datos sirven para demostrar que es necesario un cambio en la infraestructura del Centro Médico María Madre de la Salud, para de esta manera, poder ofrecer nuevos servicios y mayor comodidad a los pacientes.

## Demanda potencial

Está definida por todas aquellas personas que podrían estar interesadas en adquirir el producto o servicio.

Es el volumen máximo que podría alcanzar un producto o servicio en unas condiciones y tiempo determinado, y se expresa en unidades físicas o monetarias

La Demanda Potencial del Mercado es la hipótesis respecto a cuantos individuos son posibles compradores del producto y se forma a partir de demandas individuales(Competitividad Turística, 2013).

Para el cálculo de la demanda se toma en cuenta datos obtenidos en la aplicación de las encuestas. El porcentaje de personas que no conocen el Centro Médico María Madre de la Salud aceptación es del 21,78%, según la pregunta 7 de la encuesta (tabulada en la tabla 16) el cual se refleja el número de personas que utilizaría los servicios del centro médico.

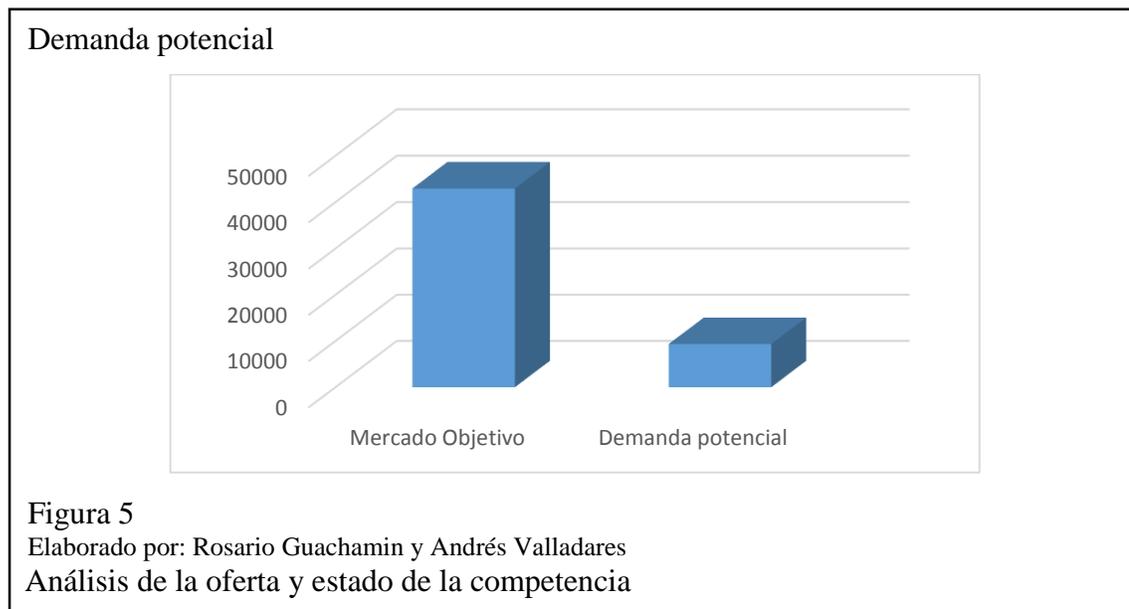
**Tabla 22**

Demanda potencial

<b>Mercado objetivo</b>	<b>% de aceptación</b>	<b>Demanda potencial</b>
42.934	21,78	9.351

Nota: Tabulación encuesta pregunta 7

Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares



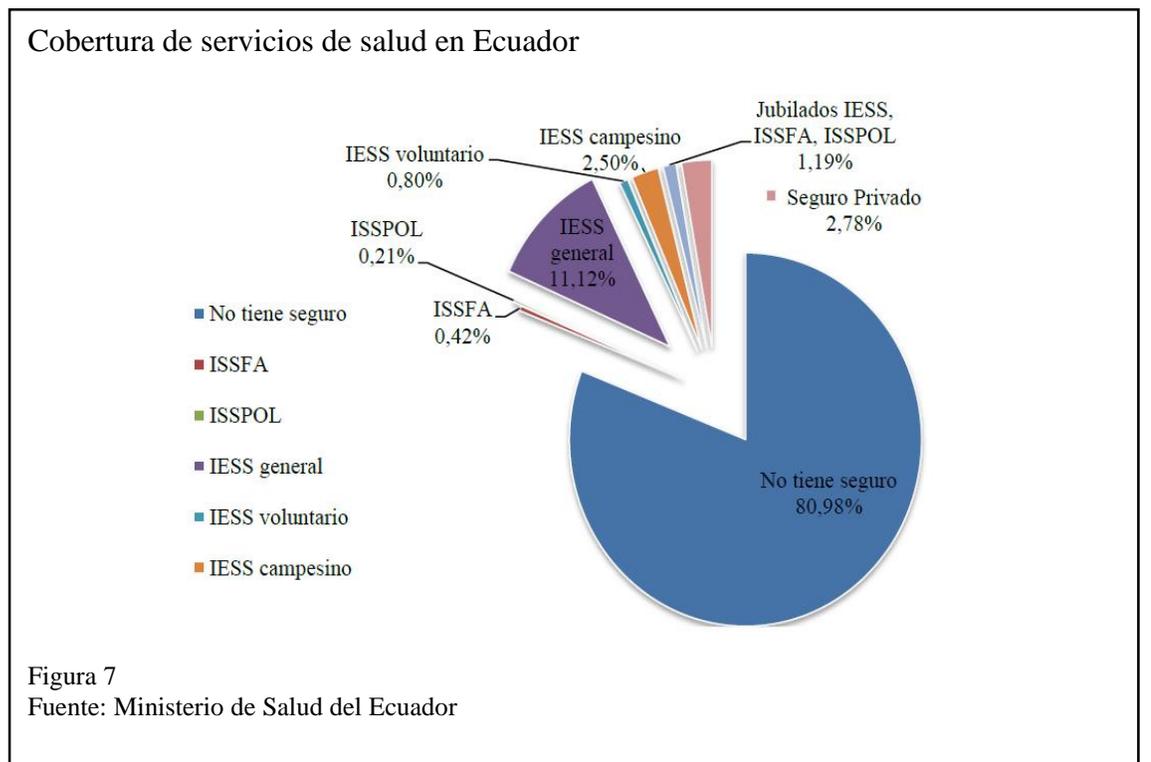
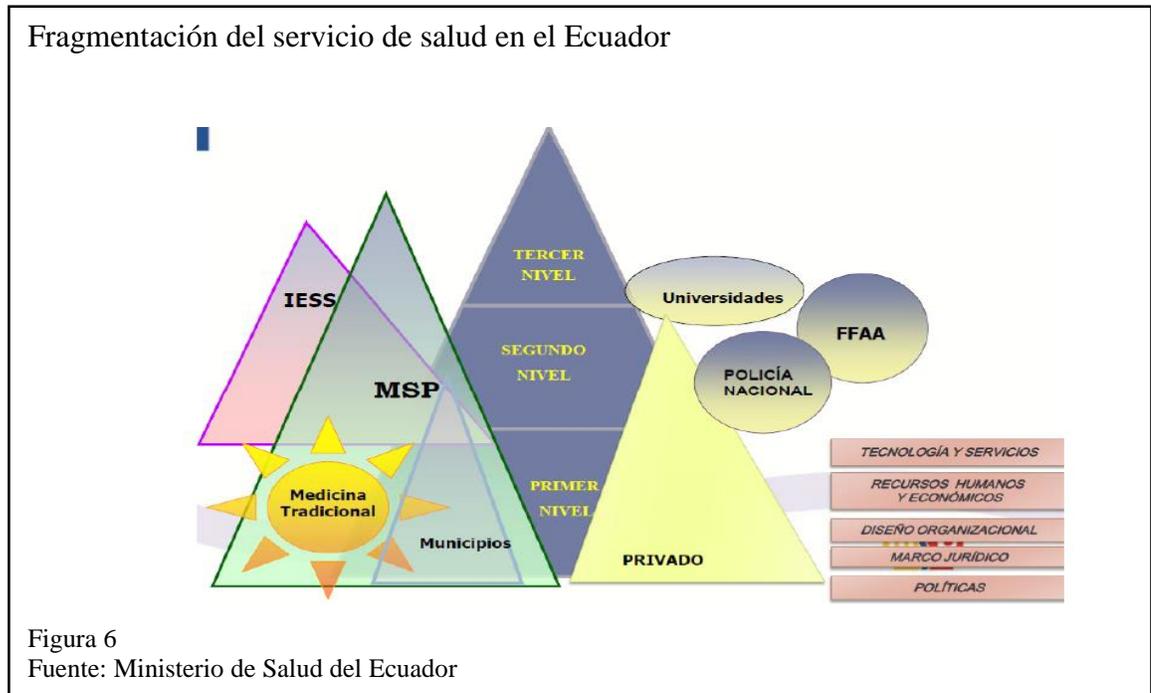
### Oferta del servicio de salud en Ecuador

El Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por la segmentación en sectores, privado y público. El sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)

El sector privado comprende entidades con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada) y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social.

Los seguros privados y empresas de medicina prepagada cubren aproximadamente a 3% de la población perteneciente a estratos de ingresos medios y altos. Además, existen

cerca de 10 000 consultorios médicos particulares, en general dotados de infraestructura y tecnología elementales, ubicados en las principales ciudades y en los que la población suele hacer pagos directos de bolsillo en el momento de recibir la atención.



### Principales competidores

La oferta del servicio de salud está dentro de un mercado de competencia perfecta, debido a que existen algunos oferentes pequeños y grandes en relación con el mercado, así también existen decisiones totalmente libres tanto de oferentes como de demandantes.

La competencia perfecta es un tipo o modelo de mercado en el que existen numerosos vendedores y compradores que están dispuestos a vender o comprar libremente entre ellos productos que son homogéneos o iguales en un mercado dado, pero, sin tener influencia distinguible en el precio de venta porque este es fijado de manera impersonal por el mercado(Promonegocios.net, 2006).

Los competidores directos del Centro Médico María Madre de la Salud están contruidos por dos dispensarios médicos debido a que se encuentran a poca distancia entre ellos.

- Centro Médico Santo Tomás
  - Atención de lunes a viernes
  - Horario de trabajo de 8:00 am a 2:00 pm
  - Costo mínimo de la consulta 5 dólares
  - Servicios de oferta:
    - « Medicina general
    - « Pediatría
    - « Medicina Alternativa
    - « Odontología – Consulta Gratis
    - « Laboratorio clínico

- Centro Médico 8 de Marzo
  - Atención de Lunes a Viernes
  - Horario de trabajo: 9:30 am a 12:00 pm  
2:30 pm a 5:00 pm
  - Costo mínimo de la consulta 5 dólares
  - Servicios de oferta:
    - « Medicina general
    - « Oftalmología
    - « Óptica
    - « Laboratorio clínico
    - « Fisioterapia
    - « Acupuntura
    - « Audiometría

#### 4.3 Análisis del entorno interno

##### Área Administrativa

El área administrativa está bajo la dirección de la Hermana María Dolores Mejía, representante legal del Centro Médico María Madre de la Salud, quien cumple además con las funciones de gerencia.

La filosofía corporativa no está escrita formalmente y por lo tanto no es comunicada adecuadamente a todo el personal, lo que dificulta el definir objetivos claros a corto y largo plazo.

En cuanto al aspecto administrativo no se visualiza una planificación estratégica a largo plazo, además los procesos no se encuentran establecidos de modo que se puedan identificar responsables y tiempos de ejecución.

### Talento Humano

El Centro Médico María Madre de la Salud cuenta con un personal de planta calificado, con profesionales en la salud comprometidos a brindar un servicio de calidad a la comunidad. El personal está conformado por 10 médicos para cada especialidad y 4 personas en el área administrativa.

### Equipamiento

El Centro médico cuenta con los equipos necesarios en cada área para su realizar su trabajo de forma continua, cada doctor es responsable de cuidado de los mismos y en caso de avería deben informar inmediatamente a la dirección general, pero en caso de aumentar la demanda del servicio no serían suficientes para cubrirla.

### Infraestructura

La infraestructura donde funciona el centro médico es pequeña, cuenta con 360m<sup>2</sup> en una sola planta, donde se encuentran distribuidos los departamentos de administración, estadística, enfermería laboratorio clínico, odontología, fisioterapia, medicina general y pediatría. Si se considera que la demanda del servicio está en aumento las instalaciones no cubrirán la demanda.

Plano del Centro Médico María Madre de la Salud



Figura 8  
Fuente: Ministerio de Salud del Ecuador

### Financiamiento

El centro médico no tiene constituida formalmente un área financiera, sin embargo existe una persona encargada de llevar la contabilidad y de hacer las declaraciones pertinentes.

Las actividades que realiza el Centro Médico María Madre de la Salud se financian con fondos propios, los cuales los obtiene mediante el cobro de la consulta para cada especialidad fijados actualmente en un valor de 5,00 dólares.

Los cobros en el área de laboratorio y odontología dependen del tipo de exámenes y tratamiento que sean requeridos después de la pertinente consulta

### Proveedores

Se mantiene una buena relación con los proveedores de insumos médicos y suministros de oficina, las políticas de pago son en efectivo o a crédito directo a corto plazo.

### Clientes

El Centro Médico María Madre de la Salud presta sus servicios a la comunidad de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 pm y los días sábados de 9:00 am a 2:00 pm.

A continuación se muestra las diferentes áreas de atención del centro médico así como el número de pacientes que atendieron en el año 2014, considerando que algunos doctores atienden más de una especialidad, además se muestra los rangos de edad, género, y profesión de quienes acudieron a consultas.

### Odontología

El centro médico atendió a 2.524 pacientes, las mujeres presentaron el mayor número de usuarios con 1.432 consultas, la edad de mayor asistencia son de 27 a 44 años con 686 paciente, la formación académica más representativa es la primaria con 843 personas y la profesión con asistencia lo conforman estudiantes con 798 visitantes.

**Tabla 23****Pacientes de odontología 2014**

Visitas	Año 2013
Primera consulta	609
Segunda consulta	1915
	2524
SEXO	
Masculino	1092
Femenino	1432
Edades	
0-4	172
5—14	553
15-26	453
27-44	686
45-65	546
65 o +	114
Nivel de estudios	
Ninguna	260
Primaria	843
Secundaria	785
Superior	357
Profesión	
Ninguno	208
Quehacer doméstico	649
Estudiante	798
Comerciante	136
Empleado público	
Empleado privado	184
Otros	539

Nota: Centro médico María Madre de la Salud  
Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares

**Ginecología, pediatría, medicina general y cardiología**

Las cuatro áreas son cubiertas por tres especialistas quienes rotan en la atención de los pacientes, en el año 2014 en ginecología se atendieron a 361 personas, pediatría a 4.401 niños, en medicina general a 2.148 sujetos y en cardiología a 56 personas.

**Tabla 24****Médico 1 pediatría, ginecología y medicina general 2014**

Visitas	Año 2014
Primera consulta	768
Segunda consulta	1312
	2080
<b>ESPECIALIDAD</b>	
Pediatría	704
Ginecología	311
Medicina General	1065
<b>SEXO</b>	
Masculino	752
Femenino	1328
<b>Edades</b>	
0-4	164
5-14	240
15-26	499
27-44	583
45-65	418
65 o +	176
<b>Nivel de estudios</b>	
Ninguna	187
Primaria	819
Secundaria	785
Superior	289
<b>Profesión</b>	
Ninguno	394
Quehacer doméstico	534
Estudiante	432
Comerciante	84
Empleado público	18
Empleado privado	213
Otros	405

Nota: Centro médico María Madre de la Salud  
Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Se atendió a 2.080 pacientes; 704 en pediatría, 311 en ginecología y 1.605 en medicina general. Las mujeres son el mayor número con 1.328 consultas, el mayor rango de edad es 27 a 44 años con 583 pacientes, la formación académica representativa es la primaria con 819 personas y la profesión más recurrente es quehacer doméstico con 534 visitantes.

**Tabla 25****Médico 2 pediatría, ginecología y medicina general 2014**

Visitas	Año 2014
Primera consulta	835
Segunda consulta	3845
	4680
<b>ESPECIALIDAD</b>	
Pediatría	3636
Ginecología	50
Medicina General	994
<b>SEXO</b>	
Masculino	2054
Femenino	2626
<b>Edades</b>	
0-4	2502
5-14	1089
15-26	400
27-44	328
45-65	253
65 o +	108
<b>Nivel de estudios</b>	
Ninguna	2495
Primaria	1360
Secundaria	546
Superior	279
<b>Profesión</b>	
Ninguno	2447
Quehacer doméstico	503
Estudiante	1341
Comerciante	56
Empleado Privado	69
Empleado Público	1
Otros	263

Nota: Centro médico María Madre de la Salud  
Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Se atendió a 4.680 pacientes, 3.636 en pediatría, 50 en ginecología y 994 en medicina general. Las mujeres son el mayor número de usuarios con 2.626 consultas, el mayor rango de edad es de 0 a 4 años con 2.502, la formación académica representativa es ninguna con 2.495 personas y la profesión recurrente es ninguna con 2.447 visitantes

**Tabla 26****Médico 3 pediatría y medicina general 2014**

Visitas	Año 2014
Primera consulta	79
Segunda consulta	110
	189
<b>ESPECIALIDAD</b>	
Pediatría	44
Medicina General	115
<b>SEXO</b>	
Masculino	92
Femenino	97
<b>Edades</b>	
0-4	24
5-14	23
15-26	35
27-44	28
45-65	39
65 o +	40
<b>Nivel de estudios</b>	
Ninguna	31
Primaria	84
Secundaria	55
Superior	19
<b>Profesión</b>	
Ninguno	29
Quehacer doméstico	37
Estudiantes	41
Comerciante	6
Empleado privado	13
Empleado público	1
Otros	62

Nota: Centro médico María Madre de la Salud  
Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Se atendió a 2080 pacientes, 704 en pediatría, 311 en ginecología y 1.605 en medicina general. Las mujeres son el mayor número de usuarios con 1.328, el mayor rango de edad es de 27 a 44 años con 583 pacientes, la formación académica más representativa es la primaria con 819 personas y la profesión más recurrente es quehacer doméstico con 534.

## Laboratorio clínico

Se atendió a 617 pacientes, los hombres presentaron el mayor número de usuarios con 310 consultas, la edad de mayor asistencia son de 5 a 14 años con 298 paciente, la formación académica más representativa es la primaria con 302 personas y la profesión con asistencia lo conforman estudiantes con 409 visitantes.

**Tabla 27**  
**Pacientes de laboratorio clínico 2013**

Visitas	Año 2013
Primera consulta	172
Segunda consulta	445
	617
<b>SEXO</b>	
Masculino	310
Femenino	307
<b>Edades</b>	
0-4	43
5-14	298
15-26	114
27-44	90
45-65	27
66 o +	45
<b>Nivel de estudios</b>	
Ninguna	37
Primaria	302
Secundaria	207
Superior	71
<b>Profesión</b>	
Ninguno	32
Quehacer doméstico	69
Estudiante	409
Comerciante	32
Empleado privado	18
Otros	57

Nota: Centro médico María Madre de la Salud  
Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares

## Terapia de lenguaje

Se atendió a 799 pacientes, los hombres presentaron el mayor número de usuarios con 536 consultas, la edad de mayor asistencia son de 5 a 14 años con 480 paciente, la formación académica más representativa es la primaria con 467 personas y la profesión con asistencia lo conforman estudiantes con 428 visitantes.

**Tabla 28**  
**Pacientes terapia de lenguaje 2013**

Visitas	Año 2013
Primera consulta	71
Segunda consulta	728
	799
<b>SEXO</b>	
Masculino	536
Femenino	263
<b>Edades</b>	
0-4	311
5-14	480
15-26	8
27-44	
45-65	
65 o +	
<b>Nivel de estudios</b>	
Ninguna	270
Primaria	467
Secundaria	60
Superior	2
<b>Profesión</b>	
Ninguno	258
Quehacer doméstico	113
Estudiante	428
Comerciante	
Empleado privado	
Otros	

Nota: Centro médico María Madre de la Salud  
Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares

## Terapias naturales

Se atendió a 5 pacientes, las mujeres presentaron el mayor número de usuarios con 4 consultas, la edad de mayor asistencia son de 45 a 65 años con 3 paciente, la formación académica más representativa es la primaria con 3 personas y la profesión con asistencia lo conforman el quehacer doméstico con 4 visitantes, se aclara que este servicio se apertura en el mes de octubre del 2013.

**Tabla 29.**

### **Pacientes terapias naturales 2013**

Visitas	Año 2013
Primera consulta	5
Segunda consulta	
SEXO	
Masculino	1
Femenino	4
Edades	
0-4	1
0-5	
15-26	
27-44	1
45-65	3
65 o +	
Nivel de estudios	
Ninguna	1
Primaria	3
Secundaria	1
Superior	
Profesión	
Ninguno	1
Quehacer doméstico	4
Estudiante	
Comerciante	
Empleado privado	
Otros	

Nota: Centro médico María Madre de la Salud  
Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares

En base a los registros de la atención del centro médico el año anterior se atendieron a 10.911 pacientes en las diferentes áreas del centro médico, lo que nos da un promedio de 35 pacientes por día.

#### 4.4 Matriz de impacto externo

##### Matriz de Impacto externa

Presenta los elementos del análisis externo, en la matriz se encuentra la información de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) que éste puede tener en la empresa. (Véase tabla 30)

Se determinan ponderaciones de la siguiente manera:

Bajo	Medio	Alto
Puntaje: 1	Puntaje: 3	Puntaje: 5
0 hasta 30%	31% al 69%	70% al 100%

##### Matriz de impacto interna

Presenta los elementos al análisis interno, se encontrará en la matriz información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de beneficio (fortaleza) o de afectación (debilidad) que éste puede tener en la empresa. (Véase Tabla 31)

Se determinan ponderaciones de la siguiente manera:

Bajo	Medio	Alto
Puntaje: 1	Puntaje: 3	Puntaje: 5
0 hasta 30%	31% al 69%	70% al 100%

**Tabla 30**  
**Matriz de impacto externa**

IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>FACTOR</b>									
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>									
Reducción de inflación personas invierten en servicios de salud.			X					3x	
Tasa de interés permite a las personas el acceder a préstamos.		X							1x
Incremento riesgo país					x			3x	
<b>FACTOR POLÍTICO</b>									
Inestabilidad política causada por problemas internos.		X						3x	
<b>FACTOR SOCIAL</b>									
Incremento del índice demográfico en la ciudad.	x							3x	
Incapacidad del de cubrir las necesidades de salud de la población.		X						5x	
Las personas se preocupan por el cuidado de su salud. (Salud preventiva).			X					3x	
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>									
Equipos de diagnóstico médico de nueva generación.		X						3x	
<b>PROVEEDORES</b>									
Relación estable y confianza con los proveedores.	x							3x	
<b>CLIENTES</b>									
Niños constituyen el mayor grupo de pacientes.	x							3x	
Los pacientes usan servicios médicos cercanos al sector de residencia.		x							1x
<b>COMPETENCIA</b>									
Crecimiento de centros médicos.						x		3x	
Imagen de la competencia no es buena.			X						1x
El precio de la competencia de los servicios de consulta es alto.			X					3x	
<b>MERCADO</b>									
Personas desconocen los servicios que oferta el centro de salud.					x			3x	
Pacientes dispuestos a pagar por nuevos servicios médicos		X						3x	
Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares									

**Tabla 31.**

**Matriz de impacto externa**

<b>MATRIZ DE IMPACTO INTERNA</b>									
<b>IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO</b> <b>FACTOR</b>	<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>									
<b>INVESTIGACIÓN</b>									
No se realiza investigación de las necesidades de los clientes.				x			5x		
<b>PLANIFICACIÓN</b>									
Planificación estratégica no definida.				x			5x		
No existe una cultura organizacional.				x			5x		
El personal conoce los objetivos de su área de trabajo.		x							
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
Estructura organizacional facilita la toma de decisiones.		x				x			
Funciones departamentales no están establecidas por escrito.						x		3x	
<b>DIRECCIÓN</b>									
La administración tiene apertura al cambio.	x						5x		
Comunicación entre empleados y administración es oportuna.	x							3x	
<b>CONTROL Y EVALUACIÓN</b>									
Control de asistencia y pacientes atendidos por cada médico.		x							1x
No existe control de los suministros y medicamentos.						x		3x	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Financia actividades únicamente con el cobro de las consultas.				x			5x		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Equipos que emplea el personal son considerados buenos.			x						1x
La infraestructura del centro médico es pequeña.						x		3x	
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
Los doctores son profesionales calificados.	x							3x	
Personal está comprometido con el cumplimiento de sus tareas.		x						3x	

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

#### 4.5 Análisis FODA

Para el presente diagnóstico se ha realizado un análisis FODA del Centro Médico María Madre de la Salud en el que se recopilan los resultados obtenidos del análisis interno y externo efectuado, identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Las fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades (Fred R., 2003, pág. 120)

**Tabla 32.**

#### **Matriz FODA**

##### **FORTALEZAS**

1	Profesionales y personal capacitados.
2	Mejor horario de atención a los pacientes frente a la competencia.
3	Citas médicas a bajo costo.
4	Contar con infraestructura propia.
5	Equipo y materiales para operaciones básicas.
6	Actitud favorable del equipo humano y de la dirección hacia la implementación de un sistema de mejoramiento continuo.

##### **DEBILIDADES**

1	Falta de inversión en infraestructura.
2	No existen equipos médicos de última tecnología
3	Poca diversificación de las especialidades que ofrece el centro médico.
4	Canales de comunicación interno y externo inadecuados.
5	Procesos internos no definidos con claridad.
6	Poco conocimiento de la población acerca de los servicios que ofrece el centro de salud.

## OPORTUNIDADES

1	Apoyo por parte del Gobierno Nacional.
2	Participación de la población en temas de salud preventiva.
3	Necesidad de las personas de atención médica permanente.
4	Incremento de índices demográficos y sociales.
5	Cubrir la demanda de servicios médicos que no existen en el sector.
6	Apoyo financiero de entidades no gubernamentales a proyectos de salud.

## AMENAZAS

1	Doctores preocupados por leyes de mala práctica médica afecten su trabajo.
2	Inflación.
3	Competencia cercana
4	Exigencia de los pacientes en el mejoramiento del servicio.
5	Desempleo.
6	Desconocimiento del acceso a convenios y acuerdos con organizaciones no gubernamentales.

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### 4.6 Matriz de evaluación del factor externo

Evalúa y resume la información que se obtuvo en el análisis externo, es decir las fuerzas: económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz se desarrolla en cinco pasos:

- a. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría o análisis externo. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- b. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben

valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

c. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa dicho factor, donde de cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

d. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

e. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas(Fred R., 2003, págs. 110, 111).

**Tabla 33****Matriz de evaluación del factor externo**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO</b>				
<b>CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD</b>				
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1	Apoyo por parte del Gobierno Nacional.	0,09	3	0,27
2	Participación de la población en temas de salud preventiva.	0,06	3	0,18
3	Necesidad de las personas de atención médica permanente.	0,13	3	0,39
4	Incremento de índices demográficos y sociales.	0,08	3	0,24
5	Cubrir la demanda de servicios médicos que no existen en el sector.	0,09	4	0,36
6	Apoyo financiero de entidades no gubernamentales a proyectos de salud.	0,1	4	0,4
	<b>AMENAZAS</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1	Doctores preocupados por leyes de mala práctica médica afecten su trabajo.	0,07	1	0,14
2	Inflación.	0,05	2	0,1
3	Competencia cercana	0,08	1	0,08
4	Exigencia de pacientes por un mejor servicio.	0,09	1	0,09
5	Desempleo.	0,07	2	0,07
6	Desconocimiento de acceso a convenios y acuerdos con organizaciones no gubernamentales.	0,09	2	0,18
		1		2,5

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

El análisis del entorno nos indica que existen oportunidades de crecimiento para el centro médico, la demanda por el servicio de salud es permanente y el gobierno no se encuentra en la capacidad de cubrirla en su totalidad, además es cada vez mayor la preocupación de la población por prevenir futuras enfermedades lo que ocasiona visiten de manera frecuente las instituciones médicas, lo que también causa que los usuarios exijan servicios de calidad a costos accesibles pues la inflación se ha mantenido constante evitando el encarecimiento los recursos

#### 4.7 Matriz de evaluación del actor interno

Evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la organización y proporciona una base para definir las relaciones entre estas áreas. Se elabora en cinco pasos:

- a. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
  - b. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
  - c. Asigne una clasificación de una a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
  - d. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
  - e. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- Sin importar cuantos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5. Los puntajes

de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida(Fred R., 2003, págs. 149,150).

**Tabla 34**

**Matriz de evaluación del factor interno**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO</b>				
<b>CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD</b>				
<b>FORTALEZAS</b>		<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1	Profesionales y personal capacitados.	0,12	4	0,48
2	Mejor horario de atención a los pacientes frente a la competencia.	0,08	3	0,24
3	Citas médicas a bajo costo.	0,09	3	0,27
4	Contar con infraestructura propia.	0,15	4	0,6
5	Equipo y materiales para operaciones básicas.	0,04	3	0,12
6	Actitud favorable del equipo humano y de la dirección hacia la implementación de un sistema de mejoramiento continuo.	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>		<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1	Falta de inversión en infraestructura.	0,08	1	0,08
2	No existen equipos médicos de última tecnología.	0,07	2	0,14
3	Poca diversificación de las especialidades que ofrece el centro médico.	0,1	1	0,1
4	Canales de comunicación interno y externo inadecuados.	0,06	1	0,06
5	Procesos internos no definidos con claridad.	0,06	2	0,12
6	Poco conocimiento de la población acerca de los servicios que ofrece el centro de salud.	0,1	1	0,1
		1		2,46

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Entre las mayores fortalezas del Centro Médico María Madre de la Salud se encuentran el contar con profesionales calificados para brindar un servicio de calidad a los usuarios y el tener infraestructura propia que le permita realizar una redistribución o ampliación

del espacio físico, entre sus principales debilidades esta la limitada oferta de servicios que oferta, si lo comparamos con la competencia no existe diferenciación y la falta de una definición clara de funciones causa que los procesos se retrasen y como consecuencia los tiempos de espera aumentan.

#### 4.8 Matriz FODA estratégica

Sirve para definir las estrategias para aprovechar todos los elementos que se identificaron en el análisis FODA, para esto se establece la relación de los 4 grupos de factores:

- Fortalezas / oportunidades: son las estrategias para sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan enfocadas con las fortalezas de la institución.
- Debilidades / oportunidades: estas estrategias buscan reducir o eliminar las debilidades de tal manera que no interfieran inhiban el aprovechamiento de las oportunidades
- Fortalezas / amenazas: son las estrategias que buscan reducir los efectos negativos de las amenazas que se presentan en el entorno, mediante la correcta canalización de las fortalezas
- Debilidades / amenazas: son muy importantes para prevenir que las amenazas debiliten a la organización por vulnerabilidad que las debilidades generan, constituyen el plan defensivo contra el entorno.

**Tabla 35**  
**Matriz FODA estratégica**

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Profesionales y personal capacitados.	D1	Falta de inversión en infraestructura..
F2	Mejor horario de atención frente a la competencia.	D2	No existen equipos médicos de última tecnología.		
F3	Citas médicas a bajo costo.	D3	Poca diversificación de las especialidades que ofrece el centro médico		
F4	Contar con infraestructura propia.	D4	Canales de comunicación inadecuados.		
F5	Equipo y materiales para operaciones básicas.	D5	Procesos internos no definidos.		
F6	Actitud favorable del equipo a la implementación de un sistema de mejoramiento continuo.	D6	Poco conocimiento de la población sobre los servicios que ofrece el centro de salud.		
FACTORES EXTERNOS					
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
O1	Apoyo por parte del Gobierno Nacional.	E1	Mejorar la infraestructura propia del centro médico y de esta manera poder incrementar la atención y usuarios de nuestros servicios.	E4	Establecer las verdaderas necesidades tecnológicas del centro médico e identificar los equipos médicos que se deben innovar.
O2	Participación de la población en temas de salud preventiva.				
O3	Necesidad de las personas de atención médica permanente.	E2	Incrementar e impulsar la frecuencia de atención del centro médico incentivando a la utilización de un servicio médico preventivo a bajo costo.	E5	Mejorar la coordinación entre personal administrativo y los profesionales médicos mediante la creación de un manual de funciones.
O4	Incremento índices demográficos.				
O5	Cubrir la demanda de nuevos servicios que no hay en el sector.	E3	Aprovechar que se cuenta con profesionales y personal capacitado que brinde una atención de calidad y que asesore a los pacientes.	E6	Definir canales de comunicación con la sociedad que permitan dar a conocer los servicios que brinda el centro médico.
O6	Apoyo financiero de entidades no gubernamentales				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
A1	Doctores preocupados por leyes de mala práctica médica afecten su trabajo	E7	Establecer precios accesibles y cómodos para los distintos servicios que ofrece el centro médico de acuerdo a las necesidades de lo pacientes.	E10	Mejorar la calidad de los servicios y la atención que ofrece el centro médico para satisfacer las exigencias y necesidades de los pacientes.
A2	Inflación.				
A3	Competencia cercana	E8	Incrementar el horario de atención de fines de semana e implementar charlas de medicina preventiva y difusión de información.	E11	Implementar nuevas especialidades, distintas a las de la competencia para captar nuevos usuarios.
A4	Pacientes exigen mejor servicio.				
A5	Desempleo.	E9	Diseñar un Plan de Mejoramiento integral que permita mejorar los servicios que presta el centro médico.	E12	Buscar convenios con instituciones no gubernamentales que permitan renovar los equipos con los que cuenta la institución.
A6	Desconocimiento de acceso a convenios y acuerdos con organizaciones no gubernamentales				

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

#### 4.9 Empresas con responsabilidad social, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en el Ecuador

##### 4.9.1 Responsabilidad social de las empresas

La responsabilidad social engloba todas aquellas acciones y decisiones que llevan a cabo las personas y las organizaciones -sociales, económicas, políticas, culturales, etc.- sean públicas o privadas, para contribuir al bienestar de la sociedad en la que se desarrollan, más allá del cumplimiento de la legislación y normativas vigentes que regulan su piso mínimo de funcionamiento.

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un modelo de gestión empresarial que se replica a nivel mundial respondiendo a la nueva tendencia global del desarrollo sostenible. En Alemania el concepto se está consolidando en un grupo mayoritario de empresas, en Ecuador el tema de igual manera está ganando importancia, y por supuesto, nuestra cámara en respuesta a esta nueva tendencia, ahora le ofrece la alternativa de crear valor agregado con RSE mediante sus actividades.

RSE es un modelo de gestión empresarial, a través de cuyas actividades las empresas pueden rendir su aporte para un mundo mejor y al mismo tiempo generar beneficios para su mismo. Las actividades de RSE se basan en la iniciativa y responsabilidad propia de las empresas y van más allá de sólo cumplir las leyes. Es un modelo de gestión empresarial que se basa en tres pilares: la responsabilidad económica, social y ambiental(Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana, 2014).

La responsabilidad social de las empresas se basa tanto en la actuación ética, transparente y responsable de la empresa como en la visión de esta acerca de sostenibilidad a largo plazo. Igualmente, para la toma de decisiones estas empresas consideran las demandas y necesidades de todos los grupos de interés (público interno y

externo, comunidad, proveedores, gobierno, organismos no gubernamentales, etc.). Esto precisa mantener mecanismos de diálogo estructurado con los grupos de interés.

#### Norma ISO 26000

La ISO 26000 provee una guía con la cual empresas y organizaciones pueden orientarse para operar de forma responsable. Esto significa actuar de forma ética y transparente de manera que puedan contribuir a la salud y bienestar de la sociedad.

La Norma ISO 26000 es una guía que facilita a las empresas el proceso de implementación de la responsabilidad social.

ISO 26000 tiene por objeto ayudar a las organizaciones a contribuir con el desarrollo sostenible. Su objetivo es animarlas a ir más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es un deber fundamental de cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Su objetivo es promover un entendimiento común en el ámbito de la responsabilidad social, y complementar otros instrumentos e iniciativas.

La normativa plantea en sus principios la idea de que las organizaciones son responsables de rendir cuentas a la sociedad y a sus grupos de interés, no sólo a sus dueños o directivos, por los impactos de sus actividades y decisiones. También son responsables por los daños que provoquen, reparando y previniendo de acuerdo a las peticiones. Además, debe ir más allá de lo que la ley establece como mínimo para contribuir al bienestar y salud de la sociedad y el medio ambiente. La misma fomenta los vasos comunicantes entre diversos actores, logrando así que todo grupo analice en conjunto y a partir de un marco común lo que implica un comportamiento responsable, pues otra aportación de la Norma es una definición consensuada internacionalmente sobre qué significa ser socialmente responsable.

La ISO 26000 se desarrolló como una guía práctica específica sobre cómo integrar e implementar la responsabilidad social en la organización con un enfoque de grupos de interés. Se entiende también que la Norma requiere ser aplicada con un enfoque de gradualidad e integralidad(Bittán, 2011).

La Norma ISO 26000 contempla siete puntos fundamentales a cumplirse en lo referente a la responsabilidad social,

- Gobierno organizacional
- Medio ambiente
- Derechos humanos
- Prácticas laborales
- Prácticas operacionales justas
- Temas de consumidores
- Involucramiento de la comunidad /desarrollo de la sociedad

#### Responsabilidad social en Ecuador

Las empresas en el Ecuador cada vez más han tomado mayor conciencia sobre su responsabilidad con la sociedad, por ello han implementado estrategias que les permitan ayudar a los sectores más vulnerables de la sociedad, así encontramos a CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social).

CERES una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, comprometidas con la sustentabilidad social, ambiental y económica.

CERES impulsa y difunde las mejores prácticas de responsabilidad social Corporativa, que son aquellas que contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sostenible. Es la entidad líder en gestión del conocimiento, capacitación e investigación sobre responsabilidad social en Ecuador y es aliado estratégico de las principales organizaciones promotoras de responsabilidad social en la región y convirtió en la

plataforma que facilita el diálogo constructivo entre los diferentes sectores de la sociedad (CERES, 2014).

CERES cuenta con miembros y aliados nacionales:

**Tabla36**

**Empresas sector privado**

	<p>Agencia Municipal de Desarrollo Económico de la Alcaldía Metropolitana Es una entidad público - privada con misión social y sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la promoción del desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito.”</p>
	<p><b>Andrade &amp; Asociados</b> Es una empresa especializada en Comunicación Estratégica, Relaciones Corporativas y programas de responsabilidad social Empresarial, enfocada en el rol trascendente que estas disciplinas juegan en la sustentabilidad de las Organizaciones.</p>
	<p><b>Cámara de Comercio de Guayaquil</b> tiene por objetivos: Impulsar el desarrollo del comercio, de las fuentes de riqueza y de los negocios en general; y procurar la prosperidad de sus socios, a quienes prestará respaldo y cooperación para el desarrollo de sus actividades</p>
	<p><b>Cámara de Comercio de Quito</b> Tiene como misión promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.</p>
	<p><b>Cámara de Industrias de Guayaquil</b> Tiene como misión “representar los legítimos intereses de los afiliados y apoyar el desarrollo industrial de la ciudad y el país proporcionando servicios efectivos y oportunos que respondan a las necesidades de los afiliados y del sector.”</p>
	<p><b>Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana</b> Concentra todos sus esfuerzos desarrollando una gran cantidad de actividades para promover el intercambio comercial entre Ecuador y Alemania. Sus actividades se concentran completamente en apoyar a cerca de 300 empresas socias en Ecuador y Alemania”</p>

	<p><b>Consejo Metropolitano de responsabilidad social</b> Se crea con el fin de institucionalizar un espacio de diálogo y participación, en el que los distintos actores que trabajan desde diferentes ámbitos la responsabilidad social, puedan expresarse en forma transparente, pública y sistemática sobre la situación actual y el fomento de la RS. CERES actualmente ocupa de Vicepresidencia del CMRS.</p>
	<p><b>Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador</b> Es una Organización de Empresarios y para empresario, creada para promover el concepto de Desarrollo Sostenible desde la perspectiva empresarial, y facilitar la implementación de soluciones innovadoras en temas ambientales y de responsabilidad social en el Ecuador</p>
	<p><b>Inclusys</b> Es una firma consultora, especializada en asesorar, tanto al sector privado, como al sector público y a la cooperación, en soluciones estratégicas de carácter inclusivo y sostenible, para negocios y proyectos.</p>
	<p><b>Plataforma Ecuatoriana de Responsabilidad Social (PRS)</b> Es una coalición de organizaciones de la Sociedad Civil que tienen como fin: contribuir al ejercicio de la responsabilidad social en las instancias público y privado del Ecuador.</p>
	<p><b>SAMBITO Soluciones Ambientales Totales</b> Contribuye a la conservación global y la educación ambiental a través de consultorías, diseño de desarrollo y evaluaciones de proyectos ambientales. SAMBITO representa productos y marcas cuyos usos y consumo puede minimizar el impacto ambiental de la actividad humana.</p>
	<p><b>Universidad Espíritu Santo</b> Busca servir a la sociedad mediante la formación humanística, científica y tecnológica de profesionales bilingües, solidarios, emprendedores, conscientes, comprometidos con sus responsabilidades cívicas, éticas y morales, líderes en su campo de acción y capaces de vivir en armonía con el medio ambiente</p>

Nota: CERES 2014

Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares

#### 4.9.2 Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en el Ecuador

Las organizaciones no gubernamentales –ONG–, forman parte del sector social o sector sin ánimo de lucro, que está compuesto por un sinnúmero de organizaciones con diferentes intereses y un elemento común, su fin no lucrativo.

Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, etc., son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad.

Secretaría técnica de cooperación internacional (SETECI)

En Ecuador el proceso de cooperación internacional con ONG se encuentra regulada por la SETECI, que a través del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional que busca integrar el trabajo de todos los organismos que intervienen el proceso, además busca mantener un control permanente de las actividades que se realizan dentro del país

El Gobierno Nacional resolvió crear el Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional (SECI) con el objetivo de contribuir al logro de las prioridades de desarrollo del país, a través del fortalecimiento e implementación de programas y proyectos soportados a través del financiamiento de la cooperación no reembolsable y de asistencia técnica.

El Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional, está integrado por las instituciones responsables de la rectoría, coordinación, financiamiento y ejecución de las actividades relacionadas con la Cooperación Internacional (CI), incluyendo el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, Ministerio de Finanzas, Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME), Consorcio de Gobiernos Provinciales del Ecuador (CONGOPE), Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales del Ecuador (CONAGOPARE), la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), las fuentes de Cooperación Internacional bilateral y multilateral, las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales, las instituciones sectoriales nacionales, los gobiernos provinciales, municipales y demás actores que se relacionen con recursos de financiamiento externo no reembolsable. El Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional está liderado por el Comité de Cooperación Internacional (COCI)(Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, 2014).

El SETECI establece:

- Planteamiento e implementación de las políticas y reglamentos de gestión de la cooperación internacional.
- Implementación de las estrategias generales de cooperación internacional.
- Desarrollo y aplicación de los instrumentos de gestión del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional (SECI).
- Negociación con la Cooperación Internacional no Reembolsable.
- Suscripción de convenios internacionales de Cooperación Internacional no Reembolsable.
- Rendición de cuentas sobre la gestión de la Cooperación Internacional en Ecuador.
- Registro de programas y proyectos de cooperación internacional.
- Seguimiento y evaluación de la cooperación internacional no reembolsable e implementación del sistema de información correspondiente.
- Suscripción de convenios básicos de funcionamiento y registro de ONG (Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, 2014).

#### 4.9.3 Proceso para acceder a una subvención

Los interesados en acceder a colaboración o ayuda internacional deben presentar un proyecto o programa en el cual se describirá los objetivos, detalles técnicos, financieros o cualquier otro requerimiento especificado por la ONG que otorga la subvención.

Una vez que se cuenta con el proyecto o plan por escrito, este debe ser registrado enviado al SENPLADES para su valoración y aprobación, quien emitirá un informe favorable para continuar con el proceso.

Los requisitos para la certificación del plan o programa por parte de la SETECI es el siguiente.

- Solicitud a la máxima autoridad de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, requiriendo el registro y certificación del programa /proyecto.
- Ficha de registro de programa /proyecto de Cooperación Internacional Financiera no Reembolsable actualizada la misma debe estar completa acorde a los documentos que los sustenten (una ficha por proyecto/programa).
- Documento que contiene información del programa /proyecto (se receptorá un expediente por proyecto/programa).
- Copia del convenio específico o documento legal formal que faculta la ejecución del proyecto/programa.
- Copia de adendas y/o enmiendas si hay cambios en el convenio específico (si aplica).
- Los documentos deben ser entregados en idioma original y traducidos al castellano, con firma de responsabilidad del traductor, por ser el idioma oficial del Ecuador (punto 3, 4, 5) (Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, 2014).

La Organización no Gubernamental (ONG) que otorga la subvención también debe presentar la documentación correspondiente para realizar sus actividades dentro del territorio ecuatoriano.

#### Documento de presentación de la ONG

Contiene información sobre el nombre de la ONG, país de origen, ciudad sede, el año de creación, datos de contacto, nombre del representante legal, un breve resumen de su origen y ámbito de trabajo, la estructura orgánica propuesta para intervención.

La misión, visión de la ONG, los objetivos de la gestión, los sectores de intervención, intereses de trabajo en el Ecuador, alianzas con instituciones

ecuatorianas, entre otra información necesaria para presentar a la ONG en el país, de manera completa.

#### Ficha de proyectos

Las fichas de proyectos constan de datos institucionales de cada ONG, donde se describen las instituciones Cooperantes que participan, el representante legal, la dirección y contactos.

Se describe además el ejecutor, que son las entidades encargadas de realizar acciones relacionadas al proyecto. Se deben describir además las ONG extranjeras, ONG locales, grupos sociales y otras instituciones que trabajan con la ONG en registro.

En la segunda parte de la ficha debe constar la presentación del proyecto de la ONG, los beneficiarios, las contrapartes locales, el sector de intervención, el tipo de cooperación, y el período de ejecución del proyecto. Se deberá especificar el objetivo relacionado al Plan Nacional del Buen Vivir. Los montos del proyecto y los aportes de los cooperantes. A disposición existe un instructivo pormenorizado para llenar la ficha de proyectos. Está disponible la ficha para llenar esta información en la página web: [www.seteci.gob.ec](http://www.seteci.gob.ec)

#### Nómina del personal extranjero

Deben constar los nombres, apellidos, cargo, nacionalidad y número de pasaporte de las personas extranjeras que trabajen en la ONG y en los proyectos.

#### Plan operativo plurianual

En este plan debe constar el país de origen de la Institución, el representante Legal en Ecuador, sus contactos, la misión, visión de la institución. Debe describirse además el nombre del proyecto, objetivo y

meta del Plan Nacional del Buen Vivir vigente, que se relacionan al proyecto. Describir localización geográfica, la clasificación sectorial, el ejecutor por porcentaje, los subejecutores de haber, la contraparte nacional, otras instituciones involucradas. Se requiere una descripción del proyecto, el objetivo general, el número de beneficiarios, la duración del proyecto, sus fechas de inicio y fin, la fuente de financiamiento, detalle de los aportes recibidos y su origen, el costo del proyecto. En el Plan Operativo Plurianual debe haber la certificación de la licitud de fondos, constar los montos planificados para cada año del proyecto, todos los cooperantes parte del proyecto.

#### Plan operativo anual

En este plan debe constar el país de origen de la Institución, el representante Legal en Ecuador, sus contactos, la misión, visión de la institución. Debe describirse además el nombre del proyecto, objetivo y meta del Plan Nacional Del Buen Vivir vigente, que se relacionan al proyecto. Describir localización geográfica, la clasificación sectorial, el Ejecutor por porcentaje, los subejecutores de haber, la contraparte nacional, otras instituciones involucradas. Se requiere una descripción del proyecto, el objetivo general, el número de beneficiarios, la duración del proyecto, sus fechas de inicio y fin, la fuente de financiamiento, detalle de los aportes recibidos y su origen, el costo del proyecto (Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, 2014).

## CAPÍTULO 5

### DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL Y CAPTACIÓN DE RECURSOS PARA EL CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO

#### 5.1 Propuesta de planificación organizacional

La planificación estratégica es una herramienta que permiten llevar a cabo la realización de estrategias definidas en función objetivos con los que la organización genere beneficio en un determinado periodo de tiempo.

La planificación estratégica nos permite:

- Encaminar a la organización a la realización de objetivos planteados.
- Identificar las debilidades y amenazas que enfrenta la institución a las que se debe dar mayor atención y consolidar sus fortalezas.
- Crea un cambio de pensamiento del talento humano para q encamine sus esfuerzos a la consecución de los objetivos.
- Definir las actividades o procesos de la empresa, para evitar posibles correcciones emergentes.
- Mejorar la comunicación entre los niveles organizacionales lo que contribuye a la calidad de los procesos

##### 5.1.1 Misión empresarial

El Centro Médico María Madre de la Salud actualmente tiene como misión:

*“Somos una institución sin ánimos de lucro que ofrece una atención integral, personalizada, humanizadora y humanizante, con personal humano calificado y comprometido con responsabilidad social. Entendiendo a la persona de forma holística trabajamos en equipo interdisciplinar y en un ambiente de respeto y alegría, para ofrecer y practicar una medicina preventiva con gran calidad y calidez profesional, humana y espiritual que promuevan, cuiden, defiendan y celebren la vida haciendo presente en la sociedad de hoy la misión salvadora de Cristo en el mundo de la salud, en una opción preferencial por los pobres y los niños.”*

La misión muestra la razón de ser de una organización y establece claramente que cliente o mercado se dirige. “La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización, reflejando las expectativas de los clientes, y permite la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad” (Toán, 2012, pág. 28).

Por lo anteriormente citado, tomando como base la misión actual del Centro Médico María Madre de la Salud y conociendo sus fortalezas se plantea la siguiente modificación:

Asumimos el compromiso de ser una institución que brinda servicios médicos de calidad a bajos costo a la población

#### 5.1.2 Visión empresarial

El Centro Médico María Madre de la Salud actualmente tiene como visión,:

“Como institución sin ánimo de lucro para el 2014-2020 nos proyectamos en la ampliación de la oferta de especialidades médicas, en el fortalecimiento de los programas de prevención de enfermedades, con una mayor cobertura asistencial de salud para toda la población del sur de Quito (Chillogallo), especialmente para los pobres, motivándolos a que se integren en los programas de salud, y trabajando en red con los diferentes actores sociales de la comunidad.

La visión es la declaración en tiempo presente de donde quiere estar y que quiere ser la organización en el futuro proyectándose a 5 o 10 años aproximadamente” (Torán, 2008, pág. 29).

Con base en la visión actual del Centro Médico María Madre de la Salud y conociendo que parámetros se deben considerar, se propone una nueva con enfoque hacia el año 2020, se menciona la siguiente:

Ser reconocidos por la comunidad para 2015 - 2020, como un centro médico de excelencia enfocado a mejorar la calidad de vida de los pacientes.

### 5.1.3 Objetivo del Centro Médico María Madre de la Salud

#### 5.1.3.1 Objetivo general

Garantizar una atención médica oportuna, eficiente y de calidad a los moradores del sector sur de la ciudad de Quito (Chillogallo), mediante un servicio orientado a la excelencia y a la satisfacción de los usuarios, con profesionales médicos comprometidos con el cuidado de la salud de las personas, sin importar la diversidad de género, cultura y economía

#### 5.1.3.2 Filosofía corporativa

La filosofía corporativa es el conjunto de principios y valores que una organización persigue para la consecución de su misión, visión y objetivos.

“Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios” (Mejía, 2004, pág. 1).

- Principios

Son reglas que deben cumplirse en una organización con la finalidad de establecer una imagen para los clientes internos y externos de la organización.

“Los principios son elementos éticos que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma” (Rodríguez, 2007, pág. 60).

Los principios a considerar son:

Experiencia: es el conocimiento y habilidad que tienen los profesionales médicos así como de los empleados administrativos en el desempeño diario de sus actividades.

**Eficiencia:** es la capacidad que tiene los profesionales médicos para obtener los mejores resultados utilizando los recursos de forma adecuada.

**Trabajo en equipo:** implica el trabajo de manera coordinada de un grupo de profesionales médicos y administrativos para alcanzar los objetivos y cumplir la misión institucional.

**Comunicación:** permite la transmisión de la información importante y necesaria entre el personal médico y los pacientes. Permite entender el tratamiento, las órdenes de atención médica, recetas, exámenes médicos, explicar los antecedentes y tratamientos asociados al cliente.

**Disposición al servicio:** el personal médico y administrativo deben tener siempre la actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes

- **Valores**

Los valores permiten orientar el comportamiento del negocio en función de sus objetivos. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir sobre lo correcto e incorrecto.

Los valores a considerar son:

**Solidaridad:** es actuar de manera sensible y comprometida con los pacientes de la institución y de esta manera conseguir el bien común.

**Compromiso:** es el deber libre y voluntario del equipo de profesionales médicos y empleados de actuar con lealtad hacia los intereses de la institución y que lo asumen en el ejercicio de sus actividades normales.

**Honestidad:** es proceder con rectitud, disciplina y siempre con base en la verdad y justicia. Permite expresar respeto por los profesionales médicos y sus pacientes.

**Confianza:** es cuando la sociedad cree en las actividades que realiza el centro médico y asume que es capaz de actuar de manera adecuada cuando necesiten atención médica.

**Responsabilidad:** es cumplir con los compromisos, retos y actividades diarias que exige el trabajo aplicando conocimientos y habilidades que cada trabajador posee, tiene un efecto directo con la confianza, así los médicos y empleados cumplen con el servicio prometido a los clientes.

**Ética:** los médicos del Centro Médico María Madre de la Salud actúan bajo el punto de vista de su moralidad y conciencia y ofrecen sus capacidades teniendo como primacía el cuidado de la persona, su dignidad y derechos.

**Profesionalismo:** el profesional del Centro Médico tiene el conocimiento especializado para la actividad que realiza, su comportamiento y actitud se rigen por las normas preestablecidas de su profesión y es siempre comprometido con el servicio que presta a la sociedad.

**Integridad:** conceder importancia a la justicia, a la coherencia y a la veracidad para con los pacientes, médicos y personal administrativo permite crear confianza en la Institución.

**Respeto:** es importante la cordialidad y armonía en las relaciones interpersonales, valorar la diversidad y pluralidad de opiniones e ideas dentro del Centro Médico y considerar los derechos inherentes a cada persona, así como el reconocimiento del talento que cada uno posee.

- **Políticas**

Las políticas buscan orientar la manera de actuar de las personas que conforman una empresa o institución para alcanzar los objetivos y metas planteadas, las políticas deben ser flexibles, de fácil interpretación, conforme a los objetivos, deben estar por escrito y darse a conocer.

Son lineamientos de acción dentro de la empresa, limitan el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa, constituyen igualmente una estructura básica que orienta a los administradores y empleados en la toma de decisiones; se orientan de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas(Burgos, 2006).

Las políticas a proponerse para el Centro Médico María Madre de la Salud, son las siguientes:

- Brindar un servicio de calidad con profesionales altamente comprometido con la salud de nuestros pacientes.
- Mantener en condiciones óptimas tanto el equipo médico como la infraestructura.
- Dar un servicio médico de fácil acceso a la comunidad a bajo costo.
- Mantener un esfuerzo constante y proporcionar los recursos a fin de satisfacer las exigencias y necesidades de nuestros pacientes.
- Crear un manual de funciones, que permita conocer la responsabilidad de cada cargo.
- Establecer programas de seguimiento de la salud de los pacientes en forma periódica.
- Se transmitirá los principios y valores entre el personal y se aplicará una cultura organizacional basada en el servicio al cliente.

Entregar al personal condiciones seguras de trabajo y actividades de capacitación, el personal debe conocer y cumplir las políticas, objetivos y procedimientos.

#### 5.1.4 Objetivos estratégicos

Tomando como referencia el análisis de la situación actual del Centro Médico María Madre de la Salud, planteamos los objetivos estratégicos alcanzar, enfocándonos en las cuatro perspectivas de una empresa señalados en el balanced scorecard.

Perspectiva financiera  
Perspectiva de clientes  
Perspectiva del proceso interno  
Perspectiva de innovación y aprendizaje

### Perspectiva financiera

- Incrementar los ingresos recibidos por la prestación de servicios de salud.
- Captar un mayor número de donaciones por parte de Organismos no Gubernamentales.
- Otorgar los recursos económicos adecuadamente

Tabla 37

### Perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Estrategia
Incrementar los ingresos recibidos por la prestación de servicios de salud.	Realizar campañas que promocionen los servicios que oferta el Centro Médico María Madre de la Salud
Captar un mayor número de donadores externos.	Buscar financiamiento con organizaciones enfocadas en la responsabilidad social
Distribuir adecuadamente los recursos económicos.	Realizar un presupuesto anual de ingresos y gastos y controlar su cumplimiento.

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### Perspectiva de clientes

- Desarrollar la cobertura de nuevos servicios médicos.
- Organizar campañas médicas sobre salud preventivas.
- Participar en eventos de salud para los habitantes del sector de Chillogallo.

Tabla 38

### Perspectiva de clientes

Objetivo estratégico	Estrategia
Desarrollar la cobertura de nuevos servicios médicos..	Establecer e la apertura de nuevas especialidades en el centro médico.
Organizar campañas médicas sobre salud preventivas	Desarrollar charlas de salud preventiva.
Participar en eventos de salud para los habitantes del sector de Chillogallo	Instaurar cruzadas médicas para el sector de Chillogallo.

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### Perspectiva del proceso interno

- Definir una organización interna efectiva que permita al centro médico tener clara la función de cada una de sus actividades tanto administrativas como operativas.
- Crear un manual de procedimientos y funciones.

Tabla 39

### Perspectiva del proceso interno

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
Definir una organización interna efectiva que permita al centro médico tener clara la función de cada una de sus actividades tanto administrativas como operativas	Capacitar al personal en la aplicación del plan de mejoramiento integral e involucrarlo en la toma de decisiones.
Crear un manual de procedimientos y funciones.	Levantar información del procedimiento del área de consulta externa y funciones del personal que integra el centro médico.

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### Perspectiva de innovación y aprendizaje

- Mejorar los conocimientos y aptitudes en los empleados sobre el plan de mejoramiento.
- Comprometer a los empleados a involucrarse con el fin social del centro médico.

Tabla 40

### Perspectiva de innovación y aprendizaje

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategia</b>
Involucrar y comprometer al personal a mejorar la calidad del servicio de salud que ofrece el centro médico	Estimular el conocimiento de la misión, visión y objetivos al personal para que se sientan comprometidos con la institución.

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

## Procesos principales del Centro Médico María Madre de la Salud

El centro médico para brindar su servicio a la comunidad en la actualidad no cuenta con procesos definidos que permitan el correcto desarrollo de sus actividades, es por ello que proponemos los siguientes:

### **Procesos estratégicos:**

Gestión de planificación y asignación de recursos.

Gestión de mejoramiento e incremento de donaciones.

### **Procesos operativos (clave)**

Atención en consulta externa a los pacientes.

### **Procesos de apoyo:**

Gestión administrativa.

Gestión de talento humano.

Gestión de recursos materiales.

Gestión financiera.

## Mapa de Procesos

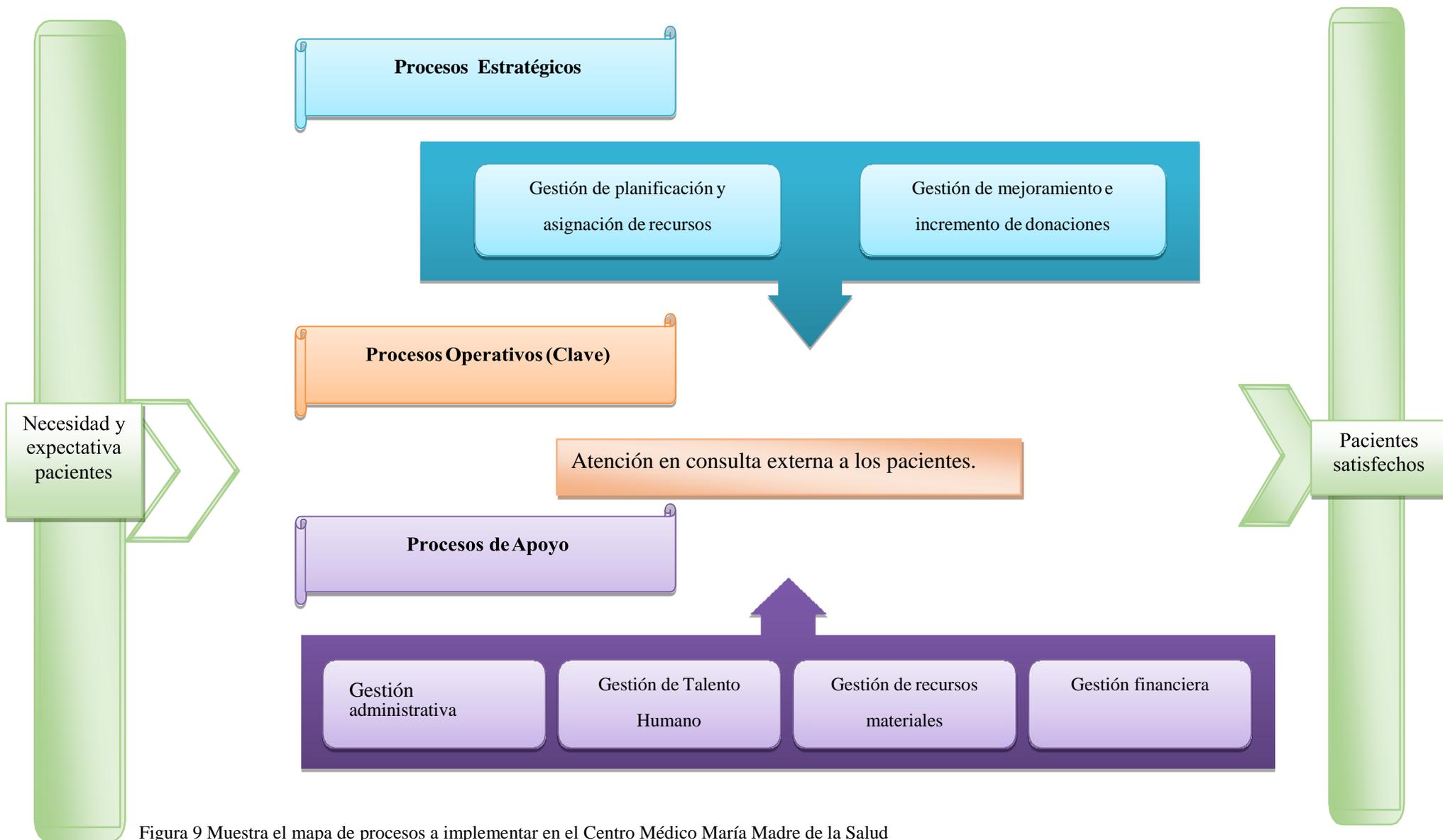


Figura 9 Muestra el mapa de procesos a implementar en el Centro Médico María Madre de la Salud  
Elaborado por: Rosario Guachamin y Andrés Valladares.

## 5.2 Balanced Scorecard

Para describir la estrategia que se estableció para el Centro Médico María Madre de la Salud enfocado a prestar un mejor servicio a la comunidad se usará el balanced scorecard, con esto se pretende establecer objetivos y estrategias bajo las cuatro perspectivas que lo componen: financiera, de clientes, de proceso interno e innovación y aprendizaje.

El cuadro de mando integral debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.(Kaplan & Norton, 2002, pág. 75)

### Perspectiva financiera

Con la finalidad de establecer el cuadro de mando integral se debe considerar de la visión a largo plazo de la situación económica de la empresa. Se tomarán en consideración los siguientes factores.

- Crecimiento.- Definir en la primera etapa del negocio cuales son los recursos que se asignarán para el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Sostenimiento.- etapa en la cual se realizan inversiones y reinversiones, y se espera tener rendimientos favorables sobre este capital.
- Recolectar o cosechar.- madurez del ciclo de vida de una empresa en la cual se recolecta los beneficios obtenidos de inversiones anteriores.

### Perspectiva del cliente

Identificar a los clientes y el segmento a quienes direccionamos todas nuestras acciones, observando el valor agregado que se puede dar a estos, El tipo de indicadores a aplicarse pueden ser:

- Cuota de mercado.- proporción de ventas que se tiene en un mercado.
- Incremento de clientes.- número de clientes nuevos.
- Retención de clientes.- tasa de retención que la empresa logra con sus clientes actuales.
- Satisfacción de clientes.- evalúa el grado de satisfacción sobre el servicio.
- Rentabilidad de clientes.- Beneficio que genera cada cliente

#### Perspectiva del proceso interno

Define los principales procesos que dan valor a la organización, se analiza los procesos más críticos que realiza.

Cada organización define sus propios procesos, dependiendo del tipo de empresa, producto o servicio a entregar, sin embargo se ha establecido tres procesos principales que podrían abarcarlos todas las organizaciones:

- Proceso de operativo.
- Proceso de innovación.

#### Perspectiva de innovación y aprendizaje

La constante formación y competencia global ha provocado que los directivos se enfoquen en la mejora continua de las capacidades que su personal va a entregar a sus clientes y accionistas mediante los procesos que se encuentren inmersos.

##### 5.2.1 Definición de indicadores

De los objetivos estratégicos anteriormente planteados, determinaremos los indicadores que sirvan para medir el cumplimiento del objetivo y así poder monitorear constantemente y tomar medidas correctivas en caso de desviación.

Tabla 41

Perspectiva financiera Indicador 1

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO	Incrementar los ingresos recibidos por la prestación de servicios de salud..
ESTRATEGIA	Realizar campañas que promocionen los servicios que oferta el Centro Médico María Madre de la Salud
INDICADOR	Rentabilidad por consulta.
DESCRIPCIÓN	Mide la relación en que los ingresos cubren los gastos.
FÓRMULA	$1 - (\text{Costos totales por consultas en el periodo} / \text{total de ingresos por consultas en el periodo}) \times 100$
FRECUENCIA	Semestral
HIPÓTESIS	Si se incrementan el número pacientes se incrementara los ingresos del centro médico.
RECURSOS	R. Humano: Directora del centro médico. R. Tecnológico: Equipo informático. R. Material: Suministros de Oficina. R. Financiero: Información de ingresos y gastos.
RESPONSABLE	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Tabla 42.

Perspectiva financiera Indicador No. 2

PERSPECTIVA FINANCIERA	
<b>OBJETIVO</b>	Captar un mayor número de donaciones por parte de Organismos no Gubernamentales..
<b>ESTRATEGIA</b>	Buscar financiamiento con organizaciones enfocadas en la responsabilidad social.
<b>INDICADOR</b>	Porcentaje de crecimiento de ingresos por donaciones externas.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Calcula el incremento de los ingresos captados por la realización de donaciones externas de un periodo en comparación a otro.
<b>FÓRMULA</b>	$(\text{Ingresos por donaciones externas año 1} - \text{Ingresos por donaciones externas año 0}) / \text{Ingreso por donaciones externas año 0} \times 100$
<b>FRECUENCIA</b>	Anual
<b>HIPÓTESIS</b>	Si se obtienen donaciones externas, se incrementarán los ingresos económicos.
<b>RECURSOS</b>	R. Humano: Directora del centro médico R. Tecnológico: Equipo informático R. Material: Materiales de oficina R. Financiero: Información registro de ingresos.
<b>RESPONSABLE</b>	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Tabla 43.

Perspectiva financiera Indicador No. 3

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO	Otorgar los recursos económicos adecuadamente
ESTRATEGIA	Realizar un presupuesto anual de ingresos y gastos y vigilar su cumplimiento.
INDICADOR	Porcentaje de consecución de presupuesto establecido.
DESCRIPCIÓN	Calcula la distribución de los diferentes gastos mensuales lo que permite compararlos con el presupuesto anual.
FÓRMULA	Gasto realizado / gasto presupuestado.
FRECUENCIA	Mensual
HIPÓTESIS	Si se realiza un control mensual de los gastos presupuestado se podrá evitar gastos innecesarios y optimizar recursos.
RECURSOS	R. Humano: Directora del centro médico. (madre) R. Tecnológico: Equipo informático. R. Material: Materiales de oficina. R. Financiero: Información del registro de gastos.
RESPONSABLE	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Tabla 44.

Perspectiva de clientes Indicador No. 1

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar la cobertura de nuevos servicios médicos
<b>ESTRATEGIA</b>	Establecer la apertura de nuevas especialidades en el centro médico.
<b>INDICADOR</b>	Número de pacientes atendidos por primera vez en las nuevas especialidades.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Señala la cantidad de pacientes que asisten por primera vez al centro médico.
<b>FÓRMULA</b>	Sumatoria de pacientes atendidos por primera vez en el periodo.
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual
<b>HIPÓTESIS</b>	Si se apertura nuevos servicios en el centro médico el número de pacientes atendidos se incrementara.
<b>RECURSOS</b>	R. Tecnológico: Equipo informático. R. Material: Materiales de Oficina. R. Financiero: Información de registro de ingresos por consulta.
<b>RESPONSABLE</b>	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas Hospitalarias)

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Tabla 45.

Perspectiva de clientes Indicador No. 2

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
OBJETIVO	Organizar campañas médicas sobre salud preventivas
ESTRATEGIA	Desarrollar charlas de salud preventiva.
INDICADOR	Número de charlas realizadas en el año
DESCRIPCIÓN	Mide el número de charlas realizadas a la comunidad
FÓRMULA	Sumatoria de charlas realizadas en un año.
FRECUENCIA	Anual.
HIPÓTESIS	Si se ofrece a las personas charlas sobre el cuidado de la salud mejorara su calidad de vida.
RECURSOS	R. Humano: Personal del centro médico R. Tecnológico: Equipo informático. R. Material: Materiales de oficina. R. Financiero: Presupuesto.
RESPONSABLE	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Tabla 46.

Perspectiva de clientes Indicador No. 3

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
OBJETIVO	Participar en eventos de salud para los habitantes del sector de Chillogallo.
ESTRATEGIA	Instaurar campañas médicas para el sector de Chillogallo.
INDICADOR	Promedio de personas atendidas en cada campaña.
DESCRIPCIÓN	Calcula el número de personas atendidas en cada campaña.
FÓRMULA	Total de pacientes atendidos / total de campañas médicas realizadas en el periodo.
FRECUENCIA	Anual
HIPÓTESIS	Si se realizan campañas de salud gratuitas a personas de escasos recursos económicos se contribuirá a mejorar la calidad de vida de los moradores del sector de Chillogallo.
RECURSOS	R. Humano: Cronograma de Cruzadas médicas R. Tecnológico: Equipo informático R. Material: Materiales de oficina R. Financiero: Presupuesto.
RESPONSABLE	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas Hospitalarias)

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Tabla 47.

Perspectiva de proceso interno Indicador No. 1

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVO	Definir una organización interna efectiva que permita al centro médico tener clara la función de cada una de sus actividades tanto administrativas como operativas.
ESTRATEGIA	Capacitar personal en la aplicación del plan de mejoramiento integral e involucrarlo en la toma de decisiones.
INDICADOR	Productividad.
DESCRIPCIÓN	Conocer el número de pacientes que los médicos atienden por hora de trabajo.
FÓRMULA	Total de pacientes atendidos en el mes / número de horas trabajadas en el mes
FRECUENCIA	Mensual
HIPÓTESIS	Si los empleados están comprometidos con el desarrollo de la misión y visión del centro médico mejoraran el desempeño de su trabajo.
RECURSOS	R. Humano: R. Tecnológico: Equipo informático R. Material: Materiales de oficina R. Financiero: Información del registro de pacientes que atendieron los médicos.
RESPONSABLE	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas Hospitalarias)

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Tabla 48.

Perspectiva de proceso interno Indicador No .2

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVO	Crear un manual de procedimientos y funciones..
ESTRATEGIA	Levantar información del procedimiento del área de consulta externa y funciones del personal que integra el centro médico.
INDICADOR	Número de procesos levantados.
DESCRIPCIÓN	Calcula el progreso de los procesos analizados.
FÓRMULA	Sumatoria de procesos analizados.
FRECUENCIA	Semestral
HIPÓTESIS	Si se aplica el manual de procedimiento y el manual de funciones se mejora el desarrollo de las actividades del centro médico.
RECURSOS	R. Humano: Todo el personal. R. Tecnológico: Equipo informático. R. Material: Materiales de oficina. R. Financiero: Toda la información.
RESPONSABLE	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas Hospitalarias)

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Tabla 49.

Perspectiva de innovación y aprendizaje Indicador No. 1

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	
OBJETIVO	Involucrar y comprometer al personal a mejorar la calidad del servicio de salud que ofrece el centro médico.
ESTRATEGIA	Estimular el conocimiento de la misión, visión y objetivos al personal para que se sientan comprometidos con la institución.
INDICADOR	Porcentaje de aporte de ideas de los empleados en la institución.
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de ideas que han aportado el personal del centro médico para mejorar las actividades que se realizan
FÓRMULA	Número de ideas puestas en marcha / Número de personal.
FRECUENCIA	Anual.
HIPÓTESIS	Si se involucra a los empleados con la misión, visión, filosofía corporativa y los objetivos se puede lograr un clima organizacional que contribuye al mejor desarrollo de las actividades.
RECURSOS	R. Humano: Todos el personal. R. Tecnológico: Equipo informático. R. Material: Materiales de oficina. R. Financiero: Registro de ingresos.
RESPONSABLE	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas Hospitalarias)

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

Tabla 50.

Balanced scorecard

	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativa estratégica	Responsable	Plazo	Proyecto
1. Perspectiva Financiera	Incrementar los ingresos recibidos por la prestación de servicios de salud.	Rentabilidad por consulta.	Aumentar en un 15 % los ingresos que percibe el Centro Médico	Realizar campañas que promuevan los servicios que oferta el Centro Médico María Madre de la Salud	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)	Semestral	Campaña publicitaria Con los servicios que ofrece el centro médico
	Captar un mayor número de donadores externos	Porcentaje de crecimiento de ingresos por donaciones externas	Aumentar en un 40% el número de donadores.	Buscar financiamiento con organizaciones enfocadas en la responsabilidad social	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)	Anual	
	Distribuir adecuadamente los recursos económicos.	Porcentaje de consecución de presupuesto establecido	Lograr el 75% del cumplimiento de lo presupuestado.	Realizar un presupuesto anual de ingresos gastos y controlar su cumplimiento.	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)	Mensual	
2. Perspectiva de Clientes	Desarrollar la cobertura de nuevos servicios médicos.	Número de pacientes atendidos por primera vez en las nuevas especialidades.	Apertura 1 servicio médico adicionales a los que presta el centro médico	Establecer e la apertura de nuevas especialidades en el centro médico.	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)	Anual	Apertura el servicio de traumatología
	Organizar campañas médicas sobre salud preventivas	Número de charlas realizadas en el año	Desarrollar 4 charlas de salud preventiva al año.	Desarrollar charlas de salud preventiva.	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)	Anual	
	Participar en eventos de salud para los habitantes del sector de Chillogallo	Promedio de personas atendidas en cada campaña	Hacer 2 cruzadas médicas en el sector donde está ubicado el centro médico.	Instaurar cruzadas médicas para el sector de Chillogallo.	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)	Anual	
3. Perspectiva de proceso interno	Definir una organización interna efectiva que permita al centro médico tener clara la función de cada una de sus actividades tanto administrativas como operativas	Productividad	Cumplir el 80% de los objetivos planteados.	Capacitar al personal en la aplicación del plan de mejoramiento integral e involucrarlo en la toma de decisiones.	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)	Mensual	
	Crear un manual de procedimientos y funciones.	Número de procesos levantados	Presentar los manuales de procedimientos y funciones completos.	Levantar información del procedimiento del área de consulta externa y funciones del personal que integra el centro médico.	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)	Semestral	Diseño de un manual de funciones y procedimientos de consulta externa
4. Perspectiva de información y aprendizaje	Involucrar y comprometer al personal a mejorar la calidad del servicio de salud que ofrece el centro médico	Porcentaje de aporte de ideas de los empleados en la institución	Alcanzar la participación de un 90% de los integrantes del centro médico.	Estimular el conocimiento de la misión, visión y objetivos al personal para que se sientan comprometidos con la institución	Directora del centro médico. (madre de la congregación de las Hnas. Hospitalarias)	Anual	Charlas de salud Preventivas a la comunidad del sector de chillogallo

### 5.2.2 Definición de proyectos

Después de realizar el balanced scorecard, se estableció los proyectos que se plantean en el Centro Médico María Madre de la Salud, los que permitirán que las actividades que desarrolla la institución se realicen en forma óptima, mejorando los servicios que ofrece a la comunidad.

#### Determinación de perfiles de proyectos

Los proyectos están encaminados a cumplir con el objetivo estratégico del Centro Médico María Madre de la Salud, y están directamente relacionados con las estrategias más relevantes que se definieron en el balanced scorecard; es por ello se plantea la elaboración de 5 proyectos.

#### 5.2.2.1 Proyecto No. 1 Campaña para atraer nuevos pacientes

##### Objetivo

Lograr que un mayor número de personas del sector de Chillogallo conozcan los servicios que el Centro Médico María Madre de la Salud ofrece a la comunidad.

##### 1. Planificación de actividades

- Recolectar información sobre el número de pacientes que han contratado el servicio del centro médico.
- Levantar de información financiera: de los ingresos que percibe el centro médico por consultas.
- Crear estrategia para atraer a nuevos pacientes.
- Establecer el tiempo estimado para realizar las actividades.
- Desarrollar un cronograma de GANTT.

##### 2. Aprobación del Centro Médico María Madre de la Salud

Se deberá contar con la aprobación de la directora del centro en la información y el diseño que debe tener la publicidad.

### 3. Realizarla publicidad

Elaboración de afiches publicitarios

Tabla 51

Costo publicidad

Concepto	Valor
Afiches publicitarios	50,00
Total	50,00

### 4. Evaluación de resultados

Una vez implementada la publicidad se analizará si el número de pacientes que asisten al centro médico se ha incrementó en el nivel esperado, para ello se usará el indicador establecido.

### 5. Análisis de la campaña realizada

Dentro de un periodo determinado se analizará los resultados que se obtuvieron en la campaña publicitaria lo que permitirá el tomar medidas correctivas en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos.

Tabla 52

Perfil del **Proyecto No. 1 Campaña para atraer nuevos pacientes**

CENTRO MEDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD														Proyecto 1.				
NOMBRE		Realizar campañas que promocionen los servicios que oferta el Centro Médico María Madre de la Salud																
ANTECEDENTE		En la actualidad no se realizan campañas que publiciten los servicios del centro médico																
OBJETIVO		Incrementar los ingresos recibidos por la prestación de servicios de salud																
UNIDAD		Administrativa																
LÍDER		Directora del centro médico																
PLAZO		Semestral																
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA												ENTREGABLES	RECURSOS		
			Semanas													TIEMPO		DÓLARES
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		horas /	total	
1	Planificación de actividades	Directora del centro médico	■	■	■										Propuestas escritas	5	15	<b>5,00</b>
2	Aprobación del Centro Médico	Directora del centro médico			■										Informe de aprobación	4	4	<b>5,00</b>
3	Realizarla publicidad	Directora del centro médico			■	■	■	■							Diseño de la publicidad	4	16	<b>40,00</b>
4	Evaluación de resultados	Directora del centro médico						■	■	■					Número de nuevos pacientes	3	12	<b>10,00</b>
5	Análisis de la campaña realizada	Directora del centro médico									■	■	■		Incremento de ingresos por consulta	4	12	<b>10,00</b>
															<b>TOTAL</b>	<b>34</b>		80,00
RECURSOS		INDICADOR												RESPONSABLES				
X	Humanos	Rentabilidad por consulta												Directora del centro médico				
X	Financieros																	
X	Tecnológicos																	
X	Suministros y materiales																	

#### 5.2.2.2 Proyecto No. 2 Apertura del servicio de traumatología

##### Objetivo

Brindar atención médica oportuna en el servicio de traumatología los moradores del sector de Chillogallo al sur de Quito

1. Realizar una investigación para determinar las necesidades de los pacientes.

Es importante determinar las necesidades de los moradores del sector, así como un análisis de la competencia de los servicios que actualmente no están disponibles en Chillogallo, en este caso nos enfocamos en el área de traumatología pues es de difícil acceso en el sector público.

2. Efectuar un estudio técnico para definir las necesidades que se requieren para la implementación el servicio de traumatología

Se deberá realizar un estudio técnico para determinar las necesidades que requiere la apertura del servicio de traumatología.

3. Elaboración del presupuesto de suministros médicos

A continuación se detallan los implementos básicos requeridos para el funcionamiento del servicio de traumatología.

Tabla 53

Presupuesto de suministros médicos para el servicio de traumatología

Rubro	Cantidad	Precio	Total
Mesa para exámenes y curaciones	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Escritorio	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Silla	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Equipo de diagnóstico sencillo	1	\$ 9,00	\$ 9,00
Lámpara con lupa	1	\$ 28,00	\$ 28,00
Total			\$ 307,00

4. Evaluación y apertura del servicio de traumatología

Una vez implementado el servicio se analizará si el número de pacientes que asisten al centro médico es el nivel esperado, para ello se usará el indicador establecido

5. Análisis de la implementación del servicio de traumatología

Dentro de un periodo determinado se analizará los resultados que se obtuvieron en la implementación del servicio de traumatología lo que permitirá el tomar medidas correctivas en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos

Tabla 54

Perfil del Proyecto No. 2 apertura del servicio de traumatología

CENTRO MEDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD														Proyecto 1.					
NOMBRE		Brindar atención médica oportuna en el servicio de dermatología los moradores del sector de Chillogallo al sur de Quito																	
ANTECEDENTE		Servicio de difícil acceso en el sector público																	
OBJETIVO		Incrementar los ingresos recibidos por la prestación de servicios de salud																	
UNIDAD		Administrativa																	
LIDER		Directora del centro médico																	
PLAZO		Anual																	
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA												ENTREGABLES	RECURSOS			
			Semanas													TIEMPO		DÓLARES	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		horas /	total		
1	Realizar una investigación para determinar las necesidades de los pacientes	Directora del centro médico	■	■	■										Análisis de la demanda potencial del servicio		15	<b>400</b>	
2	Efectuar un estudio técnico	Especialista contratado			■	■	■								Estudio de factibilidad	4	12		
3	Elaboración del presupuesto	Especialista contratado						■	■						Presupuesto definido	4	16		
4	Evaluación y apertura del servicio	Directora del centro médico							■	■	■				Número de nuevos pacientes	2	6		<b>10,00</b>
5	Análisis de la implementación del servicio	Directora del centro médico										■	■	■	Incremento de ingresos por consulta en traumatología	4	12		<b>10,00</b>
														<b>TOTAL</b>	<b>61</b>		<b>80,00</b>		
RECURSOS		INDICADOR												RESPONSABLES					
X	Humanos	Número de pacientes atendido en la especialidad G												Directora del centro médico					
X	Financieros																		
X	Tecnológicos																		
X	Suministros y materiales																		

### 5.2.2.3 Proyecto No. 3 Elaboración de manual de funciones y procedimientos del área de consulta externa

#### Objetivo

Definir las funciones de cada cargo dentro del centro médico así como el desarrollo del proceso de atención de en consulta externa.

#### 1. Planificación de actividades

Establecer los puestos y actividades del proceso de atención en consulta externa que existen en el Centro Médico María Madre de la Salud

#### 2. Análisis de cargos y tareas del proceso

Determinar las funciones de cada cargo que conforman el centro médico así como las actividades del proceso de atención en consulta externa

#### 3. Establecer presupuesto

Utilización de materiales de oficina.

#### Tabla 55

##### Costo suministros

Concepto	Valor
Materiales de oficina	20,00
Total	20,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

#### 4. Diseño del manuales

Elaborar el manual de funciones de los cargos que conforman el centro médico así como establecer el procedimiento de atención a pacientes en cada área de atención médica.

#### 5. Evaluación y control

Medir el desempeño del personal en la realización de sus responsabilidades y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

Tabla 56

Perfil del Proyecto No. 3 Elaboración de manual de funciones y procedimientos del área de consulta externa

CENTRO MEDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD																		
NOMBRE		Elaboración de Manual de funciones y procedimiento en el Centro Médico María Madre de la Salud																
ANTECEDENTE		No existe documentación de funciones y procedimientos dentro del centro médico																
OBJETIVO		Definir funciones y cargos dentro del centro médico																
UNIDAD		Administrativa																
LÍDER		Directora del centro médico																
PLAZO		Anual																
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA												ENTREGABLES	RECURSOS		
			Semanas													TIEMPO	DÓLARES	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	horas/ mes	total		
1	Planificación de actividades	Directora del centro médico	■	■											Número de puestos en el centro médico	3	6	30
2	Análisis de cargos y tareas	Directora del centro médico			■	■	■								Estudio de factibilidad	4	12	
3	Elaboración del presupuesto	Directora del centro médico						■							Presupuesto definido	2	2	
4	Diseño de manuales	Directora del centro médico							■	■	■				Manual de funciones y procedimiento	2	6	
5	Evaluación y control	Directora del centro médico										■	■	■	Definir responsables y actividades	3	9	
											<b>TOTAL</b>	35		30,00				
RECURSOS		INDICADOR										RESPONSABLES						
X	Humanos	Número de procesos levantados										Directora del centro médico						
X	Financieros																	
X	Tecnológicos																	
X	Suministros																	

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

#### 5.2.2.4 Proyecto No. 4 Charlas sobre salud preventiva a la comunidad de Chillogallo.

##### Objetivo

Promover el cuidado de la salud preventiva en los moradores del sector de Chillogallo para mejorar su calidad de vida.

##### 1. Planificación de actividades

Definir los horarios así como los temas de las charlas de salud preventiva que se proporcionarán a los moradores del sector.

##### 2. Notificar horarios y temas de charlas

Realizar carteles informativos donde se detallen los horarios y temas de las charlas a implementarse.

##### 3. Establecer presupuesto

Utilización de materiales de oficina.

Tabla 57

Costo suministros

Concepto	Valor
Materiales de oficina	60,00
Total	60,00

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

##### 4. Realizar charlas

Las charlas se realizaran en el horario y fechas establecidos, en las instalaciones de la escuela Juan Pablo Segundo que es administrado por la congregación de hermanas hospitalarias.

##### 5. Evaluación y control

Establecer el número de personas que asisten a las charlas y definir acciones de mejora en caso se ser necesario.

Tabla 58

Perfil del Proyecto No. 4 Elaboración de manual de funciones y procedimientos del área de consulta externa

CENTRO MEDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD																		
NOMBRE		Charlas de salud preventiva en el sector de Chillogallo																
ANTECEDENTE		Los moradores del sector desconocen sobre el cuidado y prevención de la salud																
OBJETIVO		Promover el cuidado de la salud en los moradores del sector																
UNIDAD		Administrativa																
LÍDER		Directora del centro médico																
PLAZO		Anual																
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA											ENTREGABLES	RECURSOS			
			Semanas												TIEMPO		DÓLARES	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			horas/ días	total		
1	Planificación de actividades	Directora del centro médico														1	2	30
2	Notificar horarios de charlas	Directora del centro médico														4	12	
3	Elaboración del presupuesto	Directora del centro médico														2	2	
4	Realizar charlas	Directora del centro médico														2	6	
5	Evaluación y control	Directora del centro médico														3	9	
<b>TOTAL</b>																35		30,00
<b>RECURSOS</b>		<b>INDICADOR</b>											<b>RESPONSABLES</b>					
X	Humanos	Número de personas q asisten a las charlas											Directora del centro médico					
X	Financieros																	
X	Tecnológicos																	
X	Suministros																	

Nota: elaborado por Rosario Guachamin y Andrés Valladares

### 5.3 Evaluación y control

Para mantener un control y evaluación de las actividades que se realizan en el Centro Médico María Madre la Salud y orientar las políticas de mejoramiento continuo es necesario contar con una herramienta de medición del desempeño, siendo los indicadores el instrumento mediante el cual se obtiene la información que permita orientar los planes y toma de decisiones de la institución enfocadas a la calidad de atención en la prestación del servicio

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada(Camejo, 2012).

Los indicadores de gestión constituyen el conjunto, estándares, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación utiliza información de tipo contable, estadística y operativa que facilita el tomar decisiones efectivas.

#### Objetivos de los indicadores

- Evaluar y controlar de manera continua los procesos y resultados, con lo cual se mantiene una visión general de la institución.
- Ofrecer a todos los niveles del Centro Médico María Madre de la Salud herramientas de gestión que le permitan evaluar el desempeño en cada una de las áreas y que garanticen el cumplimiento de metas y objetivos.
- Alcanzar el mejoramiento continuo en la atención de los pacientes al contar con información sistemática, objetiva y oportuna que permita tomar decisiones, establecer políticas.
- Fijar estándares que sirvan de nivel de referencia para detectar e implementar medidas correctivas ante hallazgos negativos o decrecientes de desempeño.

## **Conclusiones**

- La falta de un Plan de Mejoramiento para el Centro Médico María Madre de la Salud ha impedido que las personas que lo conforman tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales y no puedan contribuir para mejorar el servicio y la imagen de la institución.
- Mediante el análisis de la situación interna y externa, se pudo identificar los principales problemas que afectan al Centro Médico María Madre de la Salud por lo que se estructuraron estrategias que permitan mejorar los procesos y el funcionamiento de la institución.
- El diseño y aplicación del plan de mejoramiento sirve como guía a los profesionales médicos y el personal administrativo para que se involucren de una manera responsable en el cumplimiento de los objetivos y estrategias que han sido planteadas, para que de esta manera se logre una eficiente atención a los usuarios.
- La definición de las actividades que cada miembro de la institución realiza así como la detallada especificación de los procedimientos en forma escrita representa una gran ayuda para el correcto desarrollo de las tareas pues se establecen responsables con la finalidad de implementar parámetros de mejora continua.
- Entre los usuarios que asisten al centro médico no existe una cultura preventiva de atención médica, únicamente acuden a las instalaciones solo cuando presentan síntomas de enfermedad pero la oferta de especialidades en el sector no es amplia lo que ocasiona que los pacientes deban buscar en otros establecimientos el servicio de salud que requieren.

## **Recomendaciones**

- Se debe aplicar el Plan de Mejoramiento Integral elaborado en el presente trabajo de investigación, para que sirva como una herramienta de apoyo, planificación y control en el desarrollo de las actividades del centro médico.
- Se recomienda dar a conocer el plan de mejoramiento propuesto a todos los miembros del centro médico; con la finalidad de que los mismos conozcan la misión, visión y objetivos propuestos, a fin de que se involucren y comprometan a mejorar la calidad del servicio médico.
- Se debe motivar e incentivar al personal constantemente para mantener los principios y valores que rigen dentro del centro médico, además enfocarse a lograr que los empleados se sientan comprometidos con la institución y el clima organizacional sea óptimo para el buen desempeño de sus funciones.
- Se recomienda aplicar el manual de funciones propuesto así como el diseño de los procedimientos en el área de consulta externa con el fin de reforzar, evaluar, corregir el desempeño de cada área de trabajo y tomar las medidas correctivas que sean necesarias.
- Se debe impulsar una cultura preventiva de atención médica con la finalidad de que nuevos usuarios utilicen los servicios médicos que ofrece la institución, para lo cual se debe efectuar un estudio de todas las enfermedades y especialidades que requieren mayor atención y así implementar nuevos servicios de atención médica que permitan cumplir las necesidades de los usuarios

## LISTA DE REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2014). La economía ecuatoriana. Recuperado el 11 de julio de 2014 , de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Resumen de inflacion. Recuperado el 13 de julio de 2014, de Resumen de inflacion: <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Internacional de Desarrollo. (2003). Documentos internacionales y andinos sobre Discriminación, exclusión y racismo. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <http://www.uasb.edu.ec/padh/revista9/instrumentos/bid%20exclusion.htm>
- Bateman, T., & Shell, S. (2001). Administración una Ventaja Competitiva (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bittán, M. (2011). ISO 26000: responsabilidad social para todos. Recuperado el 2 de Agosto de 2014, de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/iso-26000-responsabilidad-social-para-todos-0>
- Burgos, H. (2006). Conceptos básicos de administración de empresas. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-basicos-de-administracion-de-empresas.htm>
- Camara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. (2014). Responsabilidad Social Empresarial – RSE. Recuperado el 1 de agosto de 2014, de <http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>
- Camejo, J. (10 de Diciembre de 2012). Definición y características de los indicadores de gestión empresarial. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de <http://jcvvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- CERES. (2014). Corporación Ecuatoriana para la responsabilidad social. Recuperado el 1 de Agosto de 2014, de <http://www.redceres.org/>
- Chiavetano, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos (Tercera ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Competitividad Turística. (9 de Marzo de 2013). La demanda potencial y el mercado meta. Recuperado el 14 de Agosto de 2014, de <http://competitividadturistica.com/la-demanda-potencial-y-el-mercado-meta/>
- Emprendedores. (2008). Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>

- Espinoza, R. (29 de julio de 2013). la-matriz-de-analisis-dafo-foda. Recuperado el 23 de mayo de 2014, de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Estupiñan, R. (2006). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales (Segunda ed.). Bogota: Ecoe.
- Fred R., D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Jiménez, M. (2008). APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA EXCLUSIÓN SOCIAL: COMPLEJIDAD E IMPRECISIÓN DEL TERMINO. CONSECUENCIAS PARA EL ÁMBITO EDUCATIVO. Recuperado el 15 de Abril de 2014, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052008000100010](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052008000100010)
- Mejía, A. (Abril de 2004). Valores Corporativos. Recuperado el 13 de septiembre de 2014, de <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (Noviembre de 2013). Derecho a la salud. Recuperado el 17 de Marzo de 2014, de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs323/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (2014). Preguntas más frecuentes. Recuperado el 17 de Abril de 2014, de <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>
- Promonegocios.net. (Septiembre de 2006). La Competencia Perfecta. Recuperado el 22 de Agosto de 2014, de <http://www.promonegocios.net/mercado/competencia-perfecta.html>
- Ramos, M. (2011). El proceso de Planeamiento: el Análisis Situacional. Recuperado el 4 de julio de 2014, de <http://blog.orientaronline.com.ar/?p=752>
- Rodríguez, J. (2007). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa (Quinta ed.). México: Cengage Learning.
- Sainz, J. M. (2012). El plan estratégico en la práctica (3 ed.). Madrid: Esic.
- Sanchez, J. (. (2010). .Estrategias y planificación en Marketing Métodos y Aplicaciones (4ta Edición ed.). España: Piramide.
- Secretaría Técnica de Cooperación Internacional. (2014). Normativa Secretaría Técnica de Cooperación Internacional. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de <http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/category/la-institucion/normativa/>
- Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L. (2012). Plan estratégico. Recuperado el 30 de junio de 2014, de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)

Stok, J. (9 de Diciembre de 2011). ¿Qué debemos entender por inclusión social? Recuperado el 29 de Marzo de 2014, de <http://pqs.pe/actualidad/noticias/que-debemos-entender-por-inclusion-social>

Toán, F. (2012). Misión y Visión (Primera ed.). Málaga: Corona Borealis.

Valda, J. (05 de mayo de 2013). Qué es un diagnóstico empresarial? Recuperado el 23 de mayo de 2014, de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/05/27/que-es-un-diagnostico-empresarial/>

Vinces, S. (12 de Octubre de 2011). Plan Operativo Anual Concepto y Ejemplos. Recuperado el 11 de Julio de 2014

# **ANEXOS**

## Anexo1. Formato de la encuesta



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CAMPUS EL GIRÓN

Orientaciones: El presente instrumento tiene como finalidad obtener información que permita realizar un **PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL Y CAPTACIÓN DE RECURSOS PARA EL CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD**, en la Administración Zonal Quitumbe de la ciudad de Quito Por favor sírvase marcar con un visto en el ítem que usted considere adecuado.

### DATOS INFORMATIVOS

1.- Genero: Masculino  Femenino  2.- Edad \_\_\_\_\_ años

3.- Nivel de Estudios Primaria  Secundaria  Superior  Posgrado

Sin Instrucción  Otros especifiquen: \_\_\_\_\_

- ¿Ha recibido alguna vez atención médica en el sector donde vive?  
Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- ¿En qué tipo de especialidad se ha atendido?  
Medicina General  Pediatría  Cardiología  Traumatología  Ginecología   
Odontología  Psicología  Exámenes Médicos  Estimulación Temprana   
Terapia de Lenguaje  Otros  \_\_\_\_\_
- ¿Cuánto usted gasta aproximadamente al mes en servicios de salud?  
5  10  20  50  Otros \_\_\_\_\_
- Las tarifas económicas para acceder a los servicios de salud en general son:  
Costos  Accesibles  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- ¿Cómo califica los servicios de salud del sector donde vive?  
Excelente  Bueno  Regular  Malo
- ¿En que considera usted que deben mejorar la atención médica recibida?  
Servicios  Costos  Equipo Médico  Tiempo de espera entre consultas   
Calidad de atención a pacientes  Otros \_\_\_\_\_
- ¿Ha escuchado hablar o conoce usted el Centro Médico María Madre de la salud ubicado en el sector de Chillogallo?  
Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- ¿Cómo califica los servicios que presta el Centro Médico María Madre de la Salud?  
Excelente  Bueno  Malo  Regular
- ¿Considera que el tiempo de atención en el Centro Médico María Madre de la Salud es óptimo?  
Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- ¿Considera que el valor de 5USD que cobra el Centro Médico María Madre de la Salud es accesible?  
Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- ¿Considera que el Centro Médico María Madre de la Salud de ampliar los servicios que presta actualmente?  
Si  No  Especifique cuales \_\_\_\_\_
- ¿Considera que la infraestructura del Centro Médico María Madre de Salud es adecuada para atender a los pacientes?  
Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Gracias por su información

## Anexo 2 Manual de funciones

El manual de funciones busca los siguientes propósitos:

- Suministrar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento continuo, así como para efectuar estudios de cargas de trabajo.
- Organizar los procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- Fomentar el compromiso con el desempeño de todos los miembros de la organización, entregándoles la información básica sobre sus puestos de trabajo.
- Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

## **Antecedentes Centro Médico María Madre de la Salud**

### **Misión**

Asumimos el compromiso de ser una institución que brinda servicios médicos de calidad a bajos costo a la población

### **Visión**

Ser reconocidos por la comunidad como un centro médico de excelencia enfocado a mejorar la calidad de vida de los pacientes.

### **Justificación**

El manual de funciones constituye en una herramienta primordial para el desarrollo de una cultura organizacional enmarcada en los valores institucionales, además de servir como soporte para la formulación de objetivos en el área de gestión, en aspectos tales como:

- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño que permitan medir la productividad, el compromiso y las necesidades de desarrollo individual.
- Elaborar planes de capacitación y mejoramiento para los funcionarios administrativos y de apoyo de acuerdo con los requerimientos institucionales.
- Establecer programas para el mejoramiento de las habilidades y competencias.

### **Objetivo general**

Orientar la administración del talento humano al contar con una fuente escrita de consulta autorizada y concreta sobre dependencia, jefe inmediato, resumen del cargo, funciones, perfil requerido y competencias exigidas para el desempeño de cada una de los cargos establecidos por el Centro Médico María Madre de la Salud.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
GENERALIDADES

---

**Objetivos específicos**

- Garantizar que todos los cargos cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan al cumplimiento de la misión y objetivos del Centro Médico María Madre de la Salud
- Establecer de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y, determinar sus funciones y competencias
- Fomentar la marcha de procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos trabajadores, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño
- Generar en los trabajadores el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos
- Aumentar la efectividad de los trabajadores de la Universidad a través del conocimiento de las funciones propias del cargo.
- Servir de apoyo a los procesos de autoevaluación permanente, a fin de lograr la adaptación a los cambios, así como el trabajo cooperativo y solidario de los planes de acción a corto y largo plazo.

**Alcance**

El presente manual es de aplicación exclusiva por las unidades de trabajo del Centro Médico María Madre de la Salud.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
GENERALIDADES

---

**Estructura organizacional**

El Centro Médico María Madre de la Salud, para el cumplimiento de sus fines y objetivos cuenta con la siguiente estructura:

**Órgano de dirección**

Dirección General

**Unidades de apoyo**

Medicina general

Odontología

Ginecología

Pediatría

Cardiología

Psicología

Laboratorio Clínico

Terapia de Lenguaje

Terapia Natural

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES ESPECÍFICAS ÓRGANO DE DIRECCIÓN

---

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Cargo: Director General  
Jefe Inmediato: Ministerio de Salud Pública

Código: DG-01  
Número de cargos: 1

**RESUMEN DEL CARGO**

Facilitar soporte administrativo en el desarrollo de las actividades de organización, ejecución y coordinación a fin de contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos y metas del Centro Médico María Madre de la Salud.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Participar en el diseño y formulación del Plan Estratégico y Plan Operativo del centro médico.
- Supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades, que cumplen el plan de trabajo.
- Controlar la asignación de los recursos planificados y presupuestados para la institución.
- Establecer el diseño de los documentos de gestión institucional, técnica y administrativa de la institución.
- Planificar, dirigir, controlar y evaluar los servicios especializados que se brindan en salud.
- Fomentar un ambiente de trabajo que conduzca a la excelencia en las actividades que realiza la organización.
- Evaluar mensual, trimestral y semestralmente la ejecución de las actividades comprendidas en el plan de trabajo y remitir los informes de gestión.
- Dirigir el diseño, la implantación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad acorde con la naturaleza del Centro Médico María Madre de la Salud.
- Realizar tareas complementarias al puesto

**PERFIL REQUERIDO**

**Formación profesional**

- Título universitario de un centro de estudio superiores de administración
- Especialización en administración en salud ocupacional

**Experiencia**

- Amplia experiencia en la dirección de proyectos y programas de salud.
- Experiencia en el cargo o funciones similares, mínimo 2 años.

**Capacidades**

- Capacitación en salud y protección ambiental.
- Conocimiento de idioma inglés (básico e intermedio).

**Habilidades especiales**

- Habilidad y capacidad para la toma de decisiones.
- Disposición para trabajo en equipo y bajo presión.
- Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES ESPECÍFICAS ÓRGANO DE DIRECCIÓN

---

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Secretaria

Jefe Inmediato: Director General

Código: DG-001

Número de cargos: 1

### RESUMEN DEL CARGO

Asegurar la conservación y confidencialidad de los documentos; y ser un enlace de comunicación y coordinación con los diferentes órganos internos de la institución y organismos externos relacionados con las actividades del centro médico.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Recibir, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la Dirección General.
- Colaborar en la entrega y distribución de la correspondencia en los departamentos cuando estas requieran de acción inmediata.
- Efectuar llamadas telefónicas, coordinar reuniones y preparar la agenda con la documentación respectiva.
- Elaborar la redacción de documentos administrativos de acuerdo a indicaciones recibidas de su jefe inmediato.
- Organizar y velar por la seguridad y conservación de documentos, la existencia y distribución de útiles de oficina.
- Brindar orientación al público en general sobre gestiones de trámites administrativos y estado situacional de documentos.
- Apoyar en la ejecución de actividades administrativas que correspondan a las áreas de apoyo de la institución. (inscripción de pacientes, mecanografiado de los informes de las historias clínicas, etc.).
- Realizar otras funciones que le asigne la Dirección General, relacionadas con el área de su competencia.

### PERFIL REQUERIDO

#### **Formación profesional**

- Título universitario de un centro de estudio superiores de administración

#### **Experiencia**

- Amplia experiencia en la dirección de proyectos y programas de salud.
- Experiencia en el cargo o funciones similares, mínimo años.

#### **Capacidades**

- Conocimiento de software: procesador de texto, hoja de cálculo, presentaciones.

#### **Habilidades especiales**

- Disposición para trabajo en equipo y bajo presión.
- Conocimiento de idioma inglés básico.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES ESPECÍFICAS MEDICINA GENERAL

---

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Médico General  
Jefe Inmediato: Director General

Código: MG-01  
Número de cargos: 2

### RESUMEN DEL CARGO

Atender y examinar a pacientes en general; a fin de preservar el bienestar y la salud de la comunidad, de acuerdo a procedimientos médicos preventivos y curativos.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Realizar consultas médicas diarias al público en general.
- Diagnosticar y prescribir tratamientos médicos a los pacientes.
- Referir a los pacientes a consulta especializada cuando el caso lo amerite.
- Llevar el control diario de consultas y registro estadístico de las enfermedades que se presentan.
- Dar seguimiento a los tratamientos de los pacientes, a través de consultas fijadas.
- Asistir en casos de emergencia.
- Realizar curaciones e intervenciones de cirugía menor.
- Administrar medicamentos y aplicar tratamientos.
- Elaborar historias médicas de los pacientes.
- Planificar y dictar charlas y programas de medicina preventiva y curativa.
- Evaluar exámenes de laboratorio, radiografías, tratamiento e indicaciones médicas.
- Elaborar requisición de medicinas que requiera la unidad.
- Elaborar certificados médicos.
- Administrar y velar por la correcta utilización de los recursos del servicio médico.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### PERFIL REQUERIDO

#### **Formación profesional**

- Título de médico (colegiado).
- Estudios de postgrado en salud.

#### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 2 años.

#### **Capacidades**

- Relaciones humanas
- Manejo de equipos médicos.

#### **Habilidades especiales**

- Habilidad y capacidad para la toma de decisiones.
- Disposición para trabajo en equipo y bajo presión dentro del ámbito laboral.
- Manejo de informática, básica intermedia.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES ESPECÍFICAS MEDICINA GENERAL

---

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Cargo: Enfermera  
Jefe Inmediato: Director General

Código: MG-01

Número de cargos: 2

**RESUMEN DEL CARGO**

Aplicar tratamientos preventivos y curativos según indicaciones previas del médico tratante, a fin de garantizar un eficiente servicio médico/asistencial a los pacientes.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Recibir a los pacientes que asisten a la consulta.
- Asistir al médico durante la consulta.
- Organizar, esteriliza y prepara equipos y materiales médicos-quirúrgicos.
- Asignar citas y lleva el registro de pacientes atendidos.
- Elaborar y lleva el control de las requisiciones de materiales y equipos de trabajo.
- Aplicar cuidados inmediatos en situaciones de emergencia.
- Localizar en el archivo las historias médicas de los pacientes que acuden a las consultas.
- Archivar las historias médicas de los pacientes.
- Verificar el estado y funcionamiento de materiales y equipos del área.
- Realizar inventario del material en existencia.
- Cumplir con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**PERFIL REQUERIDO**

**Formación profesional**

- Título Profesional de Licenciado en Enfermería con estudios de Gestión de Servicios de Salud, y/o salud pública.

**Experiencia**

- Experiencia mínima de 2 años.

**Capacidades**

- Principios y técnicas de enfermera.
- Primeros auxilios
- Cirugía menor.

**Habilidades especiales**

- Tratar en forma amable y efectiva al público en general.
- Comunicarse en forma clara y precisa de manera oral y escrita.
- Organizar el trabajo.
- Captar y seguir instrucciones orales y escritas.
- Facilidad de expresión.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES UNIDAD DE ODONTOLOGÍA

---

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Cargo: Médico Odontólogo  
Jefe Inmediato: Director General

Código: MO-01  
Número de cargos: 2

**RESUMEN DEL CARGO**

Proporcionar asistencia odontológica preventiva y curativa en general, aplicando tratamiento clínico-bucal a los pacientes, a fin de preservar el bienestar y la salud bucal.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Examinar al paciente para diagnosticar las lesiones existentes en la cavidad bucal y determinar datos para la historia médica.
- Referir a pacientes a odontólogos especializados.
- Orientar a los pacientes en las técnicas de salud bucal.
- Atender emergencias odontológicas.
- Asistir a foros, seminarios y/o conferencias relacionadas con el área de su competencia.
- Instruir y supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Realizar tratamiento de prótesis, exodoncias, periodoncias, endodoncia y ortodoncia.
- Aplicar tratamiento de obturaciones de amalgamas y porcelanas.
- Realizar trabajos de cirugía bucal menor.
- Efectuar tartrectomía y profilaxis dental.
- Llevar el control de personas tratadas, con referencia breve del trabajo efectuado.
- Realizar el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controlar la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Elaborar, firmar y convalidar certificados médicos.
- Administrar y velar por la correcta utilización de los recursos del servicio médico.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**PERFIL REQUERIDO**

**Formación profesional**

- Título de médico especialización odontología.
- Estudios de postgrado en salud.

**Experiencia**

- Experiencia mínima de 2 años.

**Capacidades**

- Relaciones humanas.
- Manejo del equipo odontológico.

**Habilidades especiales**

- Habilidad y capacidad para la toma de decisiones.
- Brindar confianza y obtener la cooperación del paciente.
- Expresarse en forma clara y precisa verbalmente.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES UNIDAD DE CARDIOLOGÍA

---

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Médico Cardiólogo  
Jefe Inmediato: Director General

Código: MC-01  
Número de cargos: 1

### RESUMEN DEL CARGO

Ofrecer atención médica especializada e integral de cardiología con calidad y respeto a las normas de ética médica, así como actividades de investigación.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Examinar, diagnosticar y prescribir tratamientos a pacientes.
- Elaborar la historia clínica y prescribir las indicaciones correspondientes e indicar la medicación del caso.
- Interpretar análisis de laboratorio y placas radiográficas, según diagnóstico presuntivo del paciente.
- Brindar asesoramiento en el campo de su especialidad.
- Instruir y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Llevar el control de personas tratadas, con referencia breve del trabajo efectuado.
- Realizar el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controlar la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Realizar el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controlar la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Elaborar certificados médicos.
- Administrar y velar por la correcta utilización de los recursos del servicio médico.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### PERFIL REQUERIDO

#### **Formación profesional**

- Título de médico especialización en cirugía.
- Estudios de postgrado en salud.

#### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 2 años.

#### **Capacidades**

- Relaciones humanas.
- Manejo del equipo odontológico.

#### **Habilidades especiales**

- Habilidad y capacidad para la toma de decisiones.
- Brindar confianza y obtener la cooperación del paciente.
- Expresarse en forma clara y precisa verbalmente.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES UNIDAD DE PEDIATRÍA

---

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Cargo: Médico Pediátrico	Código: MPD-01
Jefe Inmediato: Director General	Número de cargos: 1

**RESUMEN DEL CARGO**

Brindar atención integral de salud a nivel especializado a la población menor de 14 años que demande servicio médico.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Examinar, diagnosticar y prescribir tratamientos a pacientes.
- Elaborar la historia clínica y prescribir las indicaciones correspondientes e indicar la medicación del caso.
- Interpretar análisis de laboratorio y placas radiográficas, según diagnóstico presuntivo del paciente ambulatorio u hospitalizado
- Promover la lactancia materna.
- Brindar atención con enfoque integral a los pacientes pediátricos, protegiendo, recuperando y rehabilitando su salud.
- Conseguir el consentimiento antes de realizar procedimientos invasivos o tratamientos que implique algún riesgo.
- Dar asesoramiento en el campo de su especialidad.
- Adiestra y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Lleva el control de personas tratadas, con referencia breve del trabajo efectuado.
- Realiza el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controlar la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Elaborar, firmar y convalidar certificados médicos.
- Administrar y velar por la correcta utilización de los recursos del servicio médico.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**PERFIL REQUERIDO**

<b>Formación profesional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Título de médico especialización pediatría.</li><li>• Estudios de postgrado en salud.</li></ul>
<b>Experiencia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia mínima de 2 años.</li></ul>
<b>Capacidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Relaciones humanas.</li><li>• Manejo del equipo médico.</li></ul>
<b>Habilidades especiales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidad y capacidad para la toma de decisiones.</li><li>• Brindar confianza y obtener la cooperación del paciente.</li><li>• Expresarse en forma clara y precisa verbalmente.</li></ul>

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES UNIDAD DE GINECOLOGÍA

---

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Médico Ginecólogo  
Jefe Inmediato: Director General

Código: MG-01  
Número de cargos: 1

### RESUMEN DEL CARGO

Realizar de actividades de diagnóstico y asistencia ginecológica a los pacientes en las etapas, adolescente, adulto y adulto mayor.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Prestar atención médica a pacientes con patología ginecológica referidas al centro médico.
- Vigilar la evolución de las pacientes con patología ginecológica
- Elaborar la historia clínica y prescribir las indicaciones correspondientes e indicar la medicación del caso.
- Interpretar análisis de laboratorio y placas, según diagnóstico presuntivo del paciente.
- Brindar asesoramiento en el campo de su especialidad.
- Adiestrar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Llevar el control de personas tratadas, con referencia breve del trabajo efectuado.
- Realizar el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controlar la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Realizar el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controlar la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Elaborar, firmar y convalidar certificados médicos.
- Administrar y velar por la correcta utilización de los recursos del servicio médico.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### PERFIL REQUERIDO

#### **Formación profesional**

- Título de médico especialización ginecología.
- Estudios de postgrado en salud.

#### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 2 años.

#### **Capacidades**

- Relaciones humanas.
- Manejo del equipo odontológico.

#### **Habilidades especiales**

- Habilidad y capacidad para la toma de decisiones.
- Brindar confianza y obtener la cooperación del paciente.
- Expresarse en forma clara y precisa verbalmente.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES UNIDAD DE PSICOLOGÍA

---

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Cargo: Médico Psicólogo  
Jefe Inmediato: Director General

Código: MPS-01  
Número de cargos: 1

**RESUMEN DEL CARGO**

Ofrecer atención profesional a los pacientes en los diversos campos de la psicología, evaluándolos clínicamente, diagnosticando sus problemas y suministrándoles orientación vocacional y profesional con el fin de aportarles soluciones.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Evaluar pacientes con problemas psicológicos.
- Administrar y corregir pruebas psicológicas individuales y/o de grupos.
- Realizar pruebas psicotécnicas a los pacientes, evaluando sus aptitudes, intereses y aspectos de la personalidad.
- Elaborar informes de los resultados de las pruebas, diagnósticos y tratamiento a seguir.
- Aplicar psicoterapia individual y/o de grupo.
- Suministrar orientación vocacional y profesional a los usuarios.
- Coordinar la elaboración de perfiles de aptitudes en lo concerniente a orientación y selección profesional.
- Elaborar la historia clínica y prescribir las indicaciones correspondientes e indicar la medicación del caso.
- Dar asesoramiento en el campo de su especialidad.
- Adiestrar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Controla la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Realizar el pedido del material necesario en el consultorio.
- Administrar y velar por la correcta utilización de los recursos del servicio médico.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**PERFIL REQUERIDO**

**Formación profesional**

- Licenciado en Psicología o el equivalente.

**Experiencia**

- Experiencia mínima de 2 años.

**Capacidades**

- Manejo de relaciones humanas.
- Psicoterapia individual y de grupo.

**Habilidades especiales**

- Observar conductas psicológicas.
- Establecer y mantener relaciones positivas con las personas que acuden al servicio.
- Diseñar y formular programas e instrumentos de investigación psicológica.
- Diagnosticar problemas.
- Decidir tratamiento o aportar soluciones acertadas en los casos tratados.
- Aplicar psicoterapias individuales y de grupo.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES UNIDAD TERAPIA DE LENGUAJE

---

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Cargo: Terapeuta de Lenguaje. Jefe Inmediato: Director General	Código: TL-01 Número de cargos: 1
--	--------------------------------------

**RESUMEN DEL CARGO**

Diagnosticar trastornos de la comunicación y audición en la población infantil, población adulta, así como en poblaciones de riesgo de enfermedad profesional.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Aplicar terapia funcional rehabilitadora de la comunicación a los pacientes que acuden a consulta
- Evaluar y diagnosticar el funcionamiento psicopedagógico en los trastornos del aprendizaje (dislexia y disgrafía).
- Orientar a la familia de su rol en la estimulación del desarrollo del lenguaje y en su participación en el tratamiento rehabilitador.
- Aplicar pruebas diagnósticas.
- Prescribir las indicaciones correspondientes e indicar la medicación del caso.
- Interpretar análisis de laboratorio.
- Dar asesoramiento en el campo de su especialidad.
- Asistir a foros, seminarios y/o conferencias relacionadas con el área de su competencia.
- Adiestrar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Llevar el control de personas tratadas, con referencia breve del trabajo efectuado.
- Realiza el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controla la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Realizar el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controlar la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Elaborar, firmar y convalidar certificados médicos.
- Administrar y velar por la correcta utilización de los recursos del servicio médico.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**PERFIL REQUERIDO**

- Formación profesional**
- Licenciado en Psicología o el equivalente.
  - Técnico o Tecnólogo de la salud en Logopedia y Foniatría
- Experiencia**
- Experiencia mínima de 2 años.
- Capacidades**
- Teoría, técnicas y prácticas de pruebas psicológicas.
  - Técnicas de medición psicológica.
- Habilidades especiales**
- Habilidad y capacidad para la toma de decisiones.
  - Brindar confianza y obtener la cooperación del paciente.
  - Expresarse en forma clara y precisa verbalmente.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES UNIDAD TERAPIA NATURAL

---

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Terapeuta Natural  
Jefe Inmediato: Director General

Código: TN-01  
Número de cargos: 1

### RESUMEN DEL CARGO

Desarrolla, a través de las consultas médicas, la indicación de programas terapéuticos y la supervisión de los mismos con la finalidad de incrementar la funcionalidad del paciente, su independencia para las actividades de la vida diaria.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Desarrolla técnicas de la medicina tradicional como la acupuntura, auriculoterapia,, y la aplicación de ventosas.
- Desarrolla la aplicación de otras técnicas como la holística, la homeopatía y la fitoterapia.
- Aplicar pruebas diagnósticas.
- Prescribir las indicaciones correspondientes e indicar la medicación del caso.
- Interpretar análisis de laboratorio.
- Brindar asesoramiento en el campo de su especialidad.
- Asistir a foros, seminarios y/o conferencias relacionadas con el área de su competencia.
- Adiestrar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Llevar el control de personas tratadas, con referencia breve del trabajo efectuado.
- Realiza el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controla la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Realizar el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controlar la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Administrar y velar por la correcta utilización de los recursos del servicio médico.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### PERFIL REQUERIDO

#### **Formación profesional**

- Licenciado en Terapias físicas o naturales.

#### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 1 año.

#### **Capacidades**

- Manejo de relaciones humanas.

#### **Habilidades especiales**

- Habilidad y capacidad para la toma de decisiones.
- Brindar confianza y obtener la cooperación del paciente.
- Expresarse en forma clara y precisa verbalmente.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES UNIDAD LABORATORIO CLÍNICO

---

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Cargo: Tecnólogo Médico  
Jefe Inmediato: Director General

Código: LB-01  
Número de cargos: 1

**RESUMEN DEL CARGO**

Desarrollar las diferentes actividades de laboratorio las cuales aseguren la calidad de los análisis clínicos.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Realizar las pruebas de bioquímica, hematología, inmunología, microbiología de acuerdo a los procesos establecidos.
- Preparar los medios, reactivos y colorantes para el correcto funcionamiento del servicio.
- Realizar toma de muestra según el protocolo establecido para cada prueba.
- Supervisar la correcta preparación de material de trabajo, limpieza y eliminación de desechos, guardando las normas de bioseguridad.
- Efectuar actividades y tareas de control de calidad de los análisis y reactivos.
- Dar asesoramiento en el campo de su especialidad.
- Asistir a foros, seminarios y/o conferencias relacionadas con el área de su competencia.
- Adiestrar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Realiza el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controla la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Administrar y velar por la correcta utilización de los recursos del servicio médico.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**PERFIL REQUERIDO**

**Formación profesional**

- Título profesional universitario de Tecnólogo Médico, con mención en la especialidad

**Experiencia**

- Experiencia mínima de 2 años.

**Capacidades**

- Conocimiento en el manejo de sistemas informáticos
- Capacidad de trabajo en equipo y concretar resultados en el tiempo oportuno.

**Habilidades especiales**

- Habilidad y capacidad para la toma de decisiones.
- Brindar confianza y obtener la cooperación del paciente.
- Expresarse en forma clara y precisa verbalmente.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
MANUAL DE FUNCIONES  
FUNCIONES UNIDAD LABORATORIO CLÍNICO

---

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Cargo: Tecnólogo Médico  
Jefe Inmediato: Director General

Código: LB-01  
Número de cargos: 1

**RESUMEN DEL CARGO**

Desarrollar las diferentes actividades de laboratorio las cuales aseguren la calidad de los análisis clínicos.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Tomar y recolectar muestras para análisis clínicos, químicos, microbiológicos y otros similares.
- Preparar material y productos biológicos para trabajos de laboratorio siguiendo instrucciones.
- Llevar registros de las muestras, insumos, resultados e informes que se procesan en el laboratorio según la especialidad.
- Controlar la limpieza y esterilización del material en uso.
- Llevar la estadística, el registro y el activo de los análisis efectuados.
- Realiza el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controla la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Administrar y velar por la correcta utilización de los recursos del servicio médico.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**PERFIL REQUERIDO**

**Formación profesional**

- Título profesional universitario de Tecnólogo Médico o cursar estudios.

**Experiencia**

- Experiencia mínima de 1 año.

**Capacidades**

- Conocimiento en el manejo de sistemas informáticos
- Capacidad de trabajo en equipo y concretar resultados en el tiempo oportuno.

**Habilidades especiales**

- Brindar confianza y obtener la cooperación del paciente.
- Expresarse en forma clara y precisa verbalmente.
- Habilidad para concretar resultados en el tiempo oportuno.

### Anexo 3 Descripción del proceso de atención a pacientes en consulta externa

El Centro Médico María Madre de la Salud no cuenta con un registro por escrito de sus procedimientos, lo que dificulta el control de las actividades, por ello aquí se propone el detalle de las actividades de atención a los pacientes en las diferentes áreas de trabajo.

Los objetivos que se busca alcanzar son

- Establecer una visión integral de cómo opera el área de consulta externa.
- Definir la secuencia lógica de las actividades que se forman cada uno de los procedimientos.
- Implantar la responsabilidad del personal en cada área de trabajo.
- Facilitar la integración y orientación para el personal con el fin de colaborar en su incorporación a su unidad de trabajo
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Apoyar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Establecer un sistema de información accesible.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Definir la inducción, adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de área de trabajo.

## **Antecedentes Centro Médico María Madre de la Salud**

### **Misión**

Asumimos el compromiso de ser una institución que brinda servicios médicos de calidad a bajos costo a la población

### **Visión**

Ser reconocidos por la comunidad como un centro médico de excelencia enfocado a mejorar la calidad de vida de los pacientes.

### **Justificación**

Para lograr una mayor efectividad social y mejores resultados en los servicios salud, es necesario contar con las herramientas que permitan desarrollar las actividades de manera óptima para lo cual es indispensable que se revisen y actualicen permanentemente sus formas de organización, sistemas de trabajo y procedimientos de atención a los usuarios, de acuerdo a las circunstancias del entorno social y a la disponibilidad de recursos.

El Centro Médico María Madre de la Salud, consiente de su responsabilidad de proporcionar los servicios de salud que le demande la población requiere de un sistema de atención médica eficiente, ágil, confiable e inmediato.

El presente documento tiene como fin estandarizar los procedimientos que se llevan a cabo en el área de consulta externa, con el propósito de mejorar y agilizar el sistema actual y sirva como referente para el desarrollo de sus actividades.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
PROCESOS DE CONSULTA EXTERNA  
GENERALIDADES

---

**Objetivo general**

Optimizar la prestación de los servicios del Centro Médico María Madre de la Salud, mediante la estandarización de los procedimientos de consulta externa, que permita la disminución de los tiempos de espera, ofreciendo servicios con calidad, oportunidad y calidez con mejora continua a la excelencia.

**Objetivos específicos**

- Establecer una visión integral de cómo opera el área de consulta externa.
- Definir la secuencia lógica de las actividades que se forman cada uno de los procedimientos.
- Establecer la responsabilidad del personal en cada área de trabajo.
- Facilitar la integración y orientación para el personal con el fin de colaborar en su incorporación a su unidad de trabajo
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Apoyar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Establecer un sistema de información accesible.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Definir la inducción, adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de área de trabajo.

**Alcance**

El presente documento se constituye como un elemento de carácter administrativo, cuya aplicación será responsabilidad del Centro Médico María Madre de la Salud, en el área de consulta externa.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
PROCESOS DE CONSULTA EXTERNA  
GENERALIDADES

---

**Identificación de procesos**

Este documento desarrolla y considera los siguientes procesos:

Atención paciente medicina general

Atención paciente odontología

Atención paciente ginecología

Atención paciente pediatría

Atención paciente cardiología

Atención paciente psicología

Atención paciente terapia de lenguaje

Atención paciente terapias naturales

Atención paciente laboratorio clínico

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
 PROCESOS DE CONSULTA EXTERNA  
 ATENCIÓN PACIENTES MEDICINA GENERAL

---

<b>Objetivo:</b>		
<b>Brindar los servicios de atención médica de consulta externa que requieran los usuarios para la preservación o restauración de la salud, de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia,</b>		
No.	Responsable	Descripción de actividades
1	Paciente	Se presenta en el centro de salud e informa al encargado de recepción el tipo de servicio que requiere.
2	Recepcionista	Recibe al paciente, se entera de la solicitud y tipo de servicio que requiere y le informa el costo que tiene.
3	Paciente	Se entera del costo del servicio médico y realiza el pago.
	Recepcionista	Recibe el pago del servicio médico, elabora el recibo de pago en original y copia, entrega el original al paciente y le indica que pase al área de enfermería. Archiva la copia del recibo para su control.
4	Paciente	Recibe indicación junto con el original del recibo de pago y acude al área de enfermería y presenta el documento.
5	Enfermera	Recibe al paciente, verifica el recibo, lo devuelve, interroga al paciente y determina: ¿Es paciente de primera vez? .Solicita datos generales del paciente para la apertura del documento de historia clínica le asigna turno de atención, designa al médico tratante. Se conecta con actividad 7
6	Enfermera	Si no es la primera vez Solicita al paciente el número de su historia clínica, para buscarla en el archivo, le asigna turno de atención, designa al médico tratante.
7	Enfermera	Toma sus signos vitales del paciente, los registra en la historia clínica y le informa que pase a la sala de espera. Registra las actividades en la hoja diaria de consulta externa.
8	Paciente	Se dirige a la sala de espera y aguarda a ser llamado por el médico.

<b>9</b>	Médico	Recibe la historia clínica junto con la hoja diaria de consulta externa y llama al paciente por su nombre completo.
<b>10</b>	Paciente	Escucha su nombre y entra al consultorio médico.
<b>11</b>	Médico	Interroga y explora al paciente, requisita o actualiza la historia clínica, establece diagnóstico clínico y plan de tratamiento médico. Si el paciente necesita consulta de especialidad
<b>12</b>	Médico	Elabora el formato de solicitud de interconsulta en original y copia, así como la receta médica.
<b>13</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>14</b>	Médico	Entrega al paciente la solicitud de interconsulta y la receta médica y lo despide.
<b>15</b>	Médico	Si no necesita consulta de especialidad Elabora solicitud de exámenes médicos, las entrega al paciente y le informa que debe acudir al laboratorio.
<b>16</b>	Médico	Emite receta médica y entrega al paciente la solicitud de exámenes de laboratorio.
<b>17</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>18</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>19</b>	Paciente	Recibe la orden de laboratorio y la receta médica y se dirige a laboratorio para registrar sus exámenes. Se conecta al procedimiento de atención pacientes en laboratorio clínico.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
 PROCESOS DE CONSULTA EXTERNA  
 ATENCIÓN PACIENTES ODONTOLOGÍA

---

<b>Objetivo:</b>		
<b>Mejorar la salud bucal del paciente, mediante la prestación de los servicios de atención médica en consulta externa odontología de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia.</b>		
No.	Responsable	Descripción de actividades
1	Paciente	Se presenta en el centro de salud e informa al encargado de recepción el tipo de servicio que requiere.
2	Recepcionista	Recibe al paciente, se entera de la solicitud y tipo de servicio que requiere y le informa el costo que tiene.
3	Paciente	Se entera del costo del servicio médico y realiza el pago.
	Recepcionista	Recibe el pago del servicio médico, elabora el recibo de pago en original y copia, entrega el original al paciente y le indica que pase al área de enfermería. Archiva la copia del recibo para su control.
4	Paciente	Recibe indicación junto con el original del recibo de pago y acude al área de enfermería y presenta el documento.
5	Enfermera	Recibe al paciente, verifica el recibo, lo devuelve, interroga al paciente y determina: ¿Es paciente de primera vez? .Solicita datos generales del paciente para la apertura del documento de historia clínica le asigna turno de atención, designa al médico tratante. Se conecta con actividad 7
6	Enfermera	Si no es la primera vez Solicita al paciente el número de su historia clínica, para buscarla en el archivo, le asigna turno de atención, designa al médico tratante.
7	Enfermera	Toma sus signos vitales del paciente, los registra en la historia clínica y le informa que pase a la sala de espera. Registra las actividades en la hoja diaria de consulta externa.
8	Paciente	Se dirige a la sala de espera y aguarda a ser llamado por el médico.

<b>9</b>	Médico	Recibe la historia clínica junto con la hoja diaria de consulta externa y llama al paciente por su nombre completo.
<b>10</b>	Paciente	Escucha su nombre y entra al consultorio médico.
<b>11</b>	Médico	Interroga y explora al paciente, requisita y actualiza la historia clínica, establece diagnóstico clínico y plan de tratamiento médico, aplica el esquema básico de prevención, realiza las actividades de restauración solicitadas y determina:  Si el paciente necesita consulta en centro de atención de segundo nivel
<b>12</b>	Médico	Elabora informe de hallazgos que indican la necesidad de recibir atención en otra unidad médica y explica al paciente su situación y por qué debe acudir a un centro de mayor cobertura.
<b>13</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de tención en otra unidad médica.
<b>14</b>	Médico	Entrega al paciente el informe al paciente y la receta médica y lo despide.
<b>15</b>	Médico	Si no necesita consulta en centro de segundo nivel: Da recomendaciones de cuidado al paciente y determina:
<b>16</b>	Médico	Si necesita nueva cita Registra en la historia clínica la fecha de una nueva cita.
<b>17</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>18</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>19</b>	Paciente	Si no necesita nueva cita: Da recomendaciones de cuidado al paciente y lo despide.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
 PROCESOS DE CONSULTA EXTERNA  
 ATENCIÓN PACIENTES GINECOLOGÍA

---

<b>Objetivo:</b>		
<b>Satisfacer las necesidades de salud integral de la mujer en el área de ginecología y obstetricia, apoyándola en las diferentes etapas de la vida de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia.</b>		
No.	Responsable	Descripción de actividades
<b>1</b>	Paciente	Viene del proceso de atención a pacientes en medicina general Operación 14. Se presenta en el centro de salud e informa al encargado de recepción el tipo de servicio que requiere.
<b>2</b>	Recepcionista	Recibe al paciente junto con la solicitud de interconsulta médica, se entera de la solicitud, tipo de servicio y le informa el costo que tiene.
<b>3</b>	Paciente	Se entera del costo del servicio médico y realiza el pago.
	Recepcionista	Recibe el pago del servicio médico, elabora el recibo de pago en original y copia, entrega el original al paciente y le indica que pase al área de enfermería. Archiva la copia del recibo para su control.
<b>4</b>	Paciente	Recibe indicación junto con el original del recibo de pago y acude al área de enfermería y presenta el documento.
<b>5</b>	Enfermera	Recibe al paciente, verifica el recibo, lo devuelve, interroga al paciente y determina: ¿Es paciente de primera vez? .Solicita datos generales del paciente para la apertura del documento de historia clínica le asigna turno de atención, designa al médico tratante. Se conecta con actividad 7
<b>6</b>	Enfermera	Si no es la primera vez

		Solicita al paciente el número de su historia clínica, para buscarla en el archivo, le asigna turno de atención, designa al médico tratante.
<b>7</b>	Enfermera	Toma sus signos vitales del paciente, los registra en la historia clínica y le informa que pase a la sala de espera. Registra las actividades en la hoja diaria de consulta externa.
<b>8</b>	Paciente	Se dirige a la sala de espera y aguarda a ser llamado por el médico.
<b>9</b>	Médico	Recibe la historia clínica junto con la hoja diaria de consulta externa y llama al paciente por su nombre completo.
<b>10</b>	Paciente	Escucha su nombre y entra al consultorio médico.
<b>11</b>	Médico	Interroga y explora al paciente, requisita y actualiza la historia clínica, establece diagnóstico clínico y plan de tratamiento médico, aplica el esquema básico de prevención, realiza las actividades de restauración solicitadas y determina:  Si el paciente necesita consulta en centro de atención de segundo nivel
<b>12</b>	Médico	Elabora informe de hallazgos que indican la necesidad de recibir atención en otra unidad médica y explica al paciente su situación y por qué debe acudir a un centro de mayor cobertura.
<b>13</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de atención en otra unidad médica.
<b>14</b>	Médico	Entrega al paciente el informe al paciente y la receta médica y lo despide.
<b>15</b>	Médico	Si no necesita consulta en centro de segundo nivel:  Da recomendaciones de cuidado al paciente y determina:
<b>16</b>	Médico	Si necesita exámenes de laboratorio:  Registra en la historia clínica la fecha de una nueva cita.
<b>17</b>	Médico	Elabora solicitud de exámenes médicos, las entrega al paciente

		y le informa que debe acudir al laboratorio.
<b>18</b>	Médico	Emite receta médica y entrega al paciente la solicitud de exámenes de laboratorio.
<b>19</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>20</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>21</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>22</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>23</b>	Paciente	Recibe la orden de laboratorio y la receta médica y se dirige a laboratorio para registrar sus exámenes. Se conecta al procedimiento de atención pacientes en laboratorio clínico.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
 PROCESOS DE CONSULTA EXTERNA  
 ATENCIÓN PACIENTES PEDIATRÍA

---

<b>Objetivo:</b>		
<b>Brindar atención integral de salud a nivel especializado a la población menor de 14 años que demande servicio médico de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia.</b>		
No.	Responsable	Descripción de actividades
1	Paciente	Viene del proceso de atención a pacientes en medicina general Operación 14. Se presenta en el centro de salud e informa al encargado de recepción el tipo de servicio que requiere.
2	Recepcionista	Recibe al paciente junto con la solicitud de interconsulta médica, se entera de la solicitud, tipo de servicio y le informa el costo que tiene.
3	Paciente	Se entera del costo del servicio médico y realiza el pago.
	Recepcionista	Recibe el pago del servicio médico, elabora el recibo de pago en original y copia, entrega el original al paciente y le indica que pase al área de enfermería. Archiva la copia del recibo para su control.
4	Paciente	Recibe indicación junto con el original del recibo de pago y acude al área de enfermería y presenta el documento.
5	Enfermera	Recibe al paciente, verifica el recibo, lo devuelve, interroga al paciente y determina: ¿Es paciente de primera vez? .Solicita datos generales del paciente para la apertura del documento de historia clínica le asigna turno de atención, designa al médico tratante. Se conecta con actividad 7
6	Enfermera	Si no es la primera vez

		Solicita al paciente el número de su historia clínica, para buscarla en el archivo, le asigna turno de atención, designa al médico tratante.
<b>7</b>	Enfermera	Toma sus signos vitales del paciente, los registra en la historia clínica y le informa que pase a la sala de espera. Registra las actividades en la hoja diaria de consulta externa.
<b>8</b>	Paciente	Se dirige a la sala de espera y aguarda a ser llamado por el médico.
<b>9</b>	Médico	Recibe la historia clínica junto con la hoja diaria de consulta externa y llama al paciente por su nombre completo.
<b>10</b>	Paciente	Escucha su nombre y entra al consultorio médico.
<b>11</b>	Médico	Interroga y explora al paciente, requisita y actualiza la historia clínica, establece diagnóstico clínico y plan de tratamiento médico, aplica el esquema básico de prevención, realiza las actividades de restauración solicitadas y determina:  Si el paciente necesita consulta en centro de atención de segundo nivel
<b>12</b>	Médico	Elabora informe de hallazgos que indican la necesidad de recibir atención en otra unidad médica y explica al paciente su situación y por qué debe acudir a un centro de mayor cobertura.
<b>13</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de atención en otra unidad médica.
<b>14</b>	Médico	Entrega al paciente el informe al paciente y la receta médica y lo despide.
<b>15</b>	Médico	Si no necesita consulta en centro de segundo nivel:  Da recomendaciones de cuidado al paciente y determina:
<b>16</b>	Médico	Si necesita exámenes de laboratorio:  Registra en la historia clínica la fecha de una nueva cita.
<b>17</b>	Médico	Elabora solicitud de exámenes médicos, las entrega al paciente

		y le informa que debe acudir al laboratorio.
<b>18</b>	Médico	Emite receta médica y entrega al paciente la solicitud de exámenes de laboratorio.
<b>19</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>20</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>21</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>22</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>23</b>	Paciente	Recibe la orden de laboratorio y la receta médica y se dirige a laboratorio para registrar sus exámenes. Se conecta al procedimiento de atención pacientes en laboratorio clínico.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
 PROCESOS DE CONSULTA EXTERNA  
 ATENCIÓN PACIENTES CARDIOLOGÍA

---

<b>Objetivo:</b>		
<b>Ofrecer atención médica especializada e integral de cardiología con calidad y respeto a las normas de ética médica de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia.</b>		
No.	Responsable	Descripción de actividades
<b>1</b>	Paciente	Viene del proceso de atención a pacientes en medicina general Operación 14. Se presenta en el centro de salud e informa al encargado de recepción el tipo de servicio que requiere.
<b>2</b>	Recepcionista	Recibe al paciente junto con la solicitud de interconsulta médica, se entera de la solicitud y le informa el costo que tiene.
<b>3</b>	Paciente	Se entera del costo del servicio médico y realiza el pago.
	Recepcionista	Recibe el pago del servicio médico, elabora el recibo de pago en original y copia, entrega el original al paciente y le indica que pase al área de enfermería. Archiva la copia del recibo para su control.
<b>4</b>	Paciente	Recibe indicación junto con el original del recibo de pago y acude al área de enfermería y presenta el documento.
<b>5</b>	Enfermera	Recibe al paciente, verifica el recibo, lo devuelve, interroga al paciente y determina: ¿Es paciente de primera vez? .Solicita datos generales del paciente para la apertura del documento de historia clínica le asigna turno de atención, designa al médico tratante. Se conecta con actividad 7
<b>6</b>	Enfermera	Si no es la primera vez Solicita al paciente el número de su historia clínica, para

		buscarla en el archivo, le asigna turno de atención, designa al médico tratante.
<b>7</b>	Enfermera	Toma sus signos vitales del paciente, los registra en la historia clínica y le informa que pase a la sala de espera. Registra las actividades en la hoja diaria de consulta externa.
<b>8</b>	Paciente	Se dirige a la sala de espera y aguarda a ser llamado por el médico.
<b>9</b>	Médico	Recibe la historia clínica junto con la hoja diaria de consulta externa y llama al paciente por su nombre completo.
<b>10</b>	Paciente	Escucha su nombre y entra al consultorio médico.
<b>11</b>	Médico	Interroga y explora al paciente, requisita y actualiza la historia clínica, establece diagnóstico clínico y plan de tratamiento médico, aplica el esquema básico de prevención, realiza las actividades de restauración solicitadas y determina: Si el paciente necesita consulta en centro de atención de segundo nivel
<b>12</b>	Médico	Elabora informe de hallazgos que indican la necesidad de recibir atención en otra unidad médica y explica al paciente su situación y por qué debe acudir a un centro de mayor cobertura.
<b>13</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de tención en otra unidad médica.
<b>14</b>	Médico	Entrega al paciente el informe al paciente y la receta médica y lo despide.
<b>15</b>	Médico	Si no necesita consulta en centro de segundo nivel: Da recomendaciones de cuidado al paciente y determina:
<b>16</b>	Médico	Si necesita exámenes de laboratorio: Registra en la historia clínica la fecha de una nueva cita.
<b>17</b>	Médico	Elabora solicitud de exámenes médicos, las entrega al paciente y le informa que debe acudir al laboratorio.

<b>18</b>	Médico	Emite receta médica y entrega al paciente la solicitud de exámenes de laboratorio.
<b>19</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>20</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>21</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>22</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>23</b>	Paciente	Recibe la orden de laboratorio y la receta médica y se dirige a laboratorio para registrar sus exámenes.  Se conecta al procedimiento de atención pacientes en laboratorio clínico.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
 PROCESOS DE CONSULTA EXTERNA  
 ATENCIÓN PACIENTES PSICOLOGÍA

---

<b>Objetivo:</b>		
<b>Ofrecer atención profesional a los pacientes en los diversos campos de la psicología, evaluándolos clínicamente, diagnosticando sus problemas y suministrándoles orientación vocacional y profesional con el fin de aportarles soluciones de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia.</b>		
No.	Responsable	Descripción de actividades
<b>1</b>	Paciente	Viene del proceso de atención a pacientes en medicina general Operación 14. Se presenta en el centro de salud e informa al encargado de recepción el tipo de servicio que requiere.
<b>2</b>	Recepcionista	Recibe al paciente junto con la solicitud de interconsulta médica y le informa el costo que tiene.
<b>3</b>	Paciente	Se entera del costo del servicio médico y realiza el pago.
	Recepcionista	Recibe el pago del servicio médico, elabora el recibo de pago en original y copia, entrega el original al paciente y le indica que pase al área de enfermería. Archiva la copia del recibo para su control.
<b>4</b>	Paciente	Recibe indicación junto con el original del recibo de pago y acude al área de enfermería y presenta el documento.
<b>5</b>	Enfermera	Recibe al paciente, verifica el recibo, lo devuelve, interroga al paciente y determina: ¿Es paciente de primera vez? .Solicita datos generales del paciente para la apertura del documento de historia clínica le asigna turno de atención, designa al médico tratante. Se conecta con actividad 7
<b>6</b>	Enfermera	Si no es la primera vez

		Solicita al paciente el número de su historia clínica, para buscarla en el archivo, le asigna turno de atención, designa al médico tratante.
<b>7</b>	Enfermera	Toma sus signos vitales del paciente, los registra en la historia clínica y le informa que pase a la sala de espera. Registra las actividades en la hoja diaria de consulta externa.
<b>8</b>	Paciente	Se dirige a la sala de espera y aguarda a ser llamado por el médico.
<b>9</b>	Médico	Recibe la historia clínica junto con la hoja diaria de consulta externa y llama al paciente por su nombre completo.
<b>10</b>	Paciente	Escucha su nombre y entra al consultorio médico.
<b>11</b>	Médico	Interroga y explora al paciente, requisita y actualiza la historia clínica, establece diagnóstico clínico y plan de tratamiento médico, aplica el esquema básico de prevención, realiza las actividades de restauración solicitadas y determina:  Si el paciente necesita consulta en centro de atención de segundo nivel
<b>12</b>	Médico	Elabora informe de hallazgos que indican la necesidad de recibir atención en otra unidad médica y explica al paciente su situación y por qué debe acudir a un centro de mayor cobertura.
<b>13</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de tención en otra unidad médica.
<b>14</b>	Médico	Entrega al paciente el informe al paciente y la receta médica y lo despide.
<b>15</b>	Médico	Si no necesita consulta en centro de segundo nivel:  Da recomendaciones de cuidado al paciente y determina:
<b>16</b>	Médico	Si necesita exámenes de laboratorio:  Registra en la historia clínica la fecha de una nueva cita.
<b>17</b>	Médico	Elabora solicitud de exámenes médicos, las entrega al paciente

		y le informa que debe acudir al laboratorio.
<b>18</b>	Médico	Emite receta médica y entrega al paciente la solicitud de exámenes de laboratorio.
<b>19</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>20</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>21</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>22</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>23</b>	Paciente	Recibe la orden de laboratorio y la receta médica y se dirige a laboratorio para registrar sus exámenes. Se conecta al procedimiento de atención pacientes en laboratorio clínico.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
 PROCESOS DE CONSULTA EXTERNA  
 ATENCIÓN PACIENTES TERAPIA DE LENGUAJE

---

<b>Objetivo:</b>		
<b>Diagnosticar trastornos de la comunicación y audición en la población infantil, población adulta, así como en poblaciones de riesgo de enfermedad profesional de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia.</b>		
No.	Responsable	Descripción de actividades
1	Paciente	Viene del proceso de atención a pacientes en medicina general Operación 14. Se presenta en el centro de salud e informa al encargado de recepción el tipo de servicio que requiere.
2	Recepcionista	Recibe al paciente junto con la solicitud de interconsulta médica y le informa el costo que tiene.
3	Paciente	Se entera del costo del servicio médico y realiza el pago.
	Recepcionista	Recibe el pago del servicio médico, elabora el recibo de pago en original y copia, entrega el original al paciente y le indica que pase al área de enfermería. Archiva la copia del recibo para su control.
4	Paciente	Recibe indicación junto con el original del recibo de pago y acude al área de enfermería y presenta el documento.
5	Enfermera	Recibe al paciente, verifica el recibo, lo devuelve, interroga al paciente y determina: ¿Es paciente de primera vez? .Solicita datos generales del paciente para la apertura del documento de historia clínica le asigna turno de atención, designa al médico tratante. Se conecta con actividad 7
6	Enfermera	Si no es la primera vez Solicita al paciente el número de su historia clínica, para

		buscarla en el archivo, le asigna turno de atención, designa al médico tratante.
<b>7</b>	Enfermera	Toma sus signos vitales del paciente, los registra en la historia clínica y le informa que pase a la sala de espera. Registra las actividades en la hoja diaria de consulta externa.
<b>8</b>	Paciente	Se dirige a la sala de espera y aguarda a ser llamado por el médico.
<b>9</b>	Médico	Recibe la historia clínica junto con la hoja diaria de consulta externa y llama al paciente por su nombre completo.
<b>10</b>	Paciente	Escucha su nombre y entra al consultorio médico.
<b>11</b>	Médico	Interroga y explora al paciente, requisita y actualiza la historia clínica, establece diagnóstico clínico y plan de tratamiento médico, aplica el esquema básico de prevención, realiza las actividades de restauración solicitadas y determina: Si el paciente necesita consulta en centro de atención de segundo nivel
<b>12</b>	Médico	Elabora informe de hallazgos que indican la necesidad de recibir atención en otra unidad médica y explica al paciente su situación y por qué debe acudir a un centro de mayor cobertura.
<b>13</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de tención en otra unidad médica.
<b>14</b>	Médico	Entrega al paciente el informe al paciente y la receta médica y lo despide.
<b>15</b>	Médico	Si no necesita consulta en centro de segundo nivel: Da recomendaciones de cuidado al paciente y determina:
<b>16</b>	Médico	Si necesita exámenes de laboratorio: Registra en la historia clínica la fecha de una nueva cita.
<b>17</b>	Médico	Elabora solicitud de exámenes médicos, las entrega al paciente y le informa que debe acudir al laboratorio.

<b>18</b>	Médico	Emite receta médica y entrega al paciente la solicitud de exámenes de laboratorio.
<b>19</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>20</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>21</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>22</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>23</b>	Paciente	Recibe la orden de laboratorio y la receta médica y se dirige a laboratorio para registrar sus exámenes.  Se conecta al procedimiento de atención pacientes en laboratorio clínico.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
 PROCESOS DE CONSULTA EXTERNA  
 ATENCIÓN PACIENTES TERAPIAS NATURALES

---

<b>Objetivo:</b>		
<b>Desarrollar, a través de las consultas médicas, la indicación de programas terapéuticos y la supervisión de los mismos con la finalidad de incrementar la funcionalidad del paciente, su independencia para las actividades de la vida diaria de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia.</b>		
No.	Responsable	Descripción de actividades
<b>1</b>	Paciente	Viene del proceso de atención a pacientes en medicina general Operación 14. Se presenta en el centro de salud e informa al encargado de recepción el tipo de servicio que requiere.
<b>2</b>	Recepcionista	Recibe al paciente junto con la solicitud de interconsulta médica y le informa el costo que tiene.
<b>3</b>	Paciente	Se entera del costo del servicio médico y realiza el pago.
	Recepcionista	Recibe el pago del servicio médico, elabora el recibo de pago en original y copia, entrega el original al paciente y le indica que pase al área de enfermería. Archiva la copia del recibo para su control.
<b>4</b>	Paciente	Recibe indicación junto con el original del recibo de pago y acude al área de enfermería y presenta el documento.
<b>5</b>	Enfermera	Recibe al paciente, verifica el recibo, lo devuelve, interroga al paciente y determina: ¿Es paciente de primera vez? .Solicita datos generales del paciente para la apertura del documento de historia clínica le asigna turno de atención, designa al médico tratante. Se conecta con actividad 7
<b>6</b>	Enfermera	Si no es la primera vez

		Solicita al paciente el número de su historia clínica, para buscarla en el archivo, le asigna turno de atención, designa al médico tratante.
<b>7</b>	Enfermera	Toma sus signos vitales del paciente, los registra en la historia clínica y le informa que pase a la sala de espera. Registra las actividades en la hoja diaria de consulta externa.
<b>8</b>	Paciente	Se dirige a la sala de espera y aguarda a ser llamado por el médico.
<b>9</b>	Médico	Recibe la historia clínica junto con la hoja diaria de consulta externa y llama al paciente por su nombre completo.
<b>10</b>	Paciente	Escucha su nombre y entra al consultorio médico.
<b>11</b>	Médico	Interroga y explora al paciente, requisita y actualiza la historia clínica, establece diagnóstico clínico y plan de tratamiento médico, aplica el esquema básico de prevención, realiza las actividades de restauración solicitadas y determina:  Si el paciente necesita consulta en centro de atención de segundo nivel
<b>12</b>	Médico	Elabora informe de hallazgos que indican la necesidad de recibir atención en otra unidad médica y explica al paciente su situación y por qué debe acudir a un centro de mayor cobertura.
<b>13</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de tención en otra unidad médica.
<b>14</b>	Médico	Entrega al paciente el informe al paciente y la receta médica y lo despide.
<b>15</b>	Médico	Si no necesita consulta en centro de segundo nivel:  Da recomendaciones de cuidado al paciente y determina:
<b>16</b>	Médico	Si necesita exámenes de laboratorio:  Registra en la historia clínica la fecha de una nueva cita.
<b>17</b>	Médico	Elabora solicitud de exámenes médicos, las entrega al paciente

		y le informa que debe acudir al laboratorio.
<b>18</b>	Médico	Emite receta médica y entrega al paciente la solicitud de exámenes de laboratorio.
<b>19</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>20</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>21</b>	Médico	Despide al paciente indicándole la fecha de la próxima consulta de control.
<b>22</b>	Médico	Registra en el historia clínica así como en la hoja diaria de consulta los hallazgos de la consulta, tratamiento a aplicarse y medicamentos suministrados y el requerimiento de consulta con la especialidad requerida.
<b>23</b>	Paciente	Recibe la orden de laboratorio y la receta médica y se dirige a laboratorio para registrar sus exámenes. Se conecta al procedimiento de atención pacientes en laboratorio clínico.

CENTRO MÉDICO MARÍA MADRE DE LA SALUD  
 PROCESOS DE CONSULTA EXTERNA  
 ATENCIÓN PACIENTES LABORATORIO CLÍNICO

---

<b>Objetivo:</b>		
<b>Desarrollar las diferentes actividades de laboratorio las cuales aseguren la calidad de los análisis clínicos de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia.</b>		
No.	Responsable	Descripción de actividades
<b>1</b>	Paciente	Viene del proceso de atención a pacientes en medicina general operación 15.  Viene del proceso atención al paciente odontología, ginecología, pediatría, cardiología, psicología, terapia de lenguaje y terapias físicas operación 16.  Se presenta en el centro de salud e informa al encargado de recepción el tipo de servicio que requiere.
<b>2</b>	Recepcionista	Recibe al paciente junto con la solicitud de laboratorio y lee informa el costo que tiene.
<b>3</b>	Paciente	Se entera del costo del servicio médico y realiza el pago.
	Recepcionista	Recibe el pago del servicio médico, elabora el recibo de pago en original y copia, entrega el original al paciente y le indica que pase al área de enfermería. Archiva la copia del recibo para su control.
<b>4</b>	Recepcionista	Informa como debe presentarse para realizar el estudio, lo despide y espera fecha de cita.
<b>5</b>	Paciente	Recibe indicación junto con el original del recibo de pago.
<b>5</b>	Laboratorio	En la fecha y hora señalada acude al laboratorio para realizarse los estudios y entrega la solicitud de Laboratorio.
<b>6</b>	Laboratorio	Recibe original del recibo de pago, registra el folio en la libreta de control y devuelve recibo al paciente.

<b>7</b>	Laboratorio	Realiza la recolección de las muestras para la ejecución de los exámenes de acuerdo a la solicitud de laboratorio.
<b>8</b>	Laboratorio	Efectúa los estudios correspondientes de acuerdo al protocolo establecido.
<b>9</b>	Laboratorio	Envía los resultados al área de archivo para que los anexen a la historia clínica del paciente.