

**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA Y**  
**MUNICIPAL**

**TESIS DE GRADO**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CENTRO DE SALUD  
HOSPITAL DE “EL CORAZÓN” CANTÓN PANGUA  
PERÍODO 2010-2015

AUTOR

JAIRO OMAR GELLMER CARRILLO PÉREZ

DIRECTORA DE TESIS

LCDA. ALEXANDRA HARO CHONG Msc.

Quevedo- Los Ríos- Ecuador

2011

**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA Y MUNICIPAL**

**TESIS DE GRADO**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CENTRO DE SALUD HOSPITAL DE “EL  
CORAZÓN” CANTÓN PANGUA**  
**PERÍODO 2010-2015**

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la  
Unidad de Estudios a Distancia como requisito previo a la Obtención del Título  
de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA Y MUNICIPAL**

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Ec. Roger Yela Burgos, Msc.  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, Msc.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_

CPA. Irma Ortega Tapia, MBA.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_

Lcda. Alexandra Haro Chong, Msc.  
**DIRECTORA DE TESIS**

\_\_\_\_\_

**Quevedo – Los Ríos - Ecuador**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Lcda. Alexandra Haro Chong, Msc., directora de Tesis Certifico: Que el señor egresado Jairo Omar Gellmer Carrillo Pérez, realizó la Investigación titulada: "**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CENTRO DE SALUD HOSPITAL DE "EL CORAZÓN" CANTÓN PANGUA PERÍODO 2010-2015**", bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

---

**DIRECTORA DE TESIS**

## **DECLARACIÓN**

Yo Jairo Omar Gellmer Carrillo Pérez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el presente trabajo.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente de este trabajo a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Estudios a Distancia, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual por su reglamento, y por la normativa institucional vigente.

---

**JAIRO OMAR GELLMER CARRILLO PÉREZ**

## **AGRADECIMIENTO**

El autor de la presente investigación deja constancia de su agradecimiento a las siguientes personas:

Al Ing. Roque Vivas Moreira, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por el apoyo al desarrollo de la actividad universitaria.

A la Ing. Guadalupe Murillo de Luna, Msc., Vicerrectora de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por brindar una constante ayuda para los estudiantes.

Al Econ. Roger Yela Burgos, Msc., Director de la Unidad de Estudios a Distancia por la responsabilidad en la Dirección de la Unidad de Estudios a Distancia.

A la, Directora de Tesis. Lcda. Alexandra Haro Chong, Msc., por su colaboración durante el desarrollo de elaboración del presente trabajo.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

**JAIRO OMAR GELLMER CARRILLO PÉREZ**

## DEDICATORIA

Deseo comenzar agradeciendo a Dios por todas las bendiciones que he recibido en el transcurso de mi vida estudiantil, y por permitirme culminar mis sueños.

A mi querido padre Galo(+), fuente de iluminación que desde el cielo a guiado mis pasos.

A mi madre Rosita, que con su ejemplo y abnegación cultivó en mí valores que han dado frutos.

A mi esposa Pilar, que con su cariño y comprensión supo apoyarme en los momentos más difíciles.

A mis adorados hijos Dayana, Omar y Gellmer razón de mi existencia, inspiración que me da impulso para continuar adelante, para ser cada día mejor.

**Jairo**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
<b>Carátula</b> .....	<b>i</b>
<b>Portada</b> .....	<b>ii</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>iii</b>
<b>Declaración</b> .....	<b>iv</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>v</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>vi</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.2 Formulación del Problema .....	3
1.3 Delimitación del Problema .....	3
1.4 Justificación y Factibilidad.....	4
1.5 Objetivos .....	4
1.5.1 Generales .....	4
1.5.2 Específicos .....	5
1.6 Hipótesis .....	5
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	<b>6</b>
2.1. Planeación .....	6
2.1.1 Plan.....	6
2.2. Estrategia .....	7
2.3. Planeación Estratégica .....	7
2.3.1 Misión.....	7
2.3.2. Visión .....	8

2.3.3	Objetivos estratégicos.....	8
2.4.	Planes Estratégicos .....	8
2.5.	Planes Operativos.....	9
2.6.	Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica.....	9
2.6.1	Formulación de Estrategias.....	9
2.6.2	Ejecución de Estrategias.....	10
2.6.3	Evaluación de Estrategias .....	10
2.7.	Indicadores de Desempeño .....	10
2.7.1	Desempeño Social de la organización .....	10
2.8.	Valores y ética de los administradores.....	10
2.9.	Diagnóstico Organizacional .....	11
2.10.	El ambiente Externo.....	11
2.10.1	Componentes del ambiente externo .....	11
2.10.2	Oportunidades Externas .....	11
2.10.3	Situación Externa .....	12
2.11.	Ambiente Interno.....	12
2.11.1	Fortalezas Internas.....	12
2.11.2	Situación Interna .....	12
2.12.	FODA .....	12
2.12.1	Análisis FODA.....	13
2.13.	Iniciativas Estratégicas.....	14
2.14.	Estrategias Ofensivas .....	14
2.15.	Estrategias Defensivas (FA) .....	15
III.	MATERIALES Y MÉTODOS .....	16
3.1.	Localización y duración de la investigación .....	16
3.2.	Materiales y Equipos.....	16

3.3. Tipo de Investigación .....	17
3.3.1 Bibliográfica o documental.....	17
3.3.2 De campo.....	17
3.3.3 Descriptiva .....	17
3.4. Métodos .....	17
3.4.1 Investigativo .....	17
3.4.2 Científico .....	18
3.4.3 Analítico.....	18
3.5. Fuentes .....	18
3.5.1 Primarias .....	18
3.5.1 Secundarias .....	18
3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación .....	19
3.6.1 Pasos de la Planeación Estratégica .....	19
3.6.2 Diagnóstico Organizacional.....	19
3.6.3 Categorías de Análisis .....	20
3.6.3.1 Análisis Externo .....	20
3.6.3.2 Análisis Interno .....	21
3.7. Población y muestra.....	22
3.8. Diseño Metodológico.....	24
IV. RESULTADOS .....	26
4.1. Situación Interna y Externa del Hospital El Corazón.....	26
4.1.1. Antecedentes.....	26
4.1.2. Análisis situacional interno .....	33
4.1.2.1. Organigrama Estructural Hospital El Corazón .....	40
4.1.2.2. Organigrama Funcional Hospital El Corazón .....	41
4.1.2.3. Organigrama de Posición Hospital El Corazón .....	42

4.1.2.4. Procesos internos .....	68
4.2. Diagnóstico Organizacional .....	70
4.2.1 Análisis Interno.....	70
4.2.1.1. Conocimiento de la Planeación Estratégica.....	71
4.2.1.2. Fin Visión, Misión.....	72
4.2.1.3. Colaboración del personal para el cumplimiento de su Misión .....	73
4.2.1.4. Capacitación del personal.....	74
4.2.1.4. Equipos y Materiales de Trabajo.....	75
4.2.1.5. Distribución del personal.....	76
4.2.1.6. Áreas y servicios .....	77
4.2.1.7. Motivación.....	78
4.2.2 Análisis Externo .....	79
4.2.2.1. Horarios de atención .....	79
4.2.2.2. Servicio de información.....	80
4.2.2.5. Materiales de atención al usuario .....	83
4.2.2.6. Medicamentos.....	84
4.2.2.7. Áreas de menor desempeño.....	85
4.2.3 Análisis FODA de la Principales Áreas.....	86
4.2.3.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades de las principales áreas .....	86
4.2.3.2 Identificación de oportunidades y amenazas de las principales áreas..	94
4.2.4. Matriz FODA del Hospital El Corazón. ....	98
4.2.4.1. Resumen de las Áreas críticas del Hospital El Corazón .....	100
4.2.4.2. Análisis de las áreas de alto impacto.....	109
4.2.4.3. Análisis de las áreas de bajo impacto .....	111
4.3. Objetivos estratégicos.....	112
4.3.1 Objetivos estratégicos para el análisis interno de alto impacto .....	112

4.3.2	Objetivos estratégicos para el análisis externo del alto impacto .....	112
4.4.	Estrategias Globales Generales.....	113
4.5.	Verificación de la Misión y Visión del Hospital el Corazón. ....	114
4.5.1	Verificación de la Visión .....	114
4.6.2.	Verificación de la Misión .....	115
V.	PROPUESTA .....	116
5.1.	Justificación .....	116
5.2.	Fundamentación .....	117
5.3.	Plan Estratégico del Hospital El Corazón.....	119
5.3.1	Misión.....	119
5.3.2	Visión .....	119
5.3.3	Organigrama Estructural propuesto para el Hospital El Corazón.....	121
5.3.4	Mapa Estratégico del Hospital El Corazón .....	122
5.3.6	Instrumentos a utilizarse en el Plan estratégico .....	124
5.3.6	Plan de Actividades Estratégicas del Hospital El Corazón.....	125
VI.	DISCUSIÓN .....	126
VII.	CONCLUSIONES.....	128
VIII.	RECOMENDACIONES .....	129
IX.	RESUMEN .....	130
X.	SUMMARY .....	133
XI.	BIBLIOGRAFÍA.....	136
XII.	ANEXOS .....	138

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figuras</b>	<b>Págs.</b>
1. Metodología de la planeación estratégica.....	24
2. Estructura del edificio hospitalario .....	35
3. Organigrama estructural .....	40
6. Organigrama funcional.....	41
7. Organigrama de posición .....	42
3. Mapa de procesos .....	69
4. ¿Tiene usted conocimiento sobre la planeación estratégica de la institución? .....	71
5. ¿Conoce usted para qué sirve visión y misión institucional? .....	72
6. ¿Existe la colaboración necesaria del personal de trabajo en las actividades planificadas, para el cumplimiento de su misión?.....	73
7. ¿El personal administrativo y de servicio recibe la capacitación adecuada para fortalecer el cargo que desempeña dentro de la institución? .....	74
8. ¿En el área donde usted labora cuenta con los equipos y materiales necesarios para ejecutar con eficiencia su trabajo? .....	75
9. ¿Usted se desempeña en el área operativa o administrativa? .....	76
10. ¿Cuáles son los servicios y que área le gustaría que mejore? .....	77
11. ¿Qué tipo de motivación le gustaría tener? .....	78
12. ¿Tiene usted conocimiento sobre los horarios de atención que tiene la institución? .....	79
13. ¿Conoce usted a qué departamento debe recurrir para buscar ayuda cuando la necesite?.....	80
14. ¿Existe la colaboración necesaria del personal del hospital en sus requerimientos cómo usuario? .....	81

15. ¿El personal administrativo y de servicio es atento y eficiente en la atención? .....	82
16. ¿En el área donde usted acudió hubo los materiales necesarios? .....	83
17. ¿El hospital le entregó medicamentos a tiempo? .....	84
18. ¿Cuáles son los servicios y que área le gustaría que mejore? .....	85
19. Organigrama estructural propuesto .....	121
20. Mapa estratégico .....	122

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadros</b>	<b>Págs.</b>
1. Población y muestra .....	23
2. Fortalezas y debilidades área promoción y prevención .....	86
3. Fortalezas y debilidades área consulta externa .....	87
4. Fortalezas y debilidades área emergencia.....	88
5. Fortalezas y debilidades área hospitalización.....	90
6. Fortalezas y debilidades área partos .....	91
7. Fortalezas y debilidades área enfermería .....	92
8. Fortalezas y debilidades área odontología .....	93
9. Oportunidades y amenazas área promoción y prevención .....	94
10. Oportunidades y amenazas área consulta externa.....	94
11. Oportunidades y amenazas área emergencia .....	95
12. Oportunidades y amenazas área hospitalización.....	96
13. Oportunidades y amenazas área partos .....	96
14. Oportunidades y amenazas área enfermería.....	97
15. Oportunidades y amenazas área odontología .....	97
16. Matriz foda .....	98
17. Áreas críticas .....	100
18. Áreas críticas de alto impacto .....	109
19. Áreas críticas de bajo impacto .....	111
20. Análisis de visión .....	114
21. Análisis de la misión .....	115
22. Planeación estratégica 2010-2015.....	123
23. Instrumentos de plan estratégico .....	124
24. Plan de actividades.....	125

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexos</b>	<b>Págs.</b>
1. Modelo de encuesta dirigida al personal del Hospital El Corazón .....	138
2. Aplicación de la encuesta al personal del Hospital El Corazón.....	140
3. Encuesta dirigida a los usuarios del Hospital El Corazón .....	142
4. Aplicación de la encuesta dirigida a los usuarios del Hospital El Corazón.....	144

## I. INTRODUCCIÓN

La meta de lograr una competitividad estratégica es un reto para las organizaciones públicas. El desafío de la administración estratégica enfrenta nuevos objetivos con la actual participación de los servicios privados de salud.

Los Hospitales públicos ecuatorianos, no tienen una imagen aceptable para sus pobladores, debido a la falta de una cultura organizacional que se derive de un conjunto integral de ideologías, símbolos y valores centrales que sean compartidos por todos en la Institución y que influirá más adelante en la forma de realizar sus actividades.

Un buen plan estratégico requiere de algunos elementos importantes. Primero que nada, es vital un compromiso de la dirección en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado para la organización. Para orientarse al respecto, es necesario partir de una base: la información histórica y los índices actuales de desempeño disponibles. Se requiere contar también con información detallada sobre el medio ambiente en el que opera la organización, quienes son los usuarios del servicio, la calidad de servicio que se ofrece, a que costo, nivel de calidad; mercado o nivel al cual se enfocan los servicios, las regulaciones gubernamentales que requieren cumplirse hoy y en el futuro.

Con la información obtenida, el primer paso de un plan estratégico consiste en realizar un análisis de la situación actual, definiendo la misión (que hacemos), la visión (a donde nos dirigimos y como nos vemos en un futuro), los valores (conjunto de reglas de comportamiento esperado) y posición competitiva actual.

Todo plan requiere de un método de seguimiento; de monitoreo en su cumplimiento y efectividad. La necesidad de ser flexibles en la ejecución de un plan estratégico nos lleva a poder contar con esquemas de contingencia

(plan B) que nos permitan cambiar de rumbo en algún proceso cuando los indicadores de monitoreo nos señalen la necesidad de hacerlo.

Las últimas dos fases de un plan estratégico son la ejecución y monitoreo. Es importante que para implementar un plan estratégico, toda la organización sea involucrada a través de una buena comunicación, principalmente de las metas, estrategias y acciones concretas a ser tomadas, por quienes, cuando, y como se van a medir y evaluar en el desempeño tanto de la empresa como de los individuos.

La presente investigación se centró en determinar la Planeación Estratégica para el Hospital de El Corazón en el Cantón Pangua, cuyo período para los años 2010-2015, permitió analizar las condiciones más favorables, evaluando correctamente los límites de acción, ya que las condiciones del ambiente están obligando a tomar una nueva ruta cuyo objetivo debe ser la calidad en el servicio.

El análisis del entorno y del ambiente interno del Hospital, determinó las oportunidades que se puedan tomar para implementarlas de mejor manera, de estas acciones se logró diseñar las estrategias, dando como resultado el Plan Estratégico.

El conjunto de compromisos, decisiones y actos que se lleven a cabo a futuro en el Hospital de El Corazón, permite alcanzar la competitividad estratégica y obtener satisfacciones brindando servicios de salud con calidad total.

## **1.1 Planteamiento del problema**

La falta de herramientas y técnicas administrativas que permita conocer hacia dónde va el Hospital, qué se encuentra en su entorno y qué tipos de recursos tiene internamente, de modo que le permita alcanzar, de una

manera más efectiva, los objetivos como Institución Pública ha repercutido en la oferta del servicio, sin una base adecuada que le permita alcanzar y mantener el éxito Institucional, con medidas estratégicas que tomen los administradores y que exijan permanentemente de su mejor esfuerzo, el de los empleados y el de la organización en general, la labor fue identificar las necesidades para la adecuada ordenación y gestión de sus recursos humanos, materiales y tecnológicos, ya que es imprescindible impulsar y mejorar la calidad del servicio público.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿De qué manera la Planeación Estratégica permite mejorar el Servicio de Salud del Hospital de El Corazón?

## **1.3 Delimitación del Problema**

Esta investigación está orientada a determinar el análisis que permita identificar el plan estratégico y los objetivos estratégicos que conlleven a generar un bienestar general en la Institución y que se traduzca hacia los pacientes como clientes externos.

La investigación se realizó considerando todas las áreas del Hospital de El Corazón: Área de atención ambulatoria, emergencia, ginecología, pediatría; área administrativa y de servicios generales.

Abarcó además el diseño del Plan Estratégico para el período 2010-2015, en el mismo se formuló objetivos estratégicos que cubran las necesidades futuras del Hospital de El Corazón.

## **1.4 Justificación y Factibilidad**

La competitividad estratégica no sólo debe aplicársela en el sector privado, sino que también las Administraciones Públicas y Entidades de Servicio Público, deben aprovechar el potencial de oportunidades que se abren, para lograr un mejor desempeño administrativo.

Este desempeño administrativo no se conseguirá, si no se aplica correctamente la comunicación y el control sobre los procesos decisivos en la Institución, este liderazgo estratégico es fundamental para que las partes interesadas de la organización participen en un mejor desenvolvimiento laboral.

Es importante, la identificación de un modelo que permita estudiar los recursos de la organización, analizar sus debilidades, establecer cuáles son sus capacidades y cuál es el potencial de sus recursos que se traslade como objetivo estratégico organizacional.

La factibilidad de escoger la estrategia que permita a la Institución usar bien estos recursos y capacidades, en relación a las oportunidades del entorno externo, esta en función del análisis de los factores internos y externos de la Entidad, lo que es posible con la participación de los involucrados en el estudio.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Generales**

Determinar la Planeación Estratégica del Hospital de El Corazón para el período 2010-2015.

### **1.5.2 Específicos**

- Analizar la situación interna y externa del Hospital de El Corazón, a través del análisis FODA
- Verificar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos del Hospital El Corazón.
- Diseñar los planes estratégicos para el período 2010-2015
- Elaborar programas y proyecciones 2010-2015

### **1.6 Hipótesis**

La elaboración y funcionalidad de la Planeación Estratégica en el Centro de Salud Hospital El Corazón en los Periodos 2010- 2015, contribuye en el desarrollo de su gestión en servicios de salud pública.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Planeación

**Steiner (2006).** La Planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

**Daft (2002).** Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

#### 2.1.1 Plan

**Ferré (2003).** Se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

Existen dos grandes familias de planes: los planes estratégicos y los planes operativos.

Planes Operativos: consisten en la planificación concreta de objetivos, acciones, estrategias y asignación de recursos para el periodo de, por lo general, un año.

Los planes estratégicos tienen como objetivo marcar las coordenadas de actuación de la empresa y se realizan cada tres, cinco o diez años.

## 2.2. Estrategia

**Ávila (2005).** Estrategia es una manera de decir “que es lo importante”. Entonces hay que definir entre tres a cinco prioridades, es suficiente. También se utiliza el nombre “Temáticas Estratégicas” en algunos casos. Las compañías de hoy en día tienen prioridades como: crecimiento sostenido rentable, reducción empresarial de costos, cumplimiento regulatorio, gestión empresarial del riesgo, e indicadores de desempeño.

**Daft (2002).** Plan de acción que establece la asignación de recursos y otras actividades para enfrentar el ambiente y ayudar a obtener las metas de la organización.

## 2.3. Planeación Estratégica

**Aranda (2000).** Parte de la historia de la empresa de un análisis situacional del entorno y del medio interno, para con estos elementos formular el plan estratégico que se impone de misión objetivos, estrategia y estructura; el plan operativo con programas, presupuestos, procedimientos; y finalmente la evaluación. Estas fases se fortalecen a través de un proceso permanente de retroalimentación.

**Jaramillo (2002).** Los planes estratégicos definen los pasos a través de los cuales se busca alcanzar las metas estratégicas. Son un esquema que define las actividades y la asignación de recursos (efectivo, personal, espacio e instalaciones) necesarias para cumplirlos. Tienden a ser de largo plazo y a veces define los pasos con una proyección de dos a cinco años. Su finalidad es hacer realidad las metas en ese lapso.

### 2.3.1 Misión

**Serna (2003).** Es la formulación de los propósitos, de una organización que la distingue de otras en cuanto al cubrimiento de sus acciones, resultados y

el talento humano que llevan adelante el logro de estos propósitos u objetivos.

### **2.3.2. Visión**

**Mejía (2003).** La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

### **2.3.3 Objetivos estratégicos**

**Ávila (2005).** Estos deben estar relacionados de una o más prioridades estratégicas. Los objetivos pueden ser más puntuales en lo que se pretende lograr, son escritos y se obtienen en un proceso preciso.

**Serna (2003).** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su visión y misión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.

## **2.4. Planes Estratégicos**

**Ferré (2003).** Tienen como objetivo marcar las coordenadas de actuación de la empresa, tienen las siguientes características:

- Son diseñados por la empresa cada tres, cinco o diez años
- Constituyen el marco de referencia de las actuaciones de cada año
- Son un obligado punto de referencia de los planes operativos
- Integran la filosofía de la empresa, las grandes líneas de actuación y las estratégicas básicas, pero no entran en detalles ni en secuencias de tiempo inferiores al año.

## 2.5. Planes Operativos

**Ferré (2003).** Consisten en la planificación concreta de objetivos, acciones, estrategias y asignación de recursos para el período de, por lo general, un año.

El nombre, prácticamente universal, con el que se les conoce es plan de marketing. Sus características esenciales son:

- Su carácter anual.
- Empiezan con un análisis de la situación y terminan con una cuenta de explotación provisional.
- Se diseñan para cada área de negocio, marca o producto de la empresa.
- La suma de los distintos planes de marketing de un año constituyen de forma integrada toda la actividad de la empresa.

**Stoner (2002).** Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes. Los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, mientras que los planes operacionales indican serán implantados los planes estratégicos mediante actividades diarias.

## 2.6. Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica

### 2.6.1 Formulación de Estrategias

**Hitt (2006).** La formulación de estrategias, es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando un análisis que compare factores internos y externos, y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

## **2.6.2 Ejecución de Estrategias**

**Hitt (2006).** Es la motivación, tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, que consisten en la fijación de metas, políticas y asignación de recursos.

## **2.6.3 Evaluación de Estrategias**

**Hitt (2006).** Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales.

## **2.7. Indicadores de Desempeño**

**Ávila (2005).** La mayoría de organizaciones que no tienen un proceso de seguimiento estratégico, es decir, verificar el logro de objetivos a través del cumplimiento de metas e indicadores, generalmente tienen un proceso de control que consiste en verificar el cumplimiento de un presupuesto. Esto es, una actividad de control y es el costo de hacer negocios pero no es estratégico.

### **2.7.1 Desempeño Social de la organización**

**Hitt (2006).** El problema de definir el desempeño social se parece al de definir la eficacia organizacional en general. Una dificultad de ambos casos resulta del hecho de que toda organización posee una amplia diversidad de grupos de interés que tienen diferentes deseos y que, por lo mismo, la juzgan con criterios distintos y, a menudo, contradictoria.

## **2.8. Valores y ética de los administradores**

**Hitt (2006).** En las acciones de los administradores influyen sus valores personales, los que se sientan motivados por valores sociales, posiblemente estén dispuestos a sacrificar un poco el crecimiento con tal de

mejorar las condiciones de vida de sus empleados. La situación específica en que se hallan tendrá una profunda influencia en su comportamiento

## **2.9. Diagnóstico Organizacional**

**Rodríguez (2005).** El diagnóstico organizacional encuentra otra fuente de interés. Todas las organizaciones necesitan conocer su situación, éstas son objeto de reformas conscientes y deliberadamente programadas.

## **2.10. El ambiente Externo**

**Hitt (2006).** El ambiente externo consta de los elementos fuera de la organización que guardan relación con sus operaciones. Las organizaciones no son ni autosuficientes ni independientes, sino que intercambian recursos con el ambiente y lo necesitan para sobrevivir.

### **2.10.1 Componentes del ambiente externo**

**Hitt (2006).** Los principales componentes de acción directa del ambiente externo son los grupos de interés, como los proveedores, competidores, clientes, sindicatos, instituciones financieras, accionistas y organismos gubernamentales. Todos ellos serán específicos para una determinada organización y su composición cambiará a través del tiempo.

### **2.10.2 Oportunidades Externas**

**Hitt (2006).** Son tendencias económicas, sociales, políticas y competitivas, a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

### **2.10.3 Situación Externa**

**Hitt (2006).** Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, competitivas y tecnológicas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

## **2.11. Ambiente Interno**

**Hitt (2006).** Es la naturaleza del ambiente interno de la organización, como: los propietarios de la organización, el consejo de administración, y los empleados.

### **2.11.1 Fortalezas Internas**

**Hitt (2006).** Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio, deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

### **2.11.2 Situación Interna**

**Hitt (2006).** Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

## **2.12. FODA**

**Glagvosky (2008).** Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta

manera obtener un diagnóstico preciso que permita de ello tomar decisiones con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas; Oportunidades, Debilidades; y amenazas ( en Inglés) SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, oportunidades y las amenazas son externas por lo que resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** Son las capacidades con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que carece, habilidades que no poseen, actividades que no desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

### 2.12.1 Análisis FODA

**Glagovsky (2008).** El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la administración.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información procesada y lista para la toma de decisiones (estrategias en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

La persona que realice un análisis FODA debe la capacidad de distinguir en un sistema:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

### **2.13. Iniciativas Estratégicas**

**Ávila (2005).** Son el conjunto de proyectos puntuales que necesitarán ser ejecutados para lograr uno o más objetivos. Al ser proyectos, seguramente pasarán por el ciclo de vida de los mismos: iniciación, planeación, ejecución, cierre, y por eso, su intento estratégico.

### **2.14. Estrategias Ofensivas**

**Serna (2003).** Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son: Concentración, diversificación, concéntrica, integración vertical, diversificación de conglomerado, fusiones, adquisiciones, operaciones, conjuntas, innovación y alianzas estratégicas.

## 2.15. Estrategias Defensivas (FA)

**Serna (2003).** Se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de la gerencia estratégica, se han definido cuatro a saber: Reducción, desinversión, liquidación, recuperación, y alianzas estratégicas.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Localización y duración de la investigación

El presente trabajo se realizó en el Cantón Pangua, cabecera cantonal El Corazón, Provincia de Cotopaxi, situado al suroeste de su cabecera provincial Latacunga, a una distancia de 175 Km., es un cantón que pertenece a la provincia de Cotopaxi, cuyos límites geopolíticos son los siguientes: limita al Norte con la parroquia Pílaló (cantón Pujilí), al sur con el río Piñanatug el que lo separa de la provincia de Bolívar, al Este con la parroquia Angamarca (cantón Pujilí), y al Oeste con El Cantón Quinsaloma (provincia de los Ríos).

La presente investigación tuvo una duración de 180 días.

#### 3.2. Materiales y Equipos

Equipos y materiales que se utilizaron en la investigación.

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Materiales</b>	
Lapiceros	4
Cuadernos	3
Grapas	50
Lápices	2
Carpetas	4
Anillados	1
Resmas Papel bond A4	3
<b>Equipos</b>	
Computador	1
Flash memory	1
Discos Compactos	2
Calculadora	2
Impresora	1
<b>Servicios</b>	
Internet	50 horas

### **3.3. Tipo de Investigación**

#### **3.3.1 Bibliográfica o documental**

Porque nos permitió compilar la información apoyándose en fuentes de carácter bibliográficas, libros, revistas actualizadas, internet y datos estadísticos.

#### **3.3.2 De campo**

Se apoya en información que proviene de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

#### **3.3.3 Descriptiva**

Por ser una investigación que tiene propósito como describir el fenómeno dentro de una circunstancia determinada y enfoca aspectos cuantitativos y categorías bien definidas en la situación Investigada.

### **3.4. Métodos**

Entre los procedimientos más óptimos se detalla a continuación para esta investigación los siguientes métodos:

#### **3.4.1 Investigativo**

En este método se combinó el trabajo independiente de alto nivel de creatividad, con la aplicación de los conocimientos adquiridos y el dominio de los procedimientos científicos.

Estará elaborado en tres fases:

Fase preparatoria. Donde se planteó el problema y los objetivos

Fase ejecutiva. Se realizó de manera individual, se ejecuta las tareas previstas en el plan con el objetivo de comprobar la hipótesis.

Fase comunicativa, Incluyó la preparación del informe de los resultados con las conclusiones y recomendaciones necesarias.

### **3.4.2 Científico**

El mismo que nos permitió establecer un proceso sistemático y organizado, teniendo como base el análisis de los datos establecidos para conseguir los objetivos específicos planteados.

### **3.4.3 Analítico**

Este método permitió hacer el análisis del entorno interno y externo del Hospital de El Corazón, sobre los requerimientos planteados.

## **3.5. Fuentes**

### **3.5.1 Primarias**

Mediante entrevistas a los clientes internos y encuestas a los clientes externos involucrados en esta investigación.

### **3.5.1 Secundarias**

Información que se obtuvo de libros, revistas y de internet, basados en el tema propuesto, de modo que implique generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación**

Los documentos que se requieren para realizar esta investigación son:

información documentada del año 2009 de las áreas del Hospital de El Corazón, sobre los servicios prestados, para determinar el ambiente actual de la Institución, así como también los datos que se obtuvieron de la aplicación de las Entrevistas y Encuestas a los involucrados en el estudio.

#### **3.6.1 Pasos de la Planeación Estratégica**

Modelo de Planeación Estratégica:

- 1.-Definición de la Misión.
- 2.-Definición de la Visión.
- 3.-Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social
- 4.-Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.
- 5.-Definición de los objetivos estratégicos.

#### **3.6.2 Diagnóstico Organizacional**

Para realizar el diagnóstico de institución es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Para el diagnóstico interno fue necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el

primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades.

Para facilitar el diagnóstico del entorno y establecer criterios homogéneos que permita el diálogo entre los miembros de la organización, es conveniente establecer categorías de análisis, como las siguientes: Económica-financiera, política- legal, tecnológica, proceso organizacional y la categoría que corresponda a la función sustantiva de la organización, institución o centro de trabajo, es decir su razón de ser.

### **3.6.3 Categorías de Análisis**

#### **3.6.3.1 Análisis Externo**

Factor económico-financiero: incluye todos los aspectos monetarios que afectan los procesos organizacionales. Las variables que se aplicaron en esta categoría es el presupuesto institucional, determinación de prioridades del gasto, sueldos y salarios, políticas de financiamiento, etc.

Factor político-legal: involucra las cuestiones de esta índole que inciden en la organización. Estabilidad política, disposiciones legales, mecanismos de comunicación, etc.

Factor tecnológico: componentes actuales inherentes a la organización. Cambio tecnológico, tecnología computacional, tecnología aplicada a los servicios que otorga la organización, etc.

Proceso organizacional: incluye todas las condiciones que la organización establece y que la caracteriza para cumplir con su misión. Estructura orgánica, procesos de servicio, liderazgo y toma de decisiones, líneas de comunicación, imagen interna y externa, etc.

Proceso mercadológico: incluye el mecanismo para la venta y otorgamiento de servicios. Servicios sustantivos que proporciona la organización, clientes (tipo, cantidad), usuarios, oferta, demanda, etc.

### **3.6.3.2 Análisis Interno**

Recursos humanos a través del tipo, cantidad, formación profesional, competencia (entendida como el máximo nivel de especialidad requerido en la organización, institución o centro de trabajo), experiencia, grado de motivación/actitudes, nivel de satisfacción, sistema de remuneraciones y compensaciones (evaluación y valoración del desempeño), promoción, seguridad y estabilidad en el empleo, productividad, clima organizacional, nivel de conflicto, sistema de capacitación y desarrollo, comunicación, etc.

Recursos físicos/materiales a través de la cantidad y calidad del espacio, cantidad y calidad del mobiliario, cantidad y calidad del equipo asignado, mantenimiento, seguridad, limpieza, etc.

Recursos financieros/presupuestales conociendo el sistema contable-presupuestal, flexibilidad en el manejo de recursos internos/externos, estructura de costos y gastos, distribución del ingreso, fuentes de financiamiento, etc.

Recursos tecnológicos/técnicos. Como los propios de la naturaleza de la organización. En el caso de esta institución hospitalaria pueden ser: tecnología utilizada, material de apoyo y tipos de servicios que tiene el hospital.

Proceso gerencial con el proceso de toma de decisiones, sistema de planeación, sistema de evaluación y control, sistema de información, grado de cumplimiento de metas, etc.

Procesos sustantivos (según la organización tendrá el nombre de los servicios que proporcionen, en el caso de una institución hospitalaria son los procesos internos de atención. Las variables también dependen de la naturaleza de la organización; para la misma institución hospitalaria se refiere a: necesidad que satisface, reputación e imagen, accesibilidad, calidad, investigación y publicaciones, niveles académicos o modelo académico, satisfacción de los usuarios-clientes, etc.

### 3.7. Población y muestra

Para la presente investigación se realizó el análisis sobre los factores claves internos y externos de la Institución, donde se involucró el 100% de los clientes internos y se aplicó la siguiente fórmula a los clientes externos. Son 303 según el censo de población y viviendas del INEC 2001 del Cantón Pangua:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo Objetivo

P = Probabilidad de Aceptación

Q = Probabilidad de Rechazo

e = Margen de Error

z = Nivel de Confianza

$$n = \frac{z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ} = 303 \text{ tamaño de la muestra}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(1436)}{(0,05)^2 (1436-1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,84)(0,5)(0,5)(1436)}{(0,0025)(1435) + (3,84)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{1378,56}{3,59 + 0,96}$$

$$n = \frac{1378,56}{4,55}$$

$$n = 303,15 \rightarrow 303$$

### Cuadro 1. Población y muestra

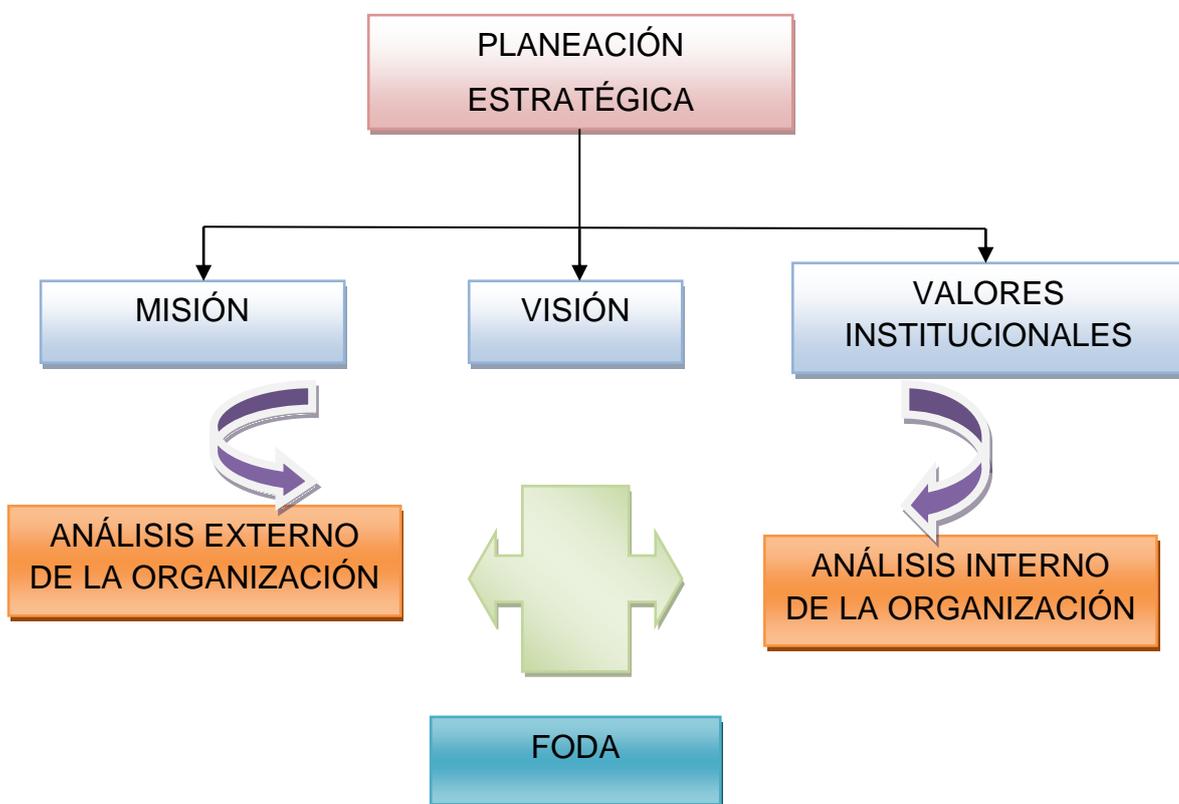
Clientes	Número de personas	Porcentaje %	Muestra encuesta
Internos	80	100	80
Externos	1436	21	303
Total			383

**Fuente:** Hospital de "El Corazón" y datos del INEC 2001  
**Elaborado por:** El Autor

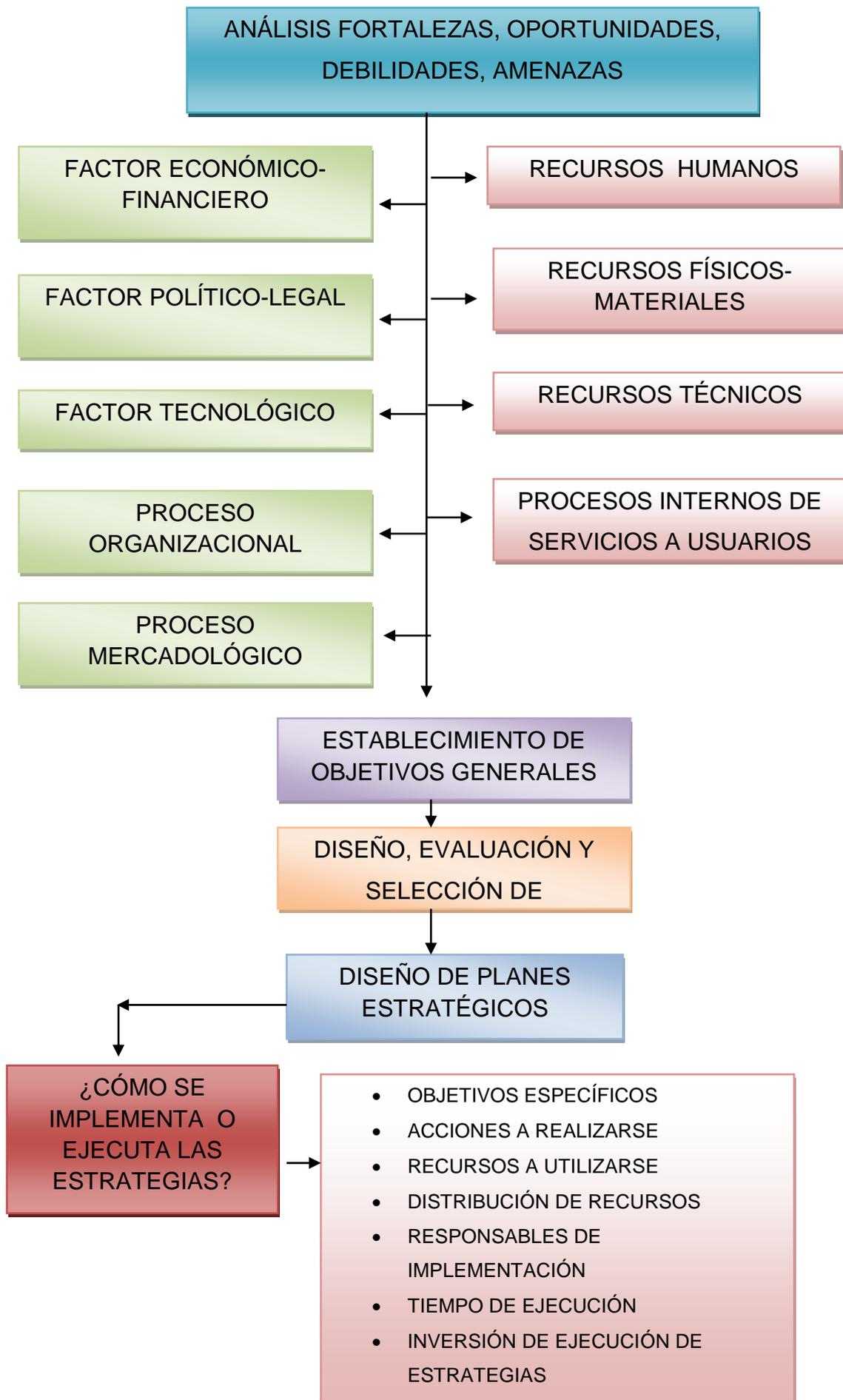
### 3.8. Diseño Metodológico

Para esta investigación se utilizó el siguiente esquema dentro de la Planeación Estratégica del Centro de Salud Hospital de “El Corazón” cantón Pangua:

**Figura 1. Metodología de la Planeación Estratégica**



Elaborado por: Jairo Carrillo



## **IV. RESULTADOS**

### **4.1. Situación Interna y Externa del Hospital El Corazón**

#### **4.1.1. Antecedentes**

El Hospital de El Corazón, es un establecimiento de salud público, el mismo que se encuentra ubicado en el cantón Pangua, en la avenida Gral. Enríquez Gallo y la calle Héctor Manotoa, en la Provincia del Cotopaxi. Dicha Institución de salud con fines de servicio a la comunidad y en beneficio de los integrantes de la misma, entra en funcionamiento el 19 de mayo del año 1980, bajo la administración y propiedad del Estado Ecuatoriano.

La legislación de la salud en el Ecuador es amplia y prolífica; desde la expedición del Código de la Salud mediante Decreto Supremo 188, publicado en el Registro Oficial 158 d e 8 de Febrero de 1971, en el que se definen los principios básicos y las prioridades del quehacer de la salud en el Ecuador, hasta la nueva Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud de septiembre del año 2002, mediante la cual se amplían los conceptos e integrantes del sistema de salud, ciertamente se han dado pasos tendientes a consolidar una estructura abierta e integradora para enfrentar los problemas de salud del pueblo ecuatoriano.

En este lapso temporal de cerca de 35 años y en especial en los últimos 15 años el Ministerio de Salud Pública ha insistido en una serie de propuestas que en forma paralela con el estado ecuatoriano, tiende a modernizar sus estructuras alrededor de conceptos como los de descentralización, participación social y planificación estratégica, los que se concretan en leyes como la Ley especial de descentralización del Estado y de participación social, publicada en Registro Oficial 169 de 8 de Octubre de 1997, o en la Ley orgánica de responsabilidad estabilización y transparencia fiscal, o Ley 72, publicada en el Registro Oficial 589 de 4 de Junio del 2002, en la que se establece la necesidad de que el sector público emprenda con una

planificación plurianual para cuatro años, el mismo que contendrá los objetivos, metas, lineamientos estratégicos y políticas de su gestión.

Leyes que han marcado una renovación en el hacer institucional del Ministerio de Salud Pública (MSP), existen algunas como la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia en vigencia y con reformas desde 1.994, la misma que a más de ser un instrumento legal es una política de estado tendiente al cumplimiento de los derechos de niños y de la salud sexual y reproductiva de la población.

Otras leyes que complementan la intencionalidad de las anteriores y de los nuevos conceptos del estado y la sociedad, se refiere a la Ley de derechos y amparo del paciente. o ley 77, publicada en el registro Oficial Suplemento 626 de 3 de Febrero de 1995, o en el Reglamento a la Ley de medicamentos genéricos de uso humano, establecido por decreto Ejecutivo 392, publicado en el Registro Oficial 84 de 24 de Mayo del 2000. Indirectamente el Ministerio de Salud Pública (MSP), debe atender la aplicación de leyes como la Ley contra la violencia a la mujer y la familia o la normativa del Código de la Niñez y Adolescencia.

En el ámbito estructural y administrativo existen una serie de normativas internas que incluyen aspectos técnicos de su operación como: Manual de normas técnicas, métodos y procedimientos para el control de la tuberculosis, Manual de organización y funcionamiento de las Áreas de Salud año 2000, Guía para la implementación de la Sala Situacional de Salud – MSP-OPS. 2003, Manual de Normas de licenciamiento. Oct. 2004. MSP-MODERSA, Sistema de vigilancia epidemiológica del VIH/Sida. 2001. MSP, Guía metodológica para la instalación de las Salas Situacionales SIME-SALUD en Direcciones Provinciales, Hospitales, Municipios, Áreas de Salud y Consejos Cantonales de Salud, Reglamento Orgánico Funcional de Direcciones Provinciales de Salud ,el Reglamento al decreto ejecutivo 502 para el funcionamiento de Comités de Participación Social y Control de la Gestión de Servicios de Salud. 1999 ,Manual de Organización y Funcionamiento de las Áreas de Salud. Junio. 2000, Metodología para la

Calificación del Proceso de Licenciamiento en Salud. 2004, Política Nacional de salud y Derechos Sexuales y Reproductivos. Abril 2005, Guía Metodológica para la Conformación de los Consejos Cantonales y Provinciales de salud. Junio 2005.

➤ **Geografía del área de salud**

La geografía y el desarrollo del Área El Corazón y de sus distintas regiones y localidades se caracterizan por lo siguiente:

- a. El apareamiento de zonas excluidas y marginadas de los servicios básicos incluidos los de transporte, comunicación, educación y otros,
- b. Zonas heterogéneas en cuanto a sus características climáticas, ambientales y sociales, incluidas las diversidades de modos de asentamiento en lo urbano y rural, como en lo étnico y cultural. El área abarca desde la planicie costera que se inicia en La Piedadcita y Moraspungo hasta las estribaciones altas de la Cordillera en la zona de la Cabecera Cantonal del cantón Pangua y la parroquia de Pinllopata;
- c. El Área de Salud abarca únicamente territorios de su propio cantón.

Pangua tiene 3 parroquias rurales y la división y cobertura de las Unidades Operativas de salud del Ministerio de Salud Pública, guardan relación con esa división política cantonal, ya que la totalidad de esas parroquias son atendidas desde esta Área. Así, al momento la cobertura de las 3 parroquias se la hace desde 4 sub centros de salud

➤ **Área 6 EL CORAZÓN**

**Centros de salud-hospital ubicados en El Corazón**

- centro de salud Hospital “El Corazón”

**Subcentros de salud en:**

- Moraspungo

- La Piedadcita
- Pinllopata
- Ramón Campaña

**Puestos de Salud en:**

- Guapara
- Isabel María
- San Francisco
- La Plancha

➤ **Misión**

Brindar y mejorar permanentemente la calidad de atención al usuario, impulsando el trabajo en equipo, generar una actitud positiva en el personal, estimulando el cumplimiento de sus actividades y la capacitación para hacerlas con calidad.

➤ **Visión**

Lograr un buen nivel de participación de los usuarios externos y de coordinación interinstitucional, con el cumplimiento de sus planes operativos anuales de acuerdo con la planificación estratégica a mediano plazo.

➤ **Valores Institucionales**

- **Respeto**

El funcionario del Hospital de El Corazón, tiene la capacidad de reconocer, comprender y tolerar las diferencias individuales, sociales y culturales, favoreciendo el bien de la comunidad.

- **Compromiso con la sociedad**

El personal del Hospital de El Corazón, dirige sus acciones al cumplimiento de la misión y visión organizacional, actuando y desempeñándose en coherencia con las necesidades de la comunidad y de la institución.

- **Confidencialidad**

El funcionario del Hospital desarrolla sus actividades enmarcadas dentro de los principios éticos, morales y legales observando la máxima confidencialidad en la relación cliente-médico-hospital.

- **Cumplimiento en sus labores**

El funcionario del Hospital utiliza y aplica las normas técnicas, procesos y guías adoptadas por la organización poniendo al servicio de la institución sus conocimientos y capacidades, incorporando las mejores prácticas de salud, aprovechando todos los recursos con efectividad y eficiencia.

- **Trabajo en equipo**

Coordinando todos los procesos para lograr una organización integral. La mejora continua es cosa de todos.

- **Políticas Institucionales**

Las políticas Institucionales se basan de acuerdo a las enmarcadas a nivel nacional para el sector de la salud así como también las que se encuentran diseñadas para el funcionamiento interno, entre las cuales se encuentran:

- **Políticas sanitarias**

- Mantener y mejorar los logros sanitarios alcanzados
- Enfrentar los desafíos del envejecimiento y de los cambios de la sociedad
- Disminuir las desigualdades en salud
- Proveer servicios acordes a las expectativas de la población

➤ **Políticas de prevención en salud**

Las Líneas Programáticas Ministeriales le ponen énfasis en mejorar y proteger la salud de la población garantizando respuestas integrales y promoviendo la prevención en salud, ello conforma los ejes centrales de su quehacer, de tal modo que su enfoque está destinado a los siguientes aspectos:

- Priorización de los niños
- Estilos de vida y ambientes saludables
- Priorización de adultos mayores
- Reforzamiento de la atención primaria
- Mejoramiento de la salud previsual pública y privada
- Salud comprometida, acogedora y participativa

➤ **Políticas de atención al usuario del servicio**

Es en este marco que el hospital se ha planteado como orientaciones en su desarrollo y en respuesta a estos lineamientos las siguientes políticas:

- Desarrollar una cultura de servicio público y garantía de derechos de usuario – ciudadano
- Orientar hacia la integración funcional de Centros de Responsabilidad, unidades y servicios, basada en la metodología de gestión por procesos
- Incorporar la Calidad como condición básica en la prestación del servicio al usuario
- Transparencia en la gestión de los recursos y servicios
- Protagonismo en excelencia de sus trabajadores
- Innovación en la prestación del servicio
- Innovación organizativa

- Continuidad en el proceso asistencial
- Que las acciones de salud tengan un impacto sanitario medible y real
- Que las acciones sanitarias se orienten hacia la medicina de alta complejidad y de excelencia
- Reconocimiento y valoración social

➤ **Políticas de Calidad**

- Que los pacientes reciban una atención integral de salud entendiéndose por tal: que sea segura, oportuna, efectiva, alegre, con calidad y calidez; en un ambiente agradable y adecuado una atención asistencial pediátrica, con la confianza que resolveremos sus necesidades y expectativas dentro de las posibilidades que los conocimientos y recursos de que disponemos nos permitan.
- Que los servicios que se entreguen sean de alta calidad técnica y humana; para el logro de ello, la organización incentivará el trabajo en equipo, el desarrollo integral y permanente del recurso humano y la flexibilización de sus procesos.
- Que se incorpore en la organización la cultura de la mejoría continua, como el modelo de gestión para la implementación de la estrategia organizacional.
- Que la calidad técnica esté definida previamente, con innovaciones y mejora continua, basada en estándares e indicadores con evidencia científica y la experiencia profesional
- Que los procesos de trabajo, la organización y los recursos sean un medio para conseguir metas. Estos deben ser ágiles, sencillos y seguros

- Que la comunicación, la información, el trato respetuoso, la iniciativa, la colaboración, el aprender de los errores, sea la cultura que predomine en los integrantes de la organización.

#### **4.1.2. Análisis situacional interno**

##### **➤ Estructura del Edificio**

En la planta baja, en el primer Edificio, Farmacia, Sala de espera, Odontología y Laboratorio.

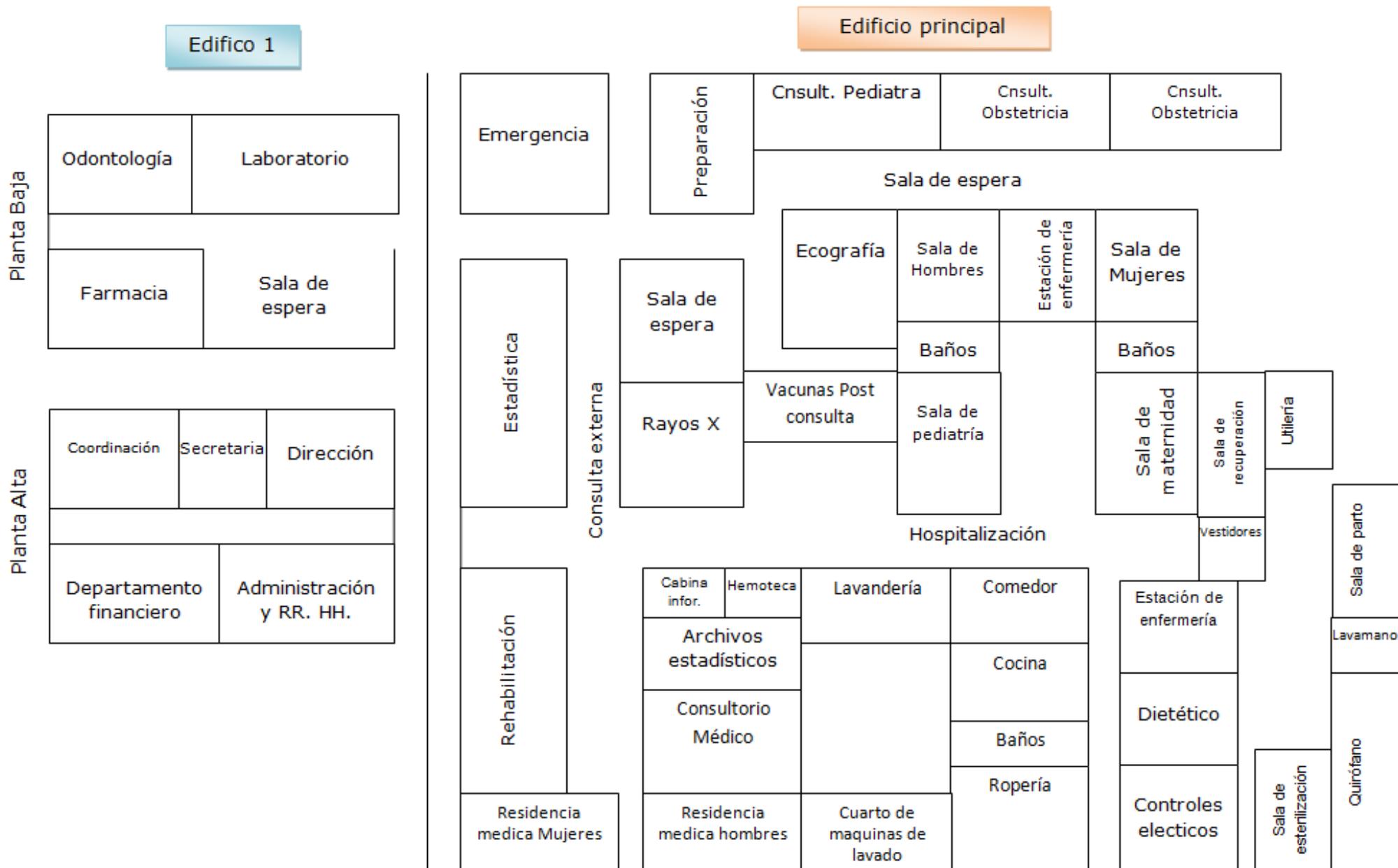
En el mismo edificio en la planta alta se encuentra ubicado los despachos de Dirección, el departamento financiero, Recursos Humanos.

En el segundo edificio consta de una planta en la cual se encuentran las áreas de: hospitalización, quirófano, y partos, obstetricia, estadística rehabilitación las residencias medias y las diferentes salas, también el área de Emergencia.

Edificio propio con capacidad para 15 camas hospitalarias



Figura 2. Estructura del Edificio Hospitalario



Elaborado por: Jairo Carrillo

## ➤ **Estructura Organizativa del Hospital El Corazón**

El centro de salud "Hospital el Corazón" dispone de los siguientes servicios:

Las funciones que prestan las unidades o áreas son el 70% de actividades de prevención y fomento de la salud, el 30% son de tratamiento médico.

El Hospital de El Corazón está conformado por las siguientes áreas:

### **1. Emergencia**

Es aquel ambiente dependiente de un centro hospitalario, donde se otorgan prestaciones de salud las 24 horas del día a pacientes que demandan atención inmediata. De acuerdo a su nivel de complejidad pueden resolver diferentes categorías de daños.

### **2. Consulta Externa**

El Área de Consulta Externa tiene como objetivo principal brindar una atención médica integral ambulatoria a los pacientes, a través de sus unidades ejecutoras ubicadas en las siguientes áreas:

- Área de Emergencia.
- Departamento de Consulta Especializada y Extrahospitalaria
- Consulta de Especialidades

### **3. Hospitalización Básica**

Área de hospitalización de corta estancia para la atención, tratamiento, reevaluación y observación permanente de pacientes con daños de prioridad I y II, en un período que no debe exceder de 12 horas para los pacientes de prioridad I y de 24 horas para los de prioridad II.

### **4. Servicios Técnicos Complementarios**

La división de servicios técnicos complementarios tiene como objetivo brindar asistencia y apoyo a la atención médica de los pacientes, así como colaborar con todos los programas que se realizan en la institución.

Tiene a su cargo el:

- Departamento de Farmacia
- Departamento de Laboratorio Clínico
- Departamento de Radiología e Imágenes

## **5. Prevención y Promoción**

Esta área del hospital se encarga de la prevención de enfermedades virales, epidemias, infecciosas e infectocontagiosas, por medio de campañas de información y vacunación dirigidas a niños y adultos teniendo como prioridad a niños menores de 5 años, mujeres embarazadas y personas de la tercera edad.

## **6. Odontología**

El Departamento de Odontología entrega al paciente una atención odontológica integral en niños y adultos, teniendo incorporadas todas las funciones de esta especialidad:

- Programa de prevención de caries y anomalías dentomaxilares en niños y adolescentes.
- Terapias con flúor y sellantes en mayor o menor grado de acuerdo a actividad cariogénica.
- Controles de placa bacteriana.
- Refuerzos educativos y de motivación.

## **7. Obstetricia**

Este departamento tiene como objetivo proporcionar una atención de máxima calidad a la población atendida por el Hospital, que se adapte en todo momento a las necesidades y expectativas de esa población.

La actividad del Área se integra en la del Hospital, colaborando con las otras Áreas y Divisiones. La razón de ser del Área es la atención a los problemas de salud derivados del embarazo y parto así como los órganos que sirven a la

función reproductora femenina. La atención a estos problemas se realiza en un contexto compatible con la docencia e investigación fundamentada en una sólida base profesional.

## **8. Vigilancia Sanitaria**

Esta área se encarga de la vigilancia de locales, como son los puestos y restaurantes de comida para evitar o prevenir enfermedades que se puedan contraer por este medio, también realiza campañas de prevención sanitaria especialmente en época invernal para evitar brotes de paludismo y dengue.

## **9. Farmacia**

El Departamento de Farmacia del Hospital de El Corazón es el órgano operativo intermedio, encargado de suministrar a los pacientes hospitalizados y ambulatorios los medicamentos y productos afines necesarios para cumplir con las funciones de atención integral del paciente.

Depende jerárquicamente de la Dirección General del Hospital.

Funciones del Departamento de Farmacia

- a) Preparar productos galénicos, y tratamientos individualizados de pacientes.
- b) Dispensar medicamentos y materiales médico-quirúrgicos para los pacientes ambulatorios y hospitalizados.
- c) Controlar la distribución y uso de las drogas y narcóticos de acuerdo a la Ley vigente.
- d) Llevar un sistema de control de ingresos y salidas de medicamentos y materiales médico-quirúrgicos.
- e) Verificar y garantizar la calidad de los medicamentos y material médico-quirúrgicos que se expendan en la Farmacia.
- f) Intervenir en la elaboración y cumplimiento del petitorio farmacológico.
- g) Proporcionar información a los pacientes y población en general sobre el uso de medicamentos.
- h) Realizar actividades de Farmaco vigilancia e Investigación.

- i) Realizar y desarrollar actividades de docencia en servicio.
- j) Establecer y mantener actualizadas las normas y procedimientos técnicos de las actividades de su competencia.
- k) Las demás funciones que le asigne la Dirección inherentes a su cargo.

El Departamento de Farmacia está a cargo de un Profesional Químico Farmacéutico, con categoría de Jefe de Departamento, que tiene la atribución y responsabilidad de planificar, ejecutar, supervisar, evaluar y controlar las actividades del personal a su cargo e impartir las directivas y disposiciones pertinentes, así como cumplir y hacer cumplir las funciones de su Departamento.

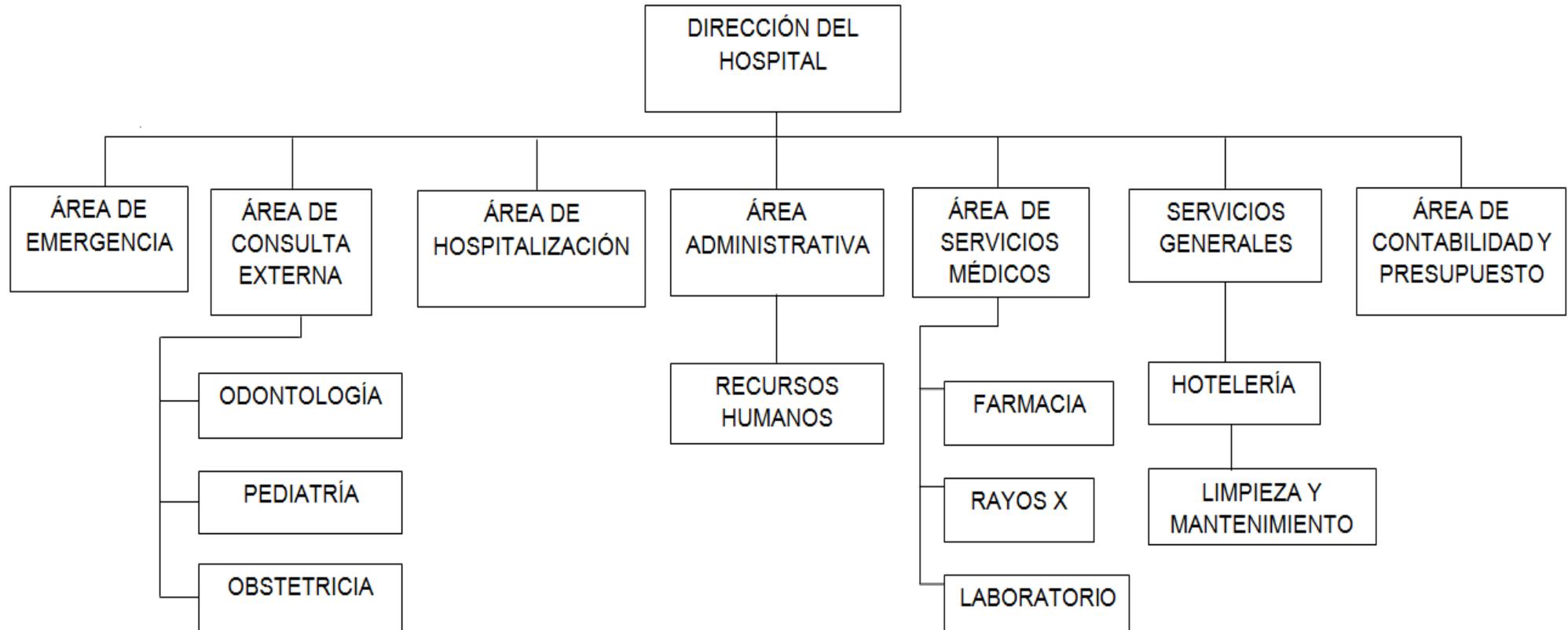
## **10. Área Financiera**

El presupuesto se empieza a gestar con los presupuestos generales del Estado y de la Comunidad Autónoma, la financiación, en este sentido, viene básicamente de los impuesto recaudados por el Estado (80%), de las cotizaciones de los trabajadores y empresarios (18%) y de los ingresos propios del sistema (2%).Cada servicio de Salud negocia con sus hospitales el presupuesto del año, pero debe garantizar que la suma de lo distribuido es igual al total aprobado por el Parlamento global.

El área contable del hospital se encarga primariamente de la facturación de las prestaciones dadas a las entidades de cobertura correspondientes.

#### 4.1.2.1. Organigrama Estructural Hospital El Corazón

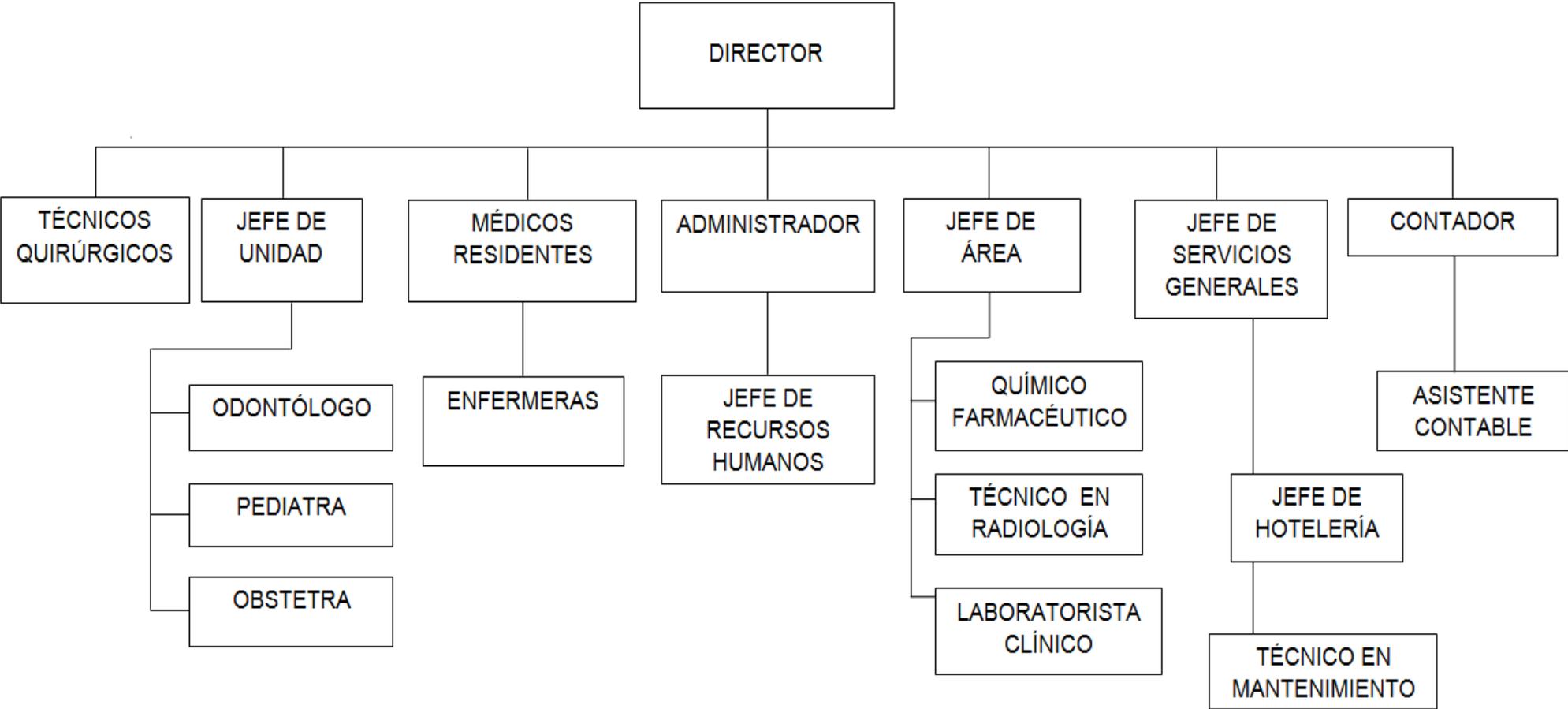
Figura 3. Organigrama Estructural



Fuente: Hospital "El Corazón"  
Elaborado por: Jairo Carrillo

4.1.2.2. Organigrama Funcional Hospital El Corazón

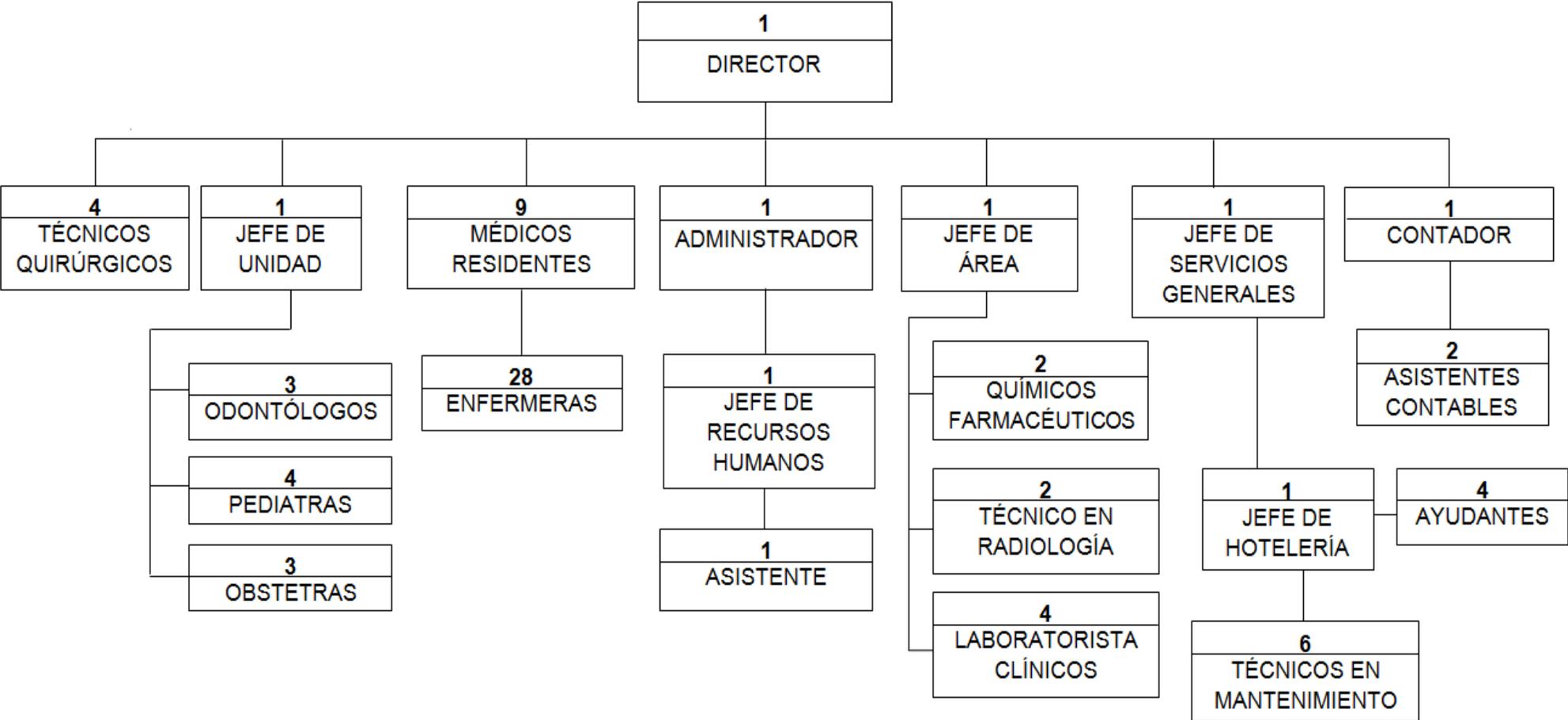
Figura 6. Organigrama funcional



Fuente: Hospital “El Corazón”  
Elaborado por: Jairo Carrillo

4.1.2.3. Organigrama de Posición Hospital El Corazón

Figura 7. Organigrama de Posición



Fuente: Hospital “El Corazón”  
 Elaborado por: Jairo Carrillo

## ➤ **Manual de Funciones**

### **1. Funciones del Director del Hospital**

- Elaborar informes mensuales a la Dirección Nacional de Salud
- Elaborar y aprobar el Plan Anual y los programas de actividades del Hospital y coordinar, controlar y evaluar su ejecución cuando corresponda;
- Presentar anualmente al Ministerio de Salud Pública del Ecuador el proyecto de presupuesto del Hospital y ejecutarlo una vez aprobado, de acuerdo a las normas vigentes sobre la materia;
- Instituir la organización interna del Hospital y asignar las obligaciones y tareas a sus subalternos, de acuerdo a las normas e instrucciones impartidas sobre la materia por el Ministerio de Salud
- Organizar equipos asesores tales como, consejos técnicos, consejos o comités de calidad, de ética médica, de docencia e investigación, de abastecimiento, farmacia, infecciones intra hospitalarias u otros

### **2. Funciones del Técnico Quirúrgico**

- Mantener el piso libre de ropas, compresas y otros
- Rotular y anotar las muestras para estudios histopatológicos
- Limpiar, ordenar la mesa quirúrgica, la camilla y anaqueles para la intervención quirúrgica
- Tomar anotar los signos vitales y reportar alteraciones al anestesista
- Medir y registrar los ingeridos y eliminados
- Colaborar en la limpieza de heridas
- Realizar técnicas y procedimientos en caso de muerte

- Ayudar al equipo médico a vestirse con ropa esterilizada
- Realiza en lavado quirúrgico de la región operatoria de acuerdo al tipo de intervención quirúrgica
- Preparar la mesa operatoria con ropa y accesorios necesarios para mantener la posición del paciente
- Colaborar en todos los procesos operativos requeridos por el médico
- Controla, registra y reporta el consumo de materiales utilizados en los actos quirúrgicos
- Colaborar en la atención del paciente pors-operatorio inmediato y pacientes
- Conocer la programación quirúrgica del quirófano asignado
- Administra tratamientos programados según lo establecido.
- Cuenta stock de sueros para el proceso operatorio, agua biodestillada para oxigenoterapia, ampollas de suero fisiológico, electrolitos y vaselina. Avisa a Enfermera en caso de que falten para solicitar receta y reponerlos.
- Cumplir las normas en casos quirúrgicos contaminados
- Colaborar en la orientación de los estudiantes de enfermería
- Registra en libras las novedades operatorias
- Promocionar medidas preventivas para evitar infecciones intrahospitalarias
- Garantizar medidas de bioseguridad durante el acto quirúrgico
- Brindar apoyo emocional al paciente y sus familiares al entrar al quirófano conforme a lo establecido

- Mantener la ética en el ejercicio de su trabajo

### **3. Funciones del Jefe de Unidad**

- Organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades del sistema de preservación en el Hospital.
- Organizar y supervisar por el buen funcionamiento de los equipos e infraestructura del área externa
- Vigilar la existencia de un stock mínimo de repuestos, insumos y accesorios del Área dirigida
- Coordinación y supervisión para disponer la ejecución de la actividad de vigilancia.
- Coordinar y supervisar la labor de los profesionales encargados de las consultas externas.
- Contribuir a la solución de problemas que se presentan en consulta externa
- Control y supervisión de las actividades programadas anualmente
- Supervisión del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos médicos.
- Informe técnico de los estados de equipos
- Entregar al Director del Hospital los informes de los procedimientos realizados mensualmente.
- Realizar propuestas para el mejoramiento Unidad externa del Hospital.
- Ayudar a los médicos encargados en las solicitudes que requieran.

#### **4. Funciones del Odontólogo del hospital**

- Integrar el equipo de trabajo interdisciplinario
- Coordinar con el paciente los días de consultas
- Revisión de placas odontológicas
- Realizar curación de muelas (calces)
- Realizar extracción de muelas
- Curaciones de encías
- Tratamiento de infecciones bucales
- Tratamientos de enfermedad periodontal
- Realizar limpieza y blanqueamiento dental
- Realizar Odontopediatría (a los pacientes menores de 3 años)
- Prestación de atención Odontológica en todo el ciclo vital, a través de los pacientes atendidos.
- Manejar protocolos de evaluación, tratamiento y seguimiento en Problemas de Salud Oral
- Atención de Urgencia durante la jornada el día que le corresponda.
- Desarrollar de forma integral las prestaciones asignadas a los pacientes, llevando registros de ingresos, tratamientos, altas y trabajos enviados a laboratorio.
- Realizar el envío de libretas al departamento administrativo y estadístico con actividades realizadas a los pacientes
- Informe mensual al jefe inmediato del avance de los pacientes atendidos

- Dar cumplimiento a las metas estipuladas para los tratamientos de los pacientes
- Realizar Radiografías el día que corresponda.
- Otras funciones encomendadas por sus superiores jerárquicos.

## **5. Funciones del Pediatra**

- Prescribir exámenes de laboratorio previo a la entrega del tratamiento según resultados.
- Dar asistencia médica, ambulatoria y domiciliaria de las personas de hasta 7 años de edad (14 años), que le hayan sido adscritas.
- Práctica de las técnicas habituales de la especialidad y desarrollo de los servicios infantiles que formen parte de los Servicios del Hospital
- Indicación o prescripción y realización, en su caso, de las pruebas y medios diagnósticos básicos.
- Desarrollo de las actividades programadas en vacunaciones, exámenes de salud y otras acciones programadas para prevención de enfermedades, promoción de la salud o rehabilitación.
- Revisión del paciente (toma de peso, temperatura, tamaño, historial clínico).
- Prescribir tratamiento de enfermedades virales de acuerdo a los resultados del laboratorio los pacientes
- Prescribir tratamientos de enfermedades bacterianas según resultados
- Prescribir tratamientos a todas las enfermedades generales de los pacientes menores de edad
- Dar asistencia urgente a pacientes de gravedad

- Vacunar a los infantes de acuerdo a la edad
- Dar asistencia médica a los infantes internados en el Hospital que estén bajo su responsabilidad
- Información y educación sanitarias a los pacientes, padres y tutores,
- Registrar en la carpeta del paciente la evaluación evolución de enfermedad y tratamientos
- Brindar atención médica integral y de la mejor calidad disponible a la población infantil de su área de influencia
- Promoción de prevención de enfermedades virales infantil
- Promoción de prevención de accidentes
- Promoción de prevención de desnutrición infantil
- Ser responsable de la historia clínica del paciente.
- -Utilizar los datos de la comunidad (epidemiológicos, demográficos y económicos) para mejorar sus conocimientos sobre la salud y riesgos sociales de los niños.
- Cumplimiento y tramitación de los documentos oficiales que se deriven de la asistencia sanitaria.
- Toda aquella otra función que la Dirección le asigne en relación con su actividad profesional.
- Interactuar con otros miembros de la comunidad para mejorar todas las instalaciones y organizaciones donde los niños son atendidos.
- Estar al día con las estadísticas de enfermedades virales.
- Entregar al Departamento de administración el registro de toda la asistencia médica prescrita

- Entregar al Departamento de estadísticas datos de pacientes
- Entregar al jefe inmediato un resumen mensual de la labor realizada
- Cumplir con las normas éticas médicas.
- Capacitarse constantemente de los nuevos tratamientos y enfermedades de su área.

## **6. Funciones del Obstetra**

- Diagnostico previo del paciente
- Prescribir exámenes de laboratorio previo a la entrega del tratamiento según resultados.
- Prevención de Embarazo no deseado
- Enfermedades de transmisión sexual (E.T.S)
- Tratamientos del Cáncer Génitomamario
- Riesgos asociados al climaterio
- Tratamiento del Flujo genital
- Tratamiento de Trastornos del ciclo menstrual
- Tratamientos de enfermedades del útero
- Control del embarazo
- Estar al día con las estadísticas de enfermedades virales.
- Entregar al Departamento de administración el registro de toda la asistencia médica prescrita
- Entregar al Departamento de estadísticas datos de pacientes

- Entregar al jefe inmediato un resumen mensual de la labor realizada
- Cumplir con las normas éticas médicas.
- Capacitarse constantemente de los nuevos tratamientos y enfermedades.

## **7. Funciones de los Médicos Residentes**

- Prescribir exámenes de laboratorio previo a la entrega del tratamiento según resultados.
- Indicación o prescripción y realización, en su caso, de las pruebas y medios diagnósticos básicos.
- Prescribir tratamiento de enfermedades virales de acuerdo a los resultados del laboratorio los pacientes
- Desarrollo de las actividades programadas en vacunaciones, exámenes de salud y otras acciones programadas para prevención de enfermedades, promoción de la salud o rehabilitación.
- Revisión del paciente (toma de peso, temperatura, tamaño, historial clínico).
- Prescribir tratamientos de enfermedades bacterianas según resultados
- Dar asistencia urgente a pacientes de gravedad
- Realizar cirugías, partos, y control general del área asignada
- Tratar con respeto y cordialidad a los pacientes
- Cumplir con las actividades operativas señaladas por el Hospital
- Cumplir con las disposiciones de los lineamientos de enseñanza y generales del Hospital.

- Permanecer en su servicio o área asignada dentro del Hospital, durante prácticas hospitalarias y jornadas establecidas
- Aprobar los exámenes periódicos de conocimientos y destrezas dentro del Hospital
- Realizar en forma completa el estudio y tratamiento de los pacientes que le sean asignado bajo su responsabilidad.
- Promocionar medidas preventivas posibles brotes de enfermedades
- Promocionar los programas de vacunaciones del Hospital
- Brindar apoyo emocional al paciente y sus familiares al entrar al quirófano conforme a lo establecido
- Toda aquella otra función que la Dirección le asigne en relación con su actividad profesional.
- Cumplir con el código de ética médica.
- Cumplir las normas en casos quirúrgicos contaminados
- Coordinar con las enfermeras los horarios de medicinas, visitas y otros que se requieran
- Estar al día con las estadísticas de enfermedades virales.
- Entregar al Departamento de administración el registro de toda la asistencia médica prescrita
- Entregar al Departamento de estadísticas datos de pacientes
- Entregar al jefe inmediato un resumen mensual de la labor realizada
- Cumplir con las normas éticas médicas.

- Capacitarse constantemente de los nuevos tratamientos y enfermedades de su área.

## **8. Funciones de las enfermeras**

- Recibe turno de su colega saliente, a los pies de la cama del paciente, informándose de la condición general de este y novedades ocurridas durante las doce hrs. anteriores manteniendo la continuidad del plan de cuidados del paciente.
- Visita con los médicos a cargo de paciente según éstos lo requieran informando novedades obtenidas en la entrega de turno.
- Realiza la valoración sistemática y continua del paciente a su cargo.
- Elabora el plan de cuidados y atención de enfermería de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Establece prioridad de atención y la informa al personal a su cargo.
- Supervisa que se cumpla el plan de cuidados y atención de enfermería.
- Verifica la rotulación de vías venosas, sondas y drenajes en el sitio de inserción y terapia de enfermería.
- Cambia vías venosas que pasen las 72 hrs. de instaladas o que estén disfuncionante.
- Revisa que los sueros estén pasando correctamente y que las bajadas estén fechadas correctamente.
- Realiza el ingreso y egreso de Enfermería
- Entrevista a familiares para obtener datos complementarios del paciente.
- Obtiene información del estado del paciente a través de la revisión periódica de la ficha clínica, exámenes y registros de enfermería.

- Recibe información e indicaciones médicas a través de la visita clínica y la ficha.
- Mantiene la confidencialidad de los datos obtenidos del paciente y del servicio e inculca estos principios éticos al personal a su cargo.
- Mantiene informados a su supervisora, medico y colaboradores de los cambios en el estado del paciente, observando y registrándolos.
- En la hoja de enfermería.
- Cumple las indicaciones médicas
- Realiza la atención de enfermería en forma eficiente, oportuna y con buen trato.
- Realiza la toma de exámenes de laboratorio
- Supervisa las tareas delegadas al personal técnico a su cargo.
- Analiza la mejor manera de cubrir las necesidades de los pacientes del servicio, redistribuye al personal, apoya a otros turnos si es necesario.
- Analiza los riesgos y complicaciones potenciales del paciente a fin de preverlos.
- Informa las complicaciones que presente el paciente al médico de turno y cumple las indicaciones que este deje en la terapia clínica de manera de restablecer la condición inicial del paciente rápidamente.
- Informa al personal técnico a su cargo de cambios y novedades.
- Realiza técnicas y procedimientos de enfermería: curaciones, instalación de vías venosas, administración de medicamentos endovenosos y subcutáneos, colocación de sondas, toma de exámenes, etc. cumpliendo los protocolos que para ellos tiene el Servicio.

- Informa y educa al paciente y familia de los cuidados
- Maneja y controla el cumplimiento de protocolos de las derivaciones vasculares, urinarias, digestivas, drenajes y prótesis.
- Registra todos los procedimientos realizados al paciente durante su turno.
- Supervisa y dirige las actividades asignadas al personal técnico paramédico a su cargo.
- Coordina las Ínter consultas y exámenes dentro y fuera del servicio.
- Mantiene y cumple con los registros en la terapia de Enfermería.
- Cumple con el horario de colación y se encarga de la distribución del personal a su cargo en dicho horario.
- Colabora en la realización de procedimientos médicos.
- Cumple con las normas de seguridad.
- Supervisa el cumplimiento de las normas de protección al paciente.
- Controla la asistencia y puntualidad del personal a su cargo
- Comunica las irregularidades a su jefe.
- Controla inventario de equipos.
- Educa acerca del uso eficiente de recursos y exige su cumplimiento.
- Aporta información relevante sobre el estado del paciente
- Aporta y obtiene información sobre traslados. ingresos y egresos.
- Comunica adecuadamente al personal las decisiones de las autoridades.
- Trabaja en equipo.

- Supervisa el traslado de material y ropa.
- Evalúa signos vitales y condición general del paciente previo traslado a exámenes, decidiendo la necesidad de que este sea acompañado por técnico paramédico.
- Acompaña y entrega al paciente cuando este es trasladado a un Servicio de mayor complejidad, cumpliendo protocolo de traslado.
- Coordina e informa a los servicios de alimentación, kinesiterapia y otros sobre necesidades del paciente o de la unidad.
- En ausencia de jefatura directa, asume la toma de decisiones en forma responsable.
- Administrar soluciones de medicamentos por bomba de infusión registrando en terapia dilución, inicio de infusión y variaciones en el goteo.
- Entrega turno informando del estado de los pacientes y de novedades ocurridas en su turno.

## **9. Funciones del Administrador**

- Intervenir en la formulación del presupuesto del Hospital.
- Ejecutar, controlar y distribuir el presupuesto del Hospital; así como mantener registros de la gestión financiera y realizar análisis e informes financieros de acuerdo a los requerimientos del establecimiento y de la Red Asistencial.
- Diseñar, implementar y evaluar los sistemas relativos a prestaciones, costos, el programa de inversiones y mantenimiento de la infraestructura y equipamiento.
- Diseñar mecanismos para la provisión de insumos y medicamentos necesarios.

- Organizar sistemas y tecnologías de la información compatibles con la Red Asistencial y conforme a las normas técnicas que imparta el Ministerio de Salud pública del Ecuador sobre la materia en la negociación presupuestaria anual de la programación de pagos.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual del Hospital por ítems de ingresos, gastos e inversión de acuerdo a las instrucciones del Ministerio de Salud pública del Ecuador.
- Distribuir en conjunto con el Subdepartamento de Finanzas el presupuesto anual autorizado, por ítems y por centro de responsabilidad, por mensualidades de acuerdo a las pautas entregadas por la subdirección ejecutiva Administrativa y el comité de centros de responsabilidad.
- Evaluar por periodos mensuales los informes de ejecución del gasto por ítems y por centro de responsabilidad.
- Velar por la correcta imputación presupuestaria, registro contable e informes del sistema computacionales y gerenciales, de acuerdo a la Ley de presupuesto y las normas contables vigentes para el servicio de salud pública.
- Ejercer mecanismos de control permanentes sobre los ingresos recaudados, facturación y cobranzas en consulta externa, farmacia y laboratorio.
- Elaborar el programa anual de compras de insumos de farmacia e insumos generales de acuerdo al presupuesto autorizado por el Ministerio del Salud pública.
- Efectuar evaluaciones mensuales de la programación de compras y de la ejecución de los gastos integrales por área de de responsabilidad y de costos.

- Autorizar los cambios de programación, de asignación presupuestaria, de adquisiciones extraordinarias, de acuerdo a las normas presupuestario fijado por el Hospital

#### **10. Funciones del Jefe de Recursos Humanos**

- Planear, organizar, controlar y evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con la administración de personal.
- Coordinar y supervisar la elaboración de la nómina y realizar los trámites correspondientes a las prestaciones y contratación de personal.
- Analizar y dictaminar las propuestas de movimientos de personal, sueldos y prestaciones, así como participar en negociaciones con los representantes sindicales.
- Dar a conocer y vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos para la administración del personal, así como el Contrato Colectivo de Trabajo y supervisar los programas de evaluación y desarrollo de personal.
- Vigilar que se cumpla con lo dispuesto en el Reglamento Interior de Trabajo.
- Analizar y proponer mejoras a las disposiciones en materia de relaciones laborales, vigilando su cumplimiento.
- Atender las solicitudes sindicales, proponer soluciones y supervisar los programas de capacitación.
- Realizar la contratación de personal de nuevo ingreso.
- Elaborar contratos laborales y establecer el cumplimiento a las cláusulas contenidas en los mismos.
- Expedir las constancias que soliciten los empleados.

- Calcular el importe correspondiente al pago de pensiones alimenticias solicitadas por la autoridad correspondiente.
- Efectuar los descuentos por nómina referentes a: Obligaciones por ley, aportaciones del fondo de ahorro, fondo de retiro, cuotas sindicales, etc.
- Realizar las liquidaciones de pago de cualquier remuneración al personal, de acuerdo con su categoría, determinando la emisión o suspensión de pago, su distribución la aplicación o suspensión de descuentos de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Gestionar ante el IESS, todo trámite administrativo que requiera el trabajador como: afiliación, vigencia, constancias laborales, entre otras.
- Revisar altas y bajas de personal, así como modificaciones de salario.
- Elaborar reporte mensual informativo a la Subdirección de Administración y Finanzas, de las actividades realizadas por el departamento.
- Recabar de cada área las Necesidades de Capacitación del Personal
- Generar el Concentrado de Necesidades de Capacitación de Personal.
- Analizar y evaluar las Necesidades de Capacitación de Personal y proponer el Programa Anual de Capacitación.
- Proponer a (los) instructor (es) interno (s) o externo (s) que llevarán a cabo las tareas de capacitación.
- Evaluar conjuntamente con los responsables de las áreas la efectividad de los cursos, talleres y seminarios.
- Analizar las evaluaciones que los trabajadores hagan de los cursos de capacitación recibidos.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las acciones que se acuerden a efecto de que la información generada por Sistema de Gestión de la

Calidad, se haga del conocimiento de los trabajadores y se confirme que es comprendida por los mismos. Elaborar diagramas de interacción de procesos (mapeos), de las actividades que se lleva a cabo en el departamento, en coordinación con las secciones responsables de llevarlas a buen término.

- Elaborar las instrucciones de trabajo en los casos que la actividad desempeñada por el trabajador así lo amerite.
- Elaborar los documentos y formatos, que conlleva la integración de las actividades que se desarrollan en las secciones que integran al departamento, dentro del Sistema de Gestión de Calidad, mismos que son la base para la determinación de los Indicadores, que nos permiten la evaluación de los procesos que se generan en el departamento.
- Formular las minutas de trabajo, para dar a conocer al personal administrativo y de campo, los diferentes procesos, instrucciones de trabajo, documentos, formatos, avances acuerdos, resultados de las auditorias, resultados de las juntas de revisión al Sistema Operativo de Calidad.
- Las demás que le confiera expresamente el Subdirector de Administración y Finanzas.

#### **11. Funciones del Jefe de Área**

- Tener una actitud vigilante frente al compromiso con la política, la misión y visión institucional.
- Elevar los niveles existentes de calidad médica en su respectiva área.
- Sostener una visión prospectiva de los currículos del personal a su cargo de su respectiva área.
- Dar orden, sentido, coherencia e integralidad a las competencias de su área.

- Procurar el desarrollo tecnológico y la participación virtual en redes del área.
- Analizar las estadísticas de eficiencia y calidad para diseñar programas de solución.
- Ser un constante promotor de nuevos métodos y estrategias de trabajo en su área.
- Atender las necesidades e inquietudes del personal a su cargo.
- Proponer cursos de capacitación que respondan a las necesidades de los profesionales del área.

## **12. Funciones del Químico Farmacéutico**

- Organizar el servicio
- Establecer los objetivos de los servicios de farmacia del Hospital
- Establecer líneas de autoridad y responsabilidad
- Cumplir con las disposiciones reglamentarias vigentes para estupefacientes y psicotrópicos y otros medicamentos sujetos a control legal
- Cumplir las normas de almacenamiento, conservación, dispensación, distribución, producción y fraccionamiento de los productos farmacéuticos y supervisar que su manejo sea adecuado en los diferentes servicios clínicos y unidades de apoyo
- Formular programas de adquisiciones de medicamentos e insumos clínicos
- Procurar una capacitación continua del personal
- Establecer mecanismos para el desarrollo de la Farmacia y atención farmacéutica a nivel de los servicios clínicos

- Coordinación con médicos tratantes de los servicios hospitalarios para optimizar la terapia farmacológica de los pacientes
- Evaluar periódicamente los logros de los objetivos formulados
- Mantener vigente las especificaciones técnicas de productos del arsenal farmacológico y de insumos hospitalarios
- Cumplir con las disposiciones administrativas del Hospital
- Revisar el stock de insumos farmacéuticos que no estén caducados y se encuentren en buen estado
- Registrar el stock de insumos que ingresan a la farmacia
- Cumplir las disposiciones sobre asepsia y antisepsia y demás normas técnicas con el objeto de prevenir infecciones intrahospitalarias.
- Establecer sistemas de turno de profesionales químicos farmacéuticos para cubrir los requerimientos técnicos de la farmacia de urgencia.
- Atender con cordialidad, amabilidad y eficiencia a los pacientes
- Recomendar, aconsejar y monitorizar en el paciente el uso de medicamentos sin prescripción médica, siguiendo las pautas de las prácticas de buena atención.
- Educar y aconsejar a los pacientes de acuerdo a los propósitos y usos de sus medicamentos en relación con su terapia. Identificar problemas, evaluar eficacia y proporcionar un juicio clínico sobre un plan terapéutico individualizado, luego de un seguimiento apropiado, implementando sistemas de fármaco vigilancia.
- Asesorar en materia de medicamentos a los profesionales de salud y al paciente.

### **13. Funciones en Imagen (Radiología)**

- Manejo y control del equipo de RX.
- Mantenimiento del Equipo de RX: Niveles de fijador, revelador y películas disponibles en reveladoras.
- Vigilar la conservación y el buen estado del material sanitario, instrumental y, en general, de cuantos aparatos clínicos se utilicen en la sala de RI, manteniéndolos ordenados y en condicione de perfecta utilización, así como efectuar la preparación instrumental, farmacia y cuarto de trabajo.
- Control del material. Gestión del almacén.: Recepción y petición de material.
- Realización de copias de exploraciones radiológicas.
- Gestión del archivo de imágenes: Placas y discos ópticos.
- Estadística: Codificación de procedimientos y registro de los mismo.
- Proporcionar al Radiólogo Intervencionista el material necesario para el desarrollo eficaz y seguro del procedimiento
- Velar por el cumplimiento de la normativa y recomendaciones en materia de protección radiológica operacional (distancia, blindajes, tiempo), con el fin de reducir al máximo la dosis de radiación recibida por paciente y miembros del equipo.
- Cuidar de la preparación de la sala para la recepción del paciente y su acomodación correspondiente en la mesa de RI.
- Poner en conocimiento de sus superiores cualquier anomalía o deficiencia que observe en el desarrollo de la asistencia o en la dotación del servicio encomendado.

#### **14. Funciones del Laboratorista clínico**

- Efectuar la toma de muestras de los exámenes solicitados.
- Realizar los estudios de laboratorio clínico, comprendido en el cuadro básico de exámenes de laboratorio, según el nivel de atención a que corresponda la unidad médica.
- Asesorar al médico solicitante, en las técnicas de los exámenes de laboratorio que se realicen y en la interpretación de los resultados.
- Sistematizar los procedimientos de control de calidad, la entrega de resultados, la elaboración de informes y estadísticas.

#### **15. Funciones del jefe de Servicios generales**

Le corresponde la ejecución de las siguientes misiones, sin perjuicio de las que independientemente puedan confiársele por el Director Gerente y el Director de Gestión y Servicios Generales de la Institución.

- Ejercerá por delegación del Director de Gestión y Servicios Generales, la jefatura del personal de Celadores, Técnicos de mantenimiento y de limpieza. Ordenará y dirigirá el cumplimiento de su cometido.
- Instruirá convenientemente al personal a sus órdenes para que la realización de su trabajo sea eficaz y de calidad.
- Constatará que el personal de oficio y subalterno cumple el horario establecido en la Institución y permanece constantemente en su puesto de trabajo.
- Vigilará personalmente la limpieza de la Institución.
- Ejercerá el debido y discreto control de paquetes y bultos de que sean portadoras las personas ajenas a la Institución que tengan acceso a la misma.

- Mantendrá el régimen establecido por la Dirección para el acceso de enfermos, visitantes y personal a las distintas dependencias de la Institución.
- Cuidará del orden en el edificio, dando cuenta al Director de Gestión y Servicios Generales de los desperfectos o alteraciones que encuentre.
- Cuidará de la compostura y aseo del personal a sus órdenes, revisando y exigiendo que vistán el uniforme reglamentario.
- Informará a los familiares de los fallecidos en la Institución sobre los trámites precisos para llevar a cabo los enterramientos y, en caso necesario, les pondrá en contacto con la oficina administrativa correspondiente para completar dicha información.

#### **16. Funciones del jefe de Hotelería**

- Define funciones de puestos
- Interviene en el proceso de reclutamiento de personal.
- Supervisa el trabajo de sus subalternos
- Participa en las reuniones diarias con los demás jefes de departamentos
- Mantiene actualizada la capacitación del empleado.

#### **17. Funciones del técnico en mantenimiento**

- Tener actualizado el inventario e historial de las instalaciones y equipos.
- Elaboración de programas de mantenimiento, tanto de las instalaciones como de los equipos biomédicos de acuerdo a los objetivos de la gerencia.
- Asesorar en aquellas dudas que surjan en las obras y reparaciones que se efectúen.

- Controlar los gastos con respecto al presupuesto e indicar las acciones correctivas ante las desviaciones.
- Comprobar la eficacia de funciones desarrolladas por el propio servicio, las relaciones entre sus diferentes secciones y tomar medidas para corregir anomalías.

## **18. Funciones del Contador**

- Elaborar informes de verificación requeridos por el Ministerio de Salud y Contraloría.
- Elaborar los presupuestos requeridos para el hospital
- Realizar los estados financieros del hospital
- Recopilar información necesaria de índole financiero contable del Hospital.
- Realizar el análisis del Costo actual de los servicios a intervenir.
- Participar en la redacción de informes técnicos, adjuntando las pruebas y evidencias relacionadas con auditorías practicadas
- Intervenir en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Oficina.
- Elevar al Jefe de Oficina los informes de inspecciones e investigaciones realizadas.
- Elaborar el estudio técnico contable sobre denuncias en las que se afecta el Estado Financiero.
- Examen Especial, a una determinada área, contemplada en el Plan Anual de Control.
- Aplica las distintas leyes relacionadas con la contabilidad y la solución de problemas de tipo fiscal en lo referente al cálculo de contribuciones.

- Elabora e interpreta la información financiera más relevante del Hospital económica para la toma de decisiones y fijación de políticas financieras.
- Cumplir con las normas vigentes contables actuales en el Ecuador
- Publicar el resumen contable del Hospital con la finalidad de verificar la transparencia institucional.
- Planea, evalúa y controla la obtención de recursos financieros.
- Aplica técnicas de planeación, formulación, análisis y evaluación financiera.
- Analiza y evalúa los sistemas de costos en el Hospital, utilizando cada parte de los mismos como base para la toma de decisiones.
- Aplica la teoría referente a normas, técnicas y procedimientos de auditoría, y con base en ellos emitir un dictamen financiero, fiscal o de seguridad social.
- Estudia y evalúa el control interno para definir el alcance de los procedimientos de revisión en la auditoria de estados financieros.
- Participa en actividades de investigación para la búsqueda constante y sistemática de los conocimientos de la contaduría.
- Maneja software especializado en el ejercicio de la profesión contable.
- Realiza peritajes contables para efectos legales.

#### **19. Funciones de los Asistentes Administrativos y Contables**

- Formular el Balance General, Estado de Gestión, Balance de Comprobación del movimiento contable.
- Elaboración de las hojas de trabajo de los Estados Financieros.
- Formulación del Balance constructivo.

- Elaboración de las Notas de Contabilidad.
- Contabilización de los asientos contables en las etapas de: compromiso, girado, pagado y rendición.
- Análisis del movimiento y saldos de las cuentas del balance.
- Elaborar y coordinar las actas de conciliación entre las áreas de logística e integración contable (existencia y activo fijo).
- Dar conformidad a las órdenes de compras previa verificación, así como proyectar las notas de entrada de las remesas o donaciones.
- Codificar pedidos comprobantes de salida para la confección del parte administrativo mensual.
- Procesar la información del parte administrativo del movimiento de bienes y servicios cada mes.
- Preparar los formatos del cuadro de necesidades anual para ser llenados por los jefes o responsables de cada unidad orgánica.
- Distribuir los cuadros de necesidades a cada jefatura de las unidades orgánicas para ser llenado de acuerdo a sus necesidades.
- Consolidar la información proporcionada por cada unidad orgánica considerando en el cuadro los códigos, grupos genéricos, partidas específicas, cantidades, unidades de medida y precios unitarios.
- Realizar los procesos de selección de acuerdo al Plan Anual.
- Remitir una copia del cuadro consolidado anual de necesidades de bienes y servicios, bienes duraderos y remodelaciones del Hospital
- Mantener actualizado el listado de proveedores de Bienes y Servicios.

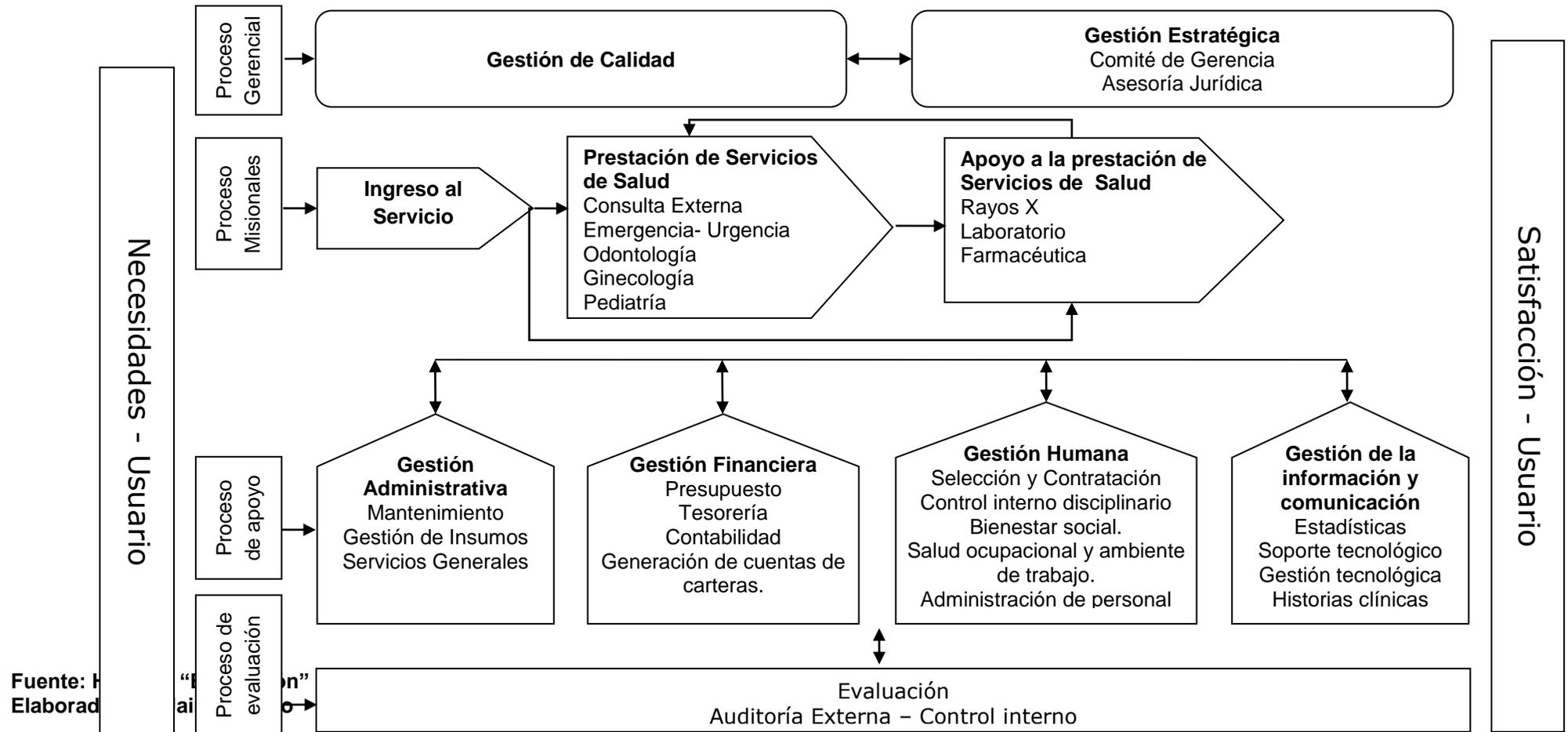
- Clasificar los bienes por grupos genéricos según el catálogo de bienes y servicios
- Otros que se asigne por el Administrador

#### **4.1.2.4. Procesos internos**

En el hospital existen diversos procesos que se derivan de cada una de las áreas existentes como los relacionados a los gerenciales, los relacionados con las áreas operativas y los procesos de control interno de sus actividades.

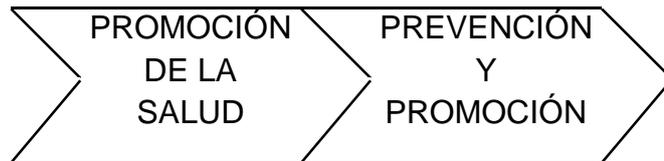
#### 4.1.2.4.1. Mapa de Procesos

Figura 3. Mapa de Procesos

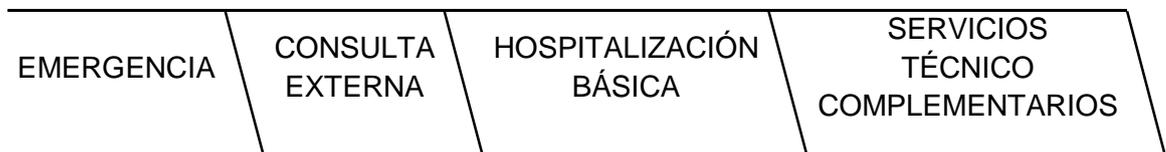


### ➤ Principales procesos

El proceso de Salud pública operativización local - control – y mejoramiento, tiene 2 subprocesos de estudio e investigación, previos a la entrega de servicios a los usuarios externos.



El proceso de Servicios de Salud. operativización local - control – y mejoramiento, espacio de encuentro y relación directa con los usuarios, tiene 4 subprocesos correspondientes a su calidad de área como atención hospitalaria:



## 4.2. Diagnóstico Organizacional

### 4.2.1 Análisis Interno

En este análisis se estudió los recursos humanos a través del tipo, cantidad, formación profesional, competencia (entendida como el máximo nivel de especialidad requerido en la organización, institución o centro de trabajo), experiencia, grado de motivación/actitudes, nivel de satisfacción, sistema de remuneraciones y compensaciones (evaluación y valoración del desempeño), promoción, seguridad y estabilidad en el empleo, productividad,

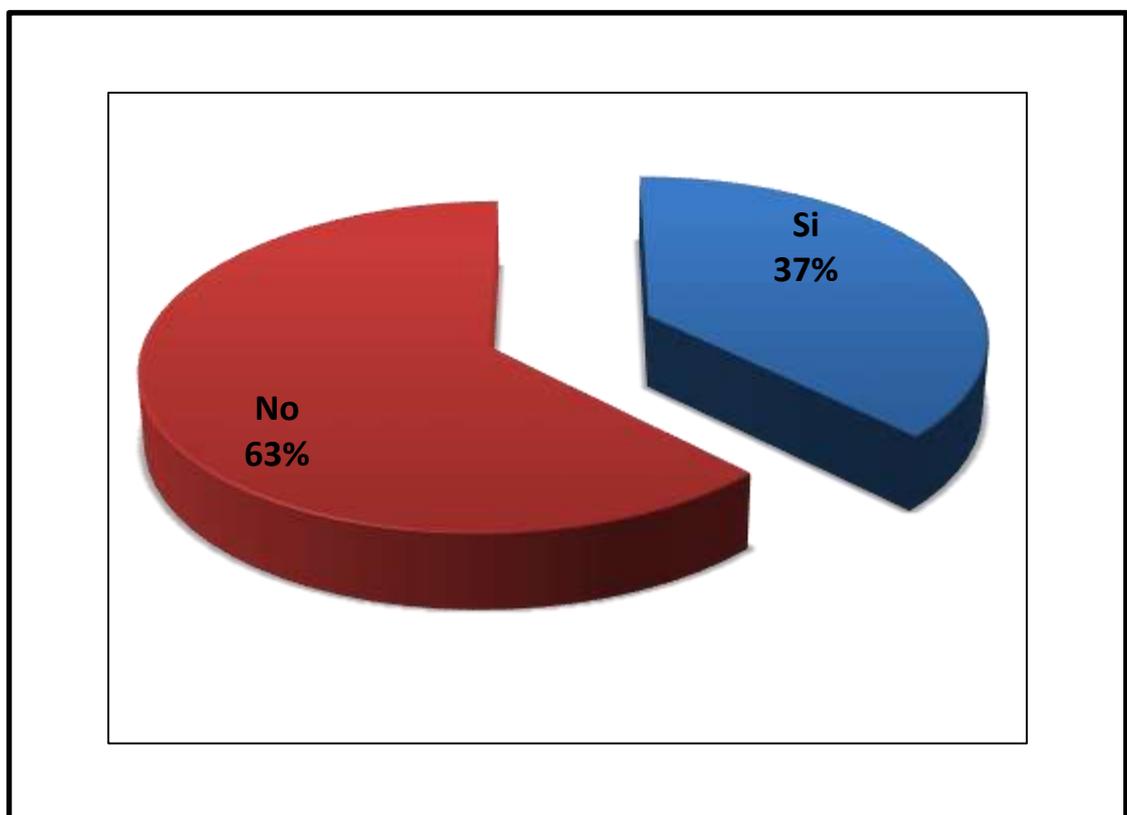
clima organizacional, nivel de conflicto, sistema de capacitación y desarrollo, comunicación, etc.

Se evaluó con la utilización de la encuesta al personal que labora en el hospital, con la finalidad de analizar la situación interna tomando en cuenta los diferentes puntos de vista del personal.

#### 4.2.1.1. Conocimiento de la Planeación Estratégica

Como se observa en la figura anterior más de la mitad del personal (63%) desconoce sobre la planeación estratégica de la institución de este porcentaje la totalidad pertenece al área operativa de la institución. Solo un 37% (30 personas) conocen sobre dicha planeación, lo que evidencia la falta de información del área administrativa hacia el personal de las áreas operativas.

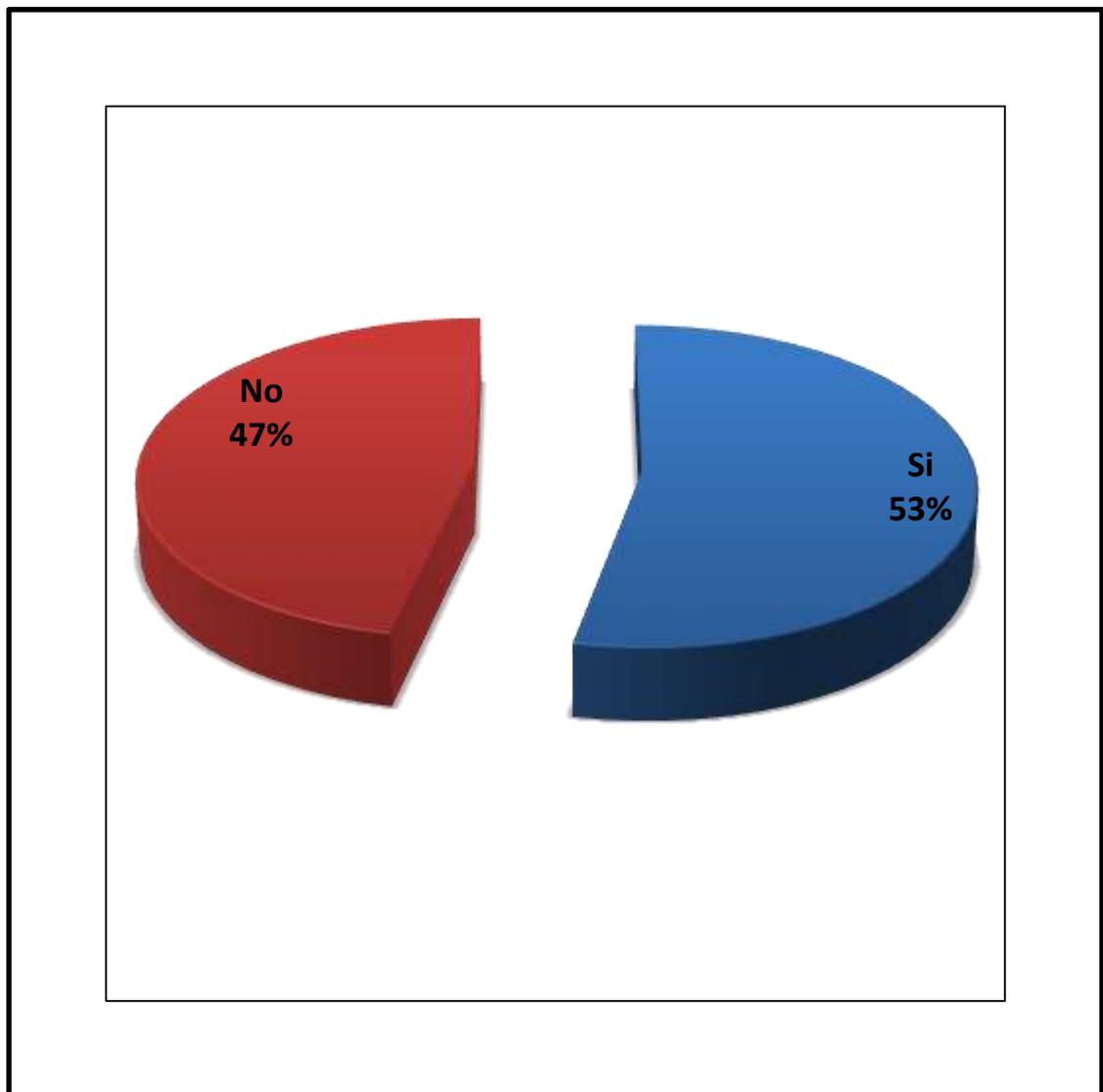
**Figura 4. ¿Tiene usted conocimiento sobre la Planeación Estratégica de la Institución?**



#### 4.2.1.2. Fin Visión, Misión.

La mayoría de los encuestados (53%) conocen la visión y misión de la institución y a su vez saben el objetivo de las mismas. Pero hay un porcentaje preocupante del personal (47%) que no saben para qué sirve la misión y visión del hospital. Esto refleja la falta de compromiso del personal con la institución y la falta de información por parte del área administrativa hacia el personal operativo.

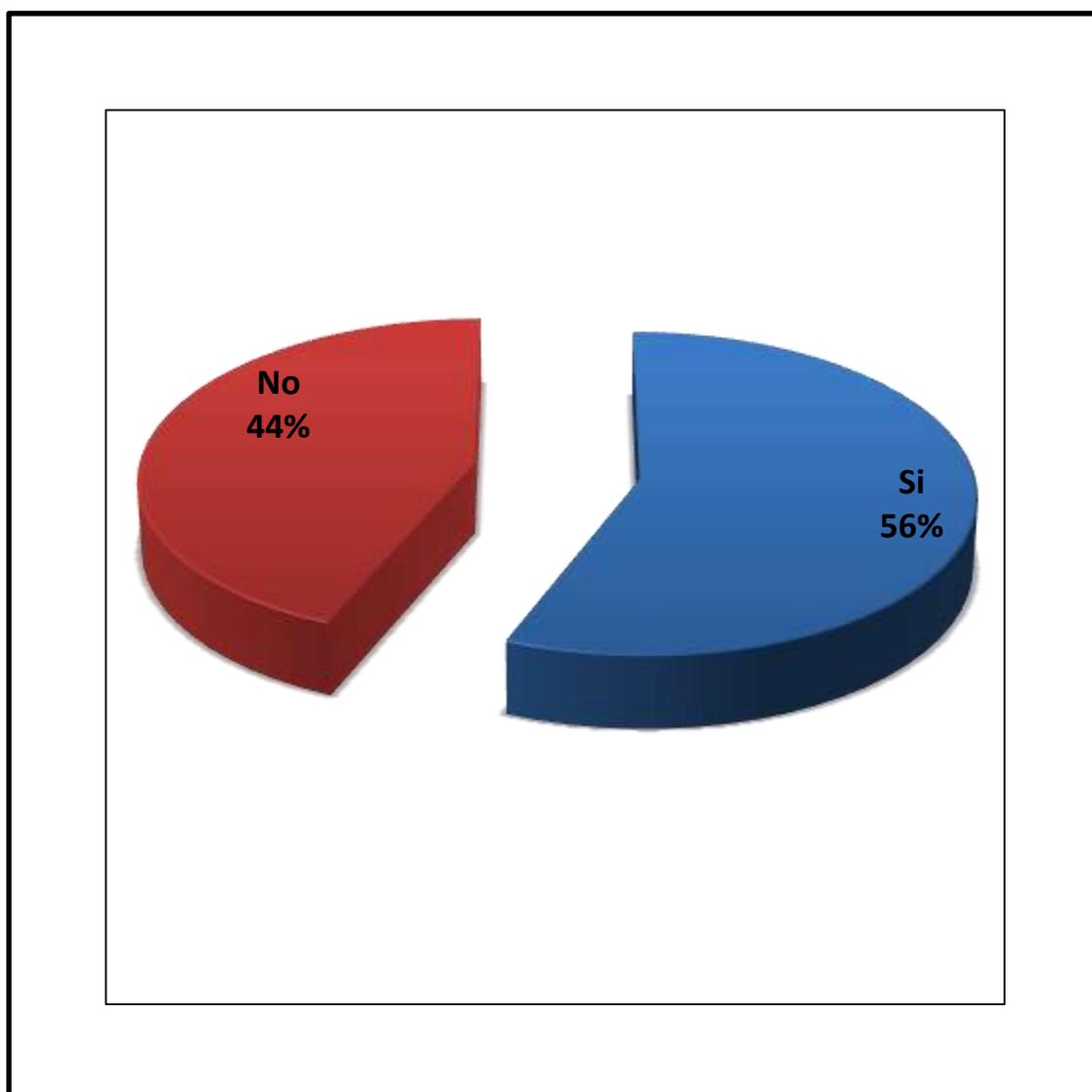
**Figura 5. ¿Conoce usted para qué sirve Visión y Misión Institucional?**



#### 4.2.1.3. Colaboración del personal para el cumplimiento de su Misión

La colaboración del personal mutuamente en la realización de sus labores, se encuentra reflejada de manera negativa en la siguiente pregunta, ya aunque el 56% respondió que si existe colaboración un porcentaje significativo (44 %) afirma que no existe, este problema se ve reflejado en la atención a los pacientes que son los principales perjudicados.

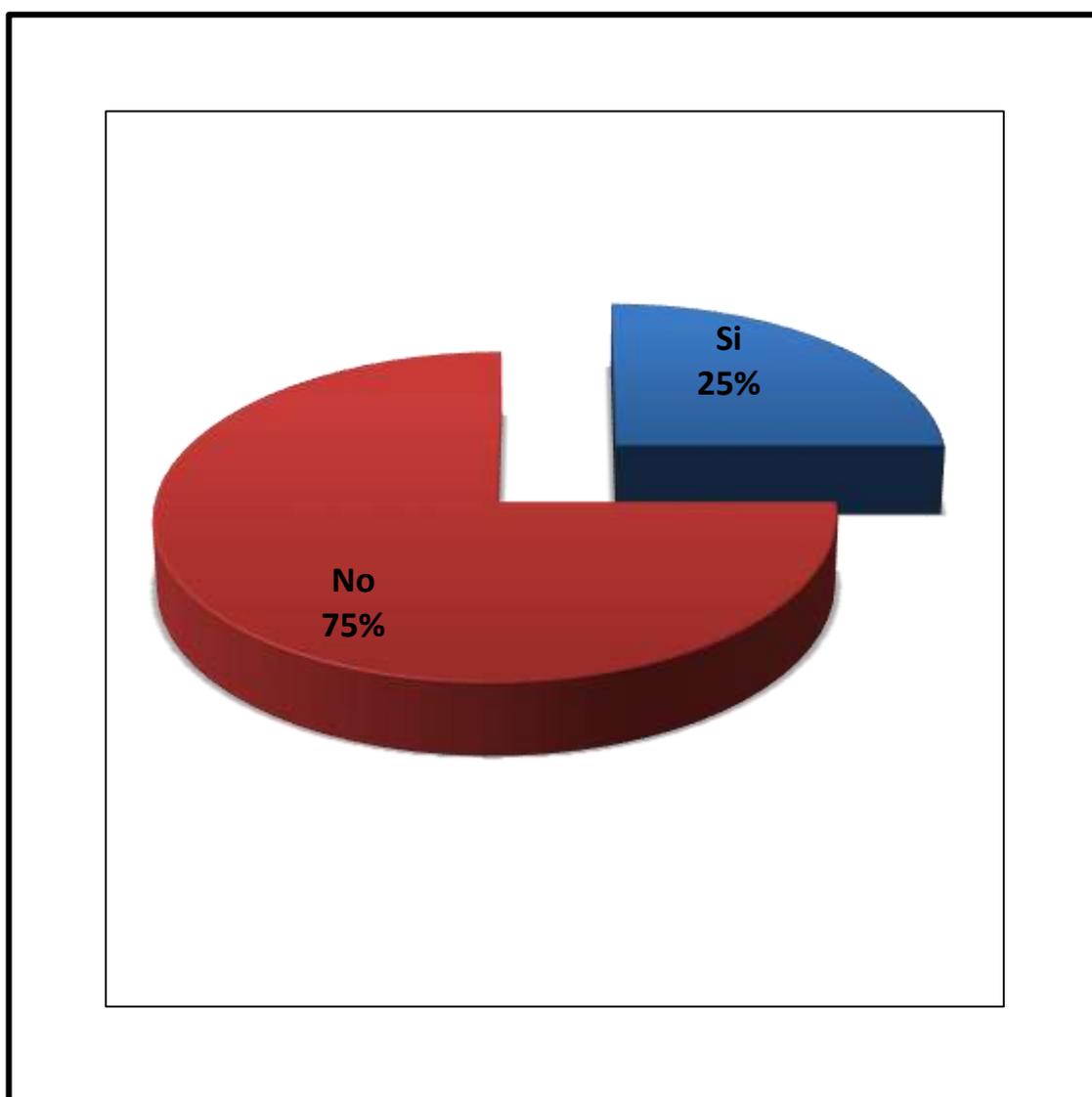
**Figura 6. ¿Existe la colaboración necesaria del personal de trabajo en las actividades planificadas, para el cumplimiento de su Misión?**



#### 4.2.1.4. Capacitación del personal.

Como podemos observar, el 75% del personal que labora en la institución contestó que no reciben capacitación adecuada y constante para la realización de sus labores, lo que es importante ya que para la buena atención es necesario tener conocimientos adecuados para cada necesidad requerida por el paciente.

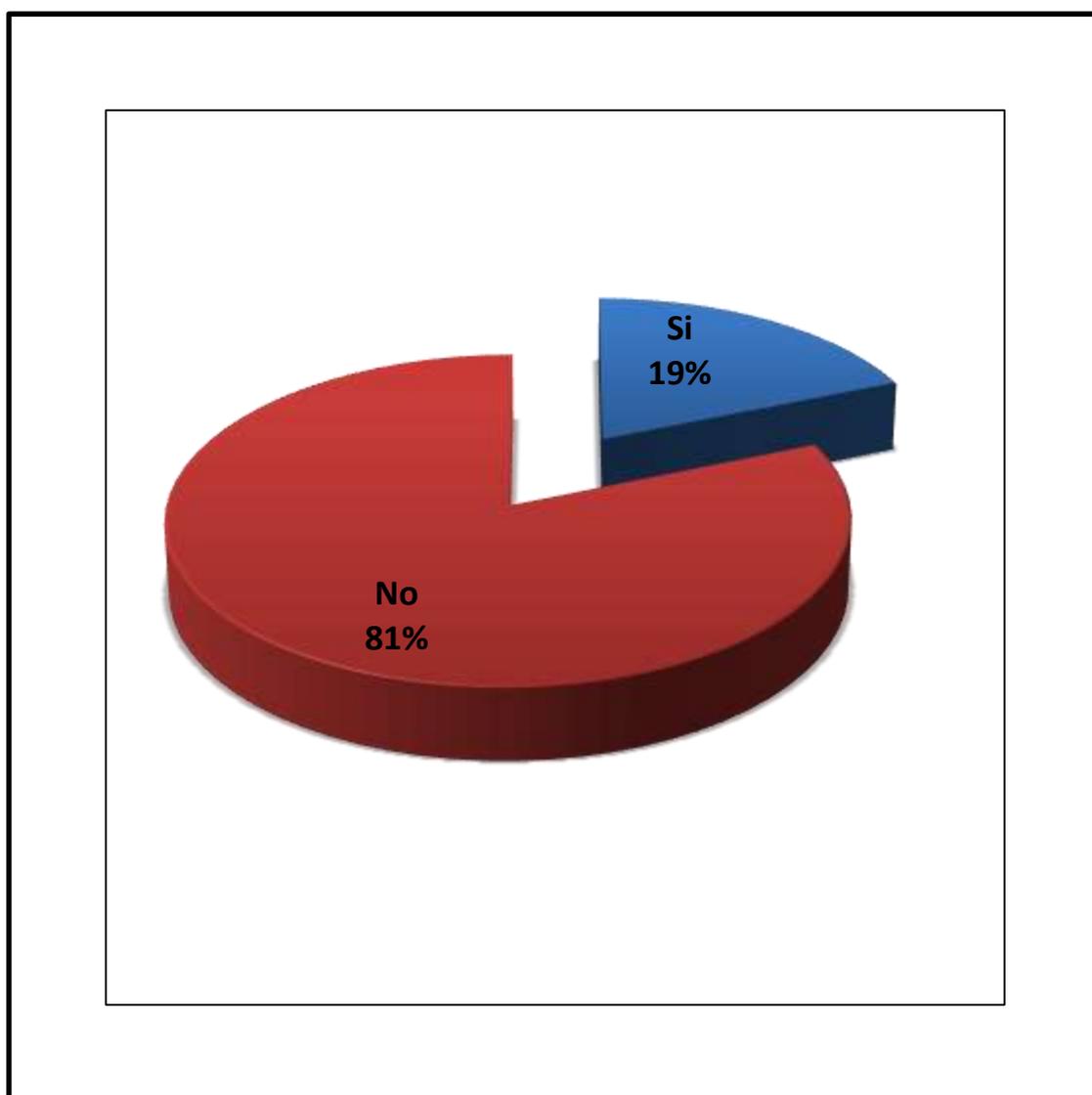
**Figura 7. ¿El personal administrativo y de servicio recibe la capacitación adecuada para fortalecer el cargo que desempeña dentro de la institución?**



#### 4.2.1.4. Equipos y Materiales de Trabajo

Un porcentaje significativo (81%), asevera que no cuenta con los materiales y equipos necesarios para la realización de su trabajo, esto incide en los índices de buena atención al paciente lo que se refleja en la una mala imagen para la institución.

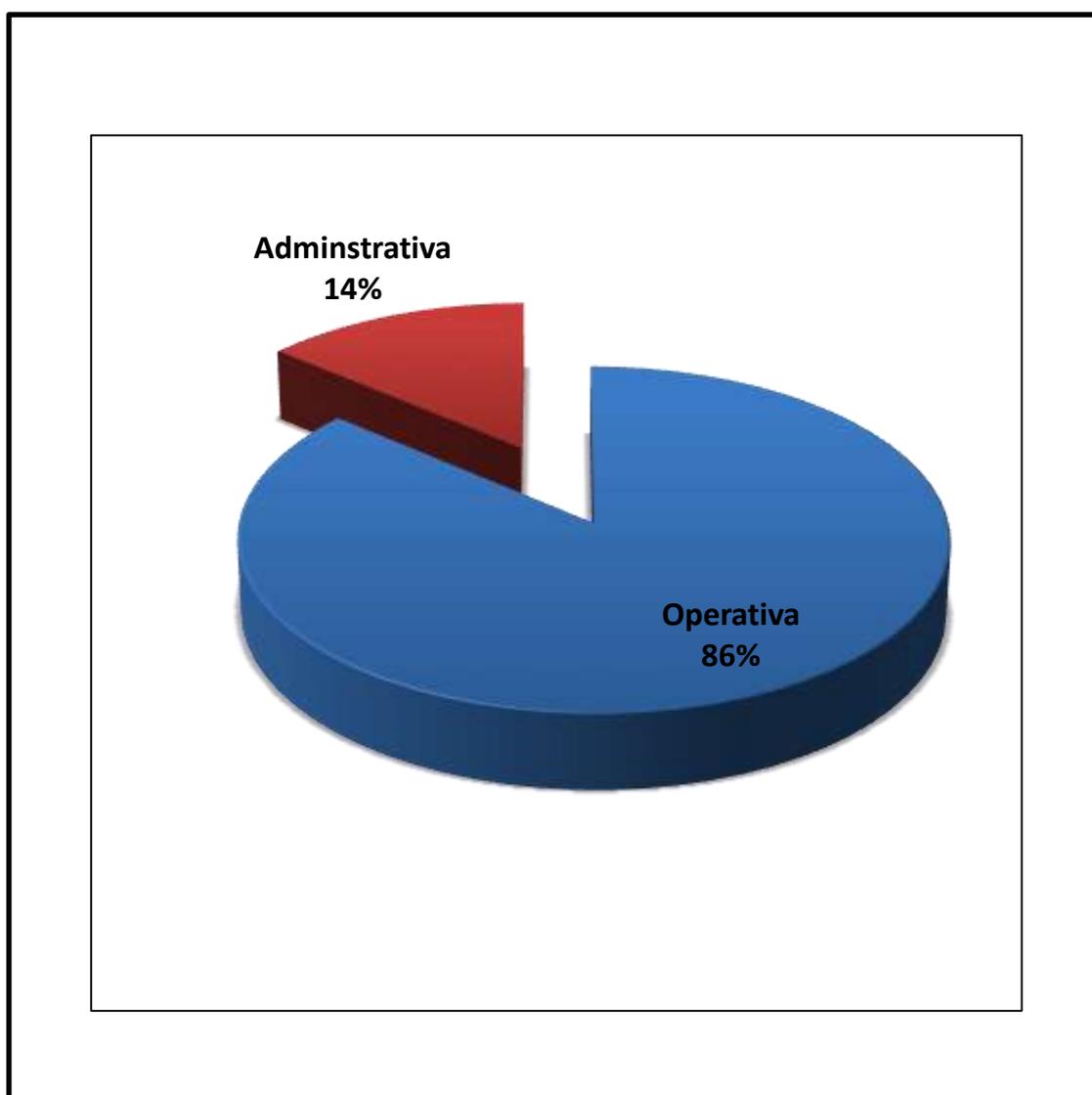
**Figura 8. ¿En el área donde usted labora cuenta con los equipos y materiales necesarios para ejecutar con eficiencia su trabajo?**



#### 4.2.1.5. Distribución del personal

La mayor parte de la del personal (86%) que labora en la institución lo hace en las áreas operativas del hospital. y el 14% lo hace en el área administrativa. El contar con la cantidad adecuada de personal es necesario para la buena atención al paciente, ya que por la cantidad de usuarios que llegan diariamente al hospital es casi imposible atenderlos a todos de manera personalizada y eficaz.

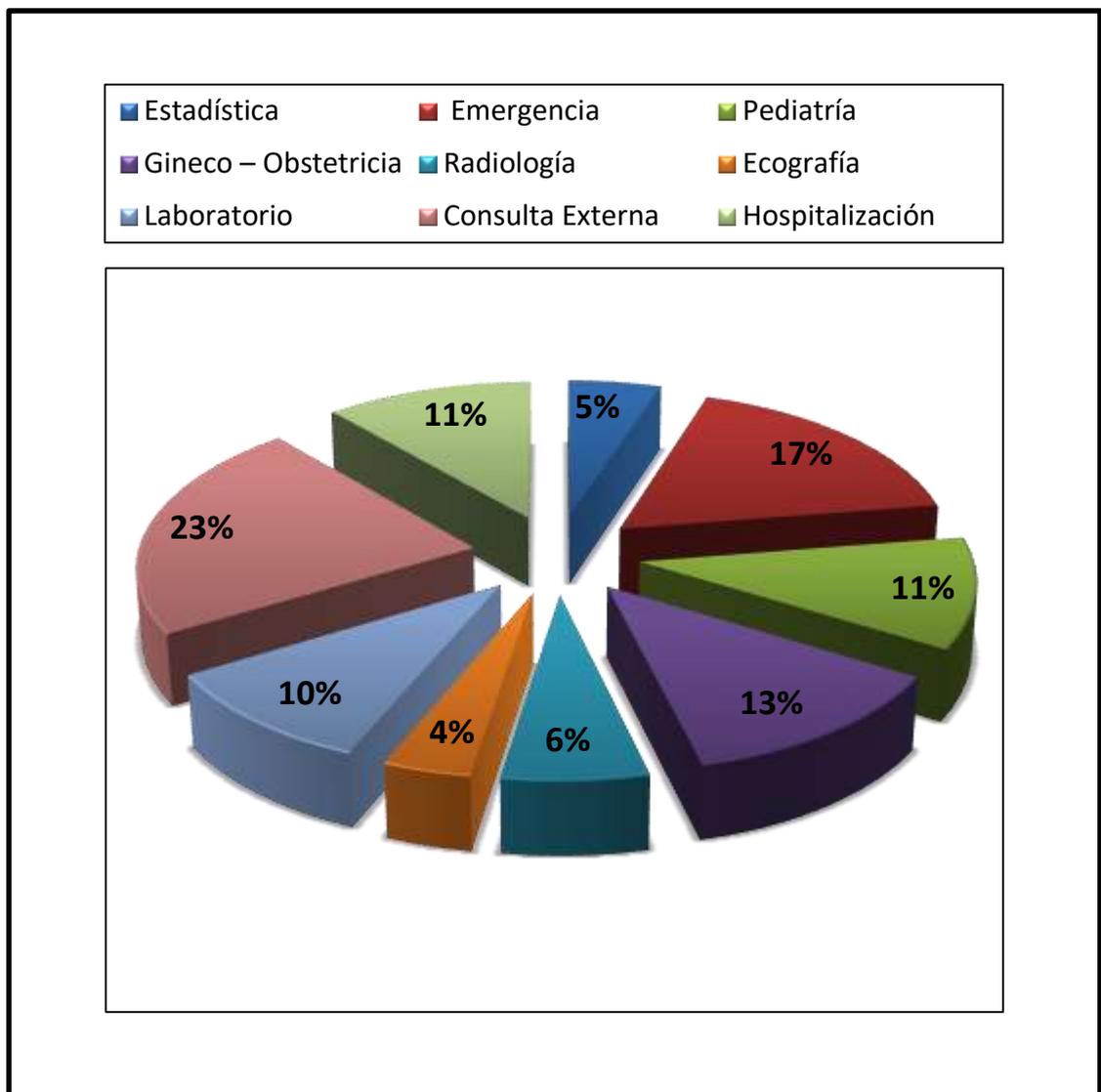
**Figura 9. ¿Usted se desempeña en el área Operativa o Administrativa?**



#### 4.2.1.6. Áreas y servicios

Las áreas que más necesitan atención según el gráfico anterior son las áreas de consulta externa (23%), emergencia (17%), Gineco – Obstetricia (13%) y pediatría y hospitalización (11%). Que a su vez son las áreas que mas servicios prestan a los pacientes que acuden al hospital, por lo que es necesario que estén a plena disposición y con los materiales y recursos necesarios para poder brindar atención de calidad.

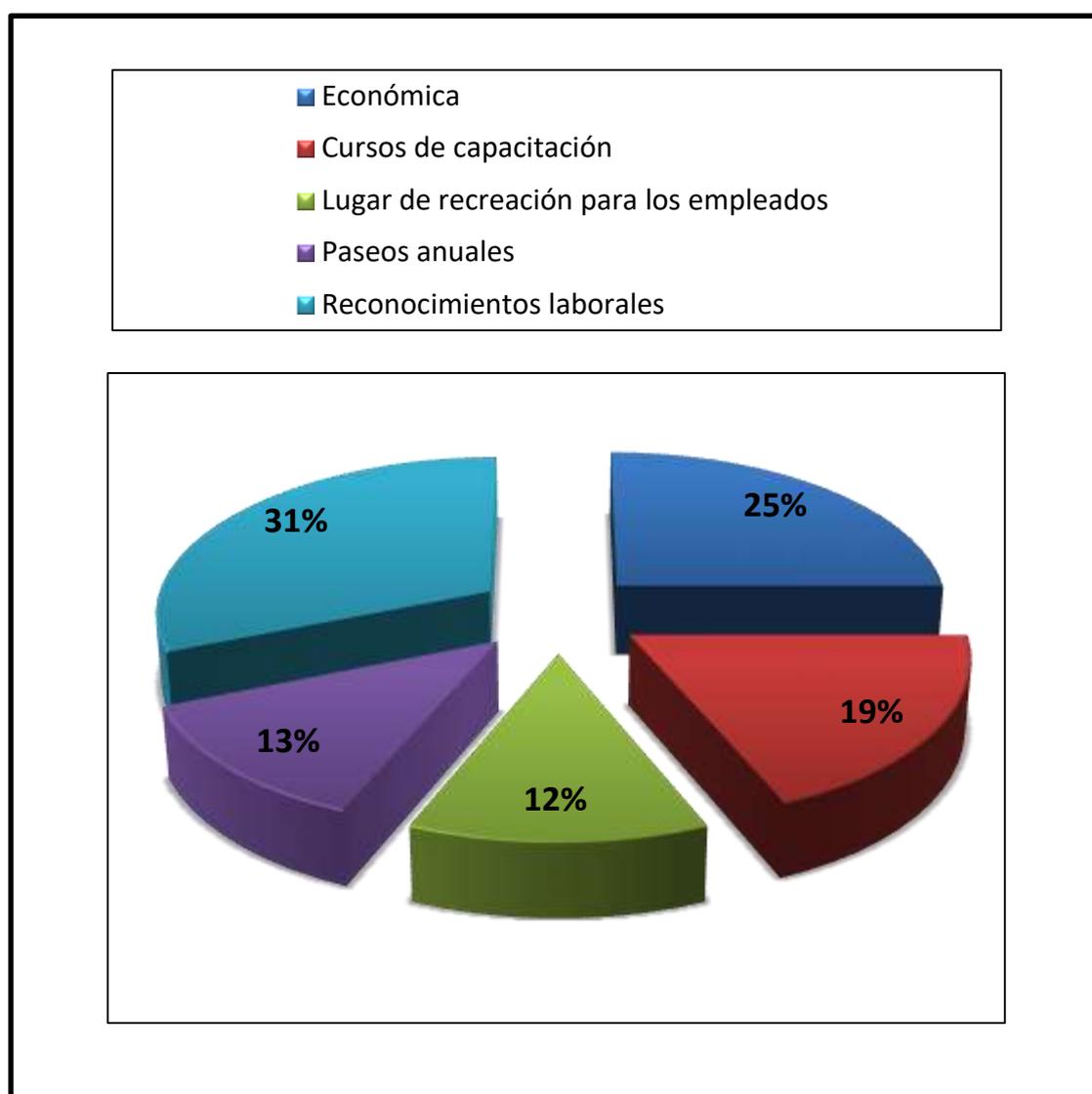
**Figura 10. ¿Cuáles son los servicios y que área le gustaría que mejore?**



#### 4.2.1.7. Motivación

Entre las motivaciones más solicitadas por el personal que labora en la institución esta como principal el reconocimiento a sus labores (31%), le sigue la motivación económica (25%) y no menos importante la capacitación en sus áreas de trabajos (19%). El mantener motivados al personal garantiza la calidad y eficiencia en la realización de sus labores, lo que a su vez se ve reflejado en la atención al paciente.

**Figura 11. ¿Qué tipo de motivación le gustaría tener?**



#### 4.2.2 Análisis Externo

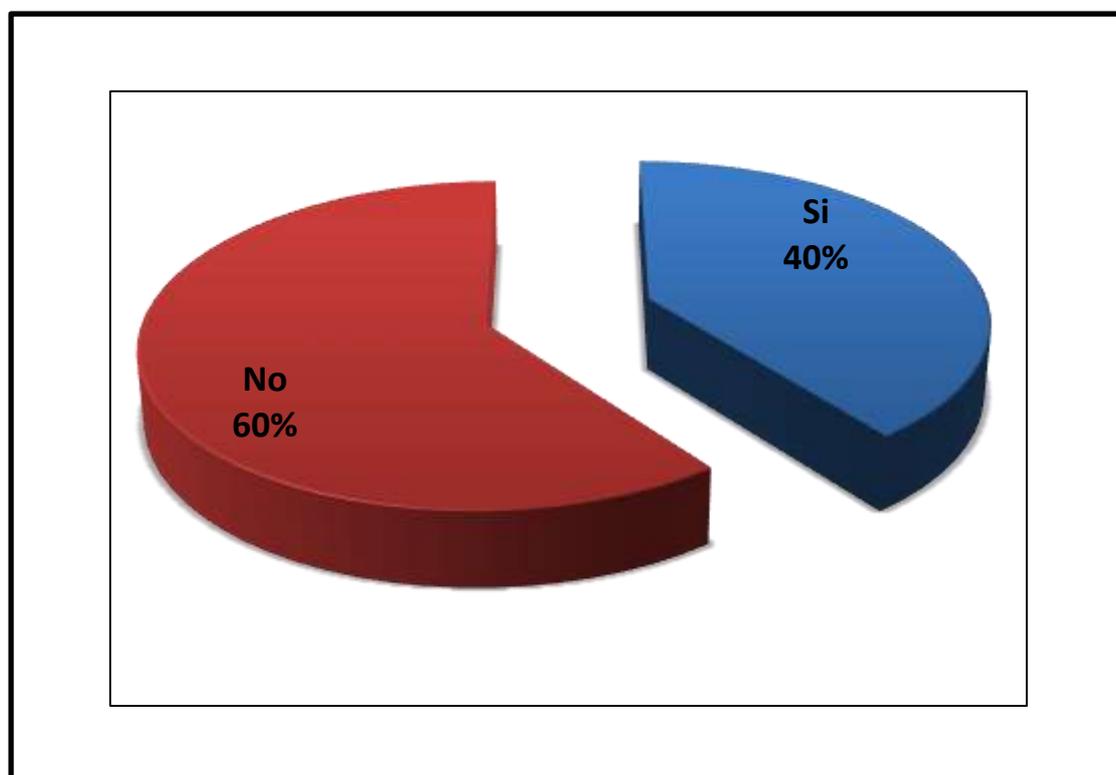
Incluye el mecanismo para el otorgamiento de servicios. Servicios sustantivos que proporciona la institución (eficiencia, calidad y aceptación por parte de los usuarios), usuarios (nivel de satisfacción).

Se sondeo a los usuarios aplicando una encuesta para determinar la percepción por parte de ellos respecto al servicio solicitado, y la calidad del mismo.

##### 4.2.2.1. Horarios de atención

Un 60% de la muestra encuestada contestó que no tiene conocimiento de los horarios de atención que de la institución. Lo que es de gran molestia para los pacientes sobre todo a aquellos que residen en el área rural ya que ellos manifestaron que acusa de este problema algunas veces realizan varios para poder recibir la atención necesaria en el horario establecido por el hospital.

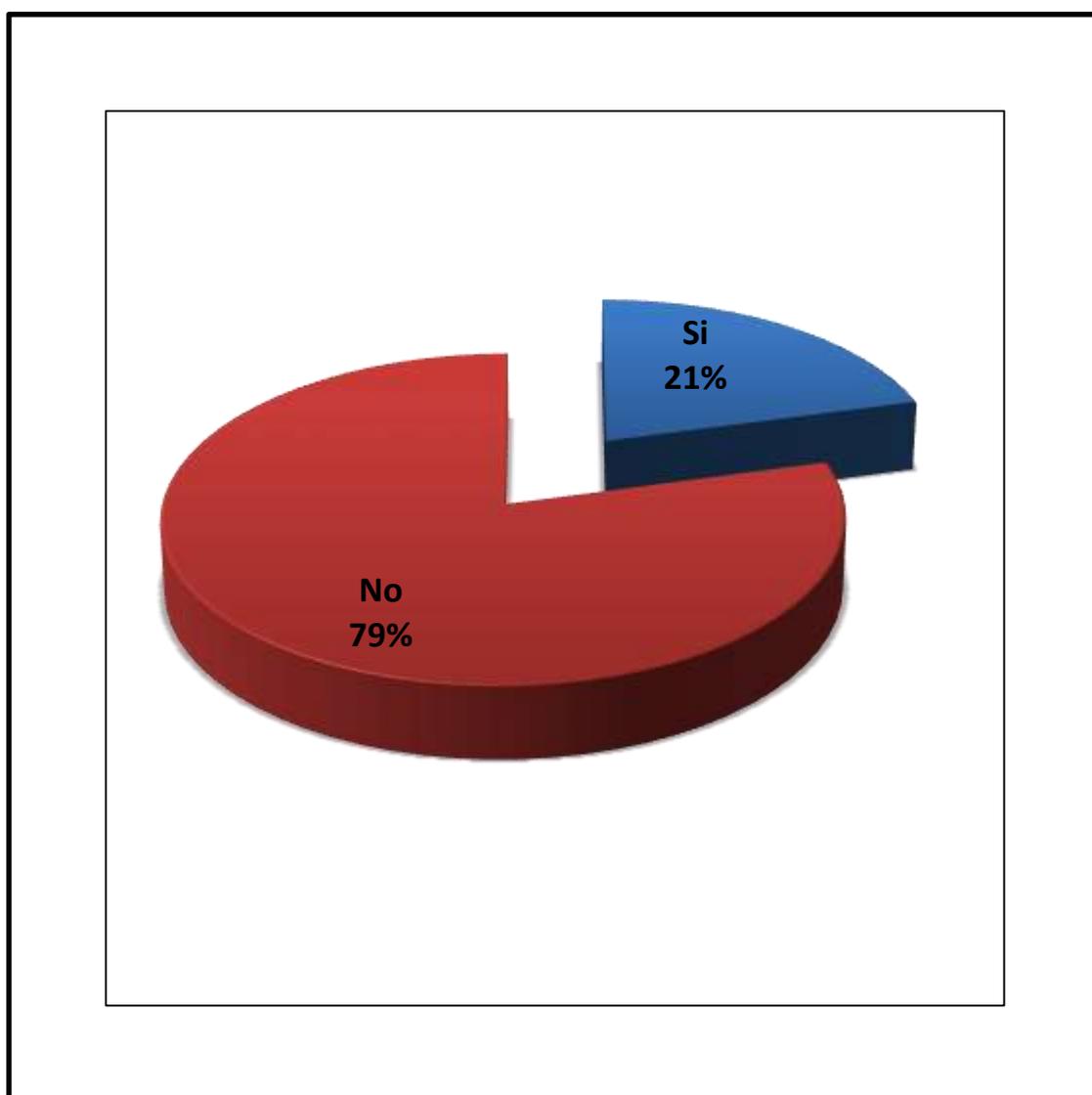
**Figura 12. ¿Tiene usted conocimiento sobre los horarios de atención que tiene la Institución?**



#### 4.2.2.2. Servicio de información

El 79% de los usuarios manifiesta que desconoce cuál departamento le puede brindar ayuda cuando esta sea necesaria, este problema se manifiesta en el empeoramiento de la salud del paciente ya que se pierde tiempo al momento del ingreso del al hospital, lo que dependiendo de la enfermedad puede complicar su salud.

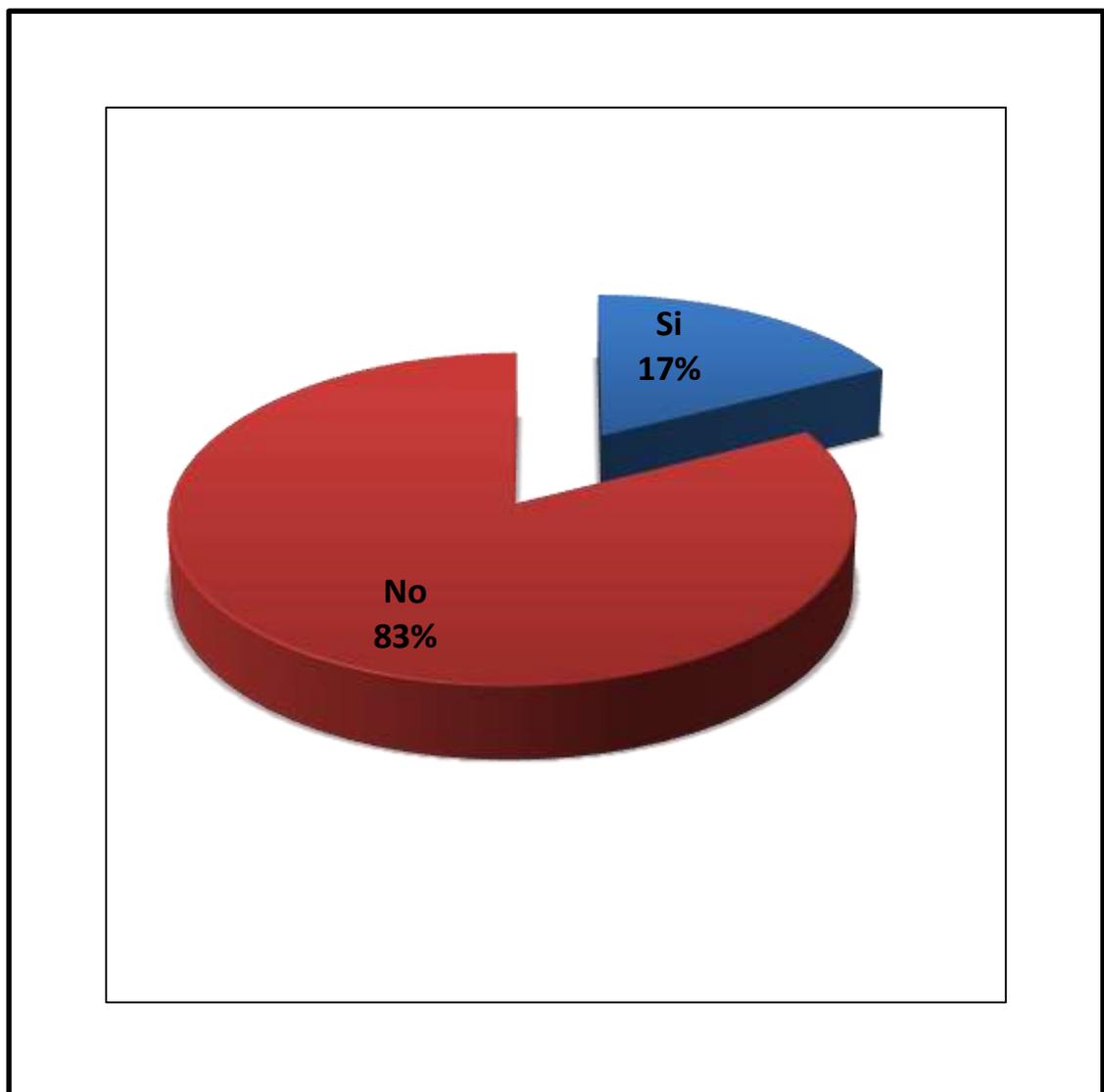
**Figura 13. ¿Conoce usted a qué departamento debe recurrir para buscar ayuda cuando la necesite?**



#### 4.2.2.3. Colaboración del Personal

El 83% de los usuarios encuestados alegan que no existe la colaboración necesaria del personal del hospital en lo referente a sus necesidades como usuario. Esto refleja la falta de capacitación en el aspecto social y de conocimientos requerida por el personal.

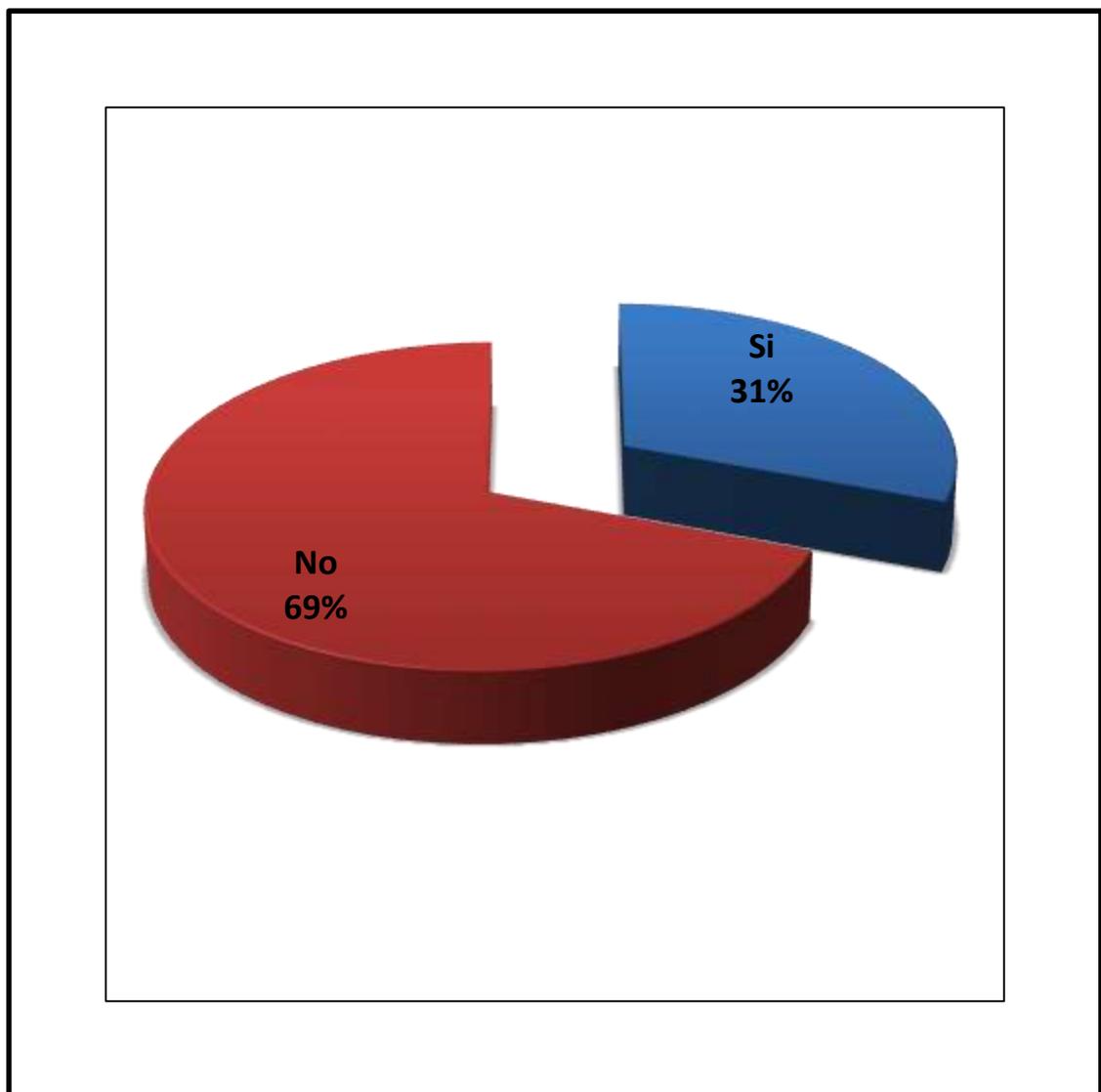
**Figura 14. ¿Existe la colaboración necesaria del personal del hospital en sus requerimientos cómo usuario?**



#### 4.2.2.4. Calidad de atención

De los usuarios encuestados el 69% contestó que el servicio brindado por el personal no es atento y eficiente. Esto es perjudicial para la institución ya que la mala percepción de los pacientes hacia el personal que labora en la institución reduce la confianza de los usuarios en los métodos y procedimientos aplicados por el hospital hacia los pacientes.

**Figura 15. ¿El personal administrativo y de servicio es atento y eficiente en la atención?**

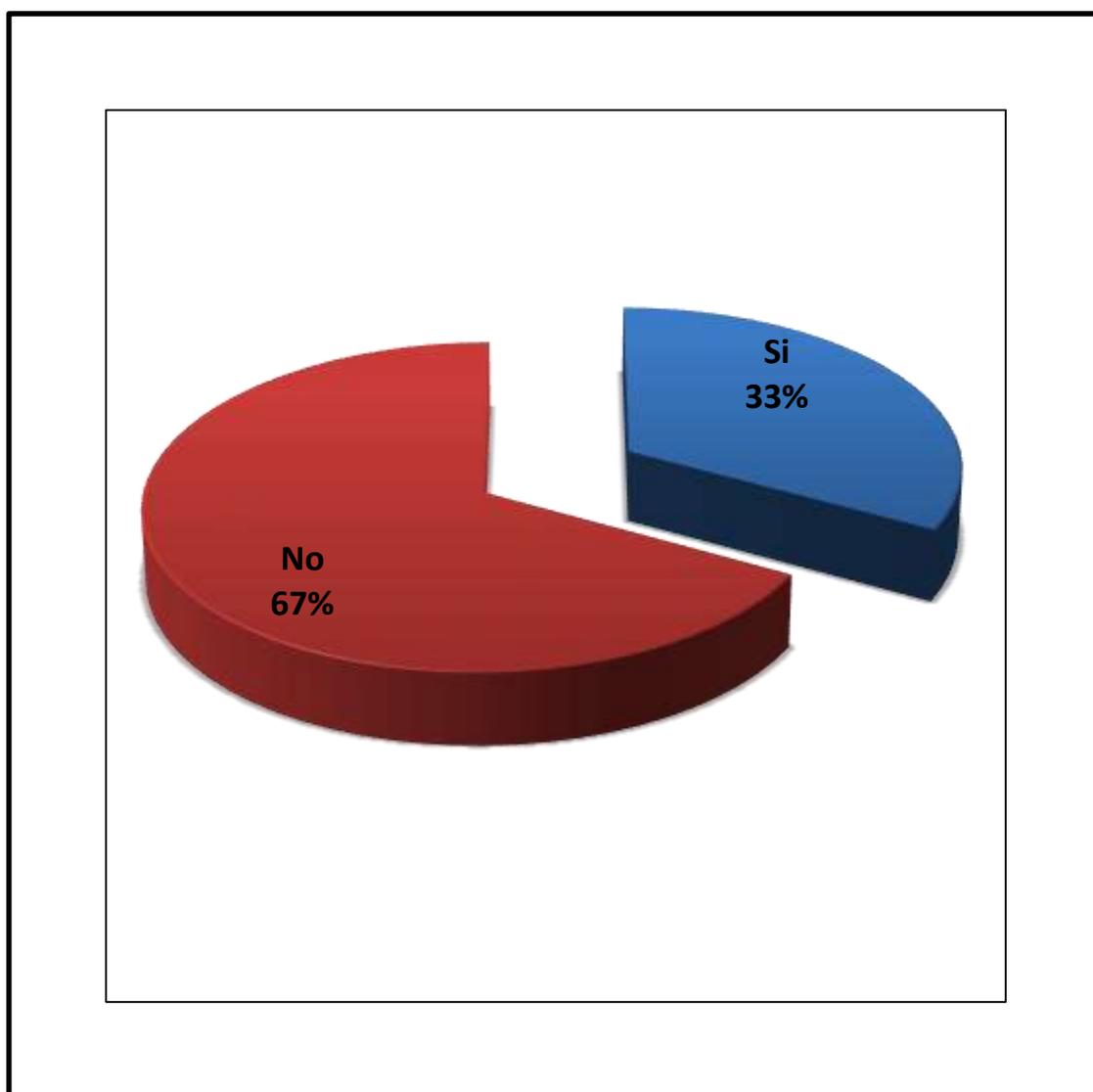


#### 4.2.2.5. Materiales de atención al usuario

El 67% de los usuarios encuestados afirma que no existe o existieron los materiales necesarios para una buena atención.

Contar con los materiales, equipos y RR.HH adecuados es necesario, primordial y esencial en un hospital para la poder brindar atención de calidad a los pacientes cuando estos la requieran.

**Figura 16. ¿En el área donde Usted acudió hubo los materiales necesarios?**

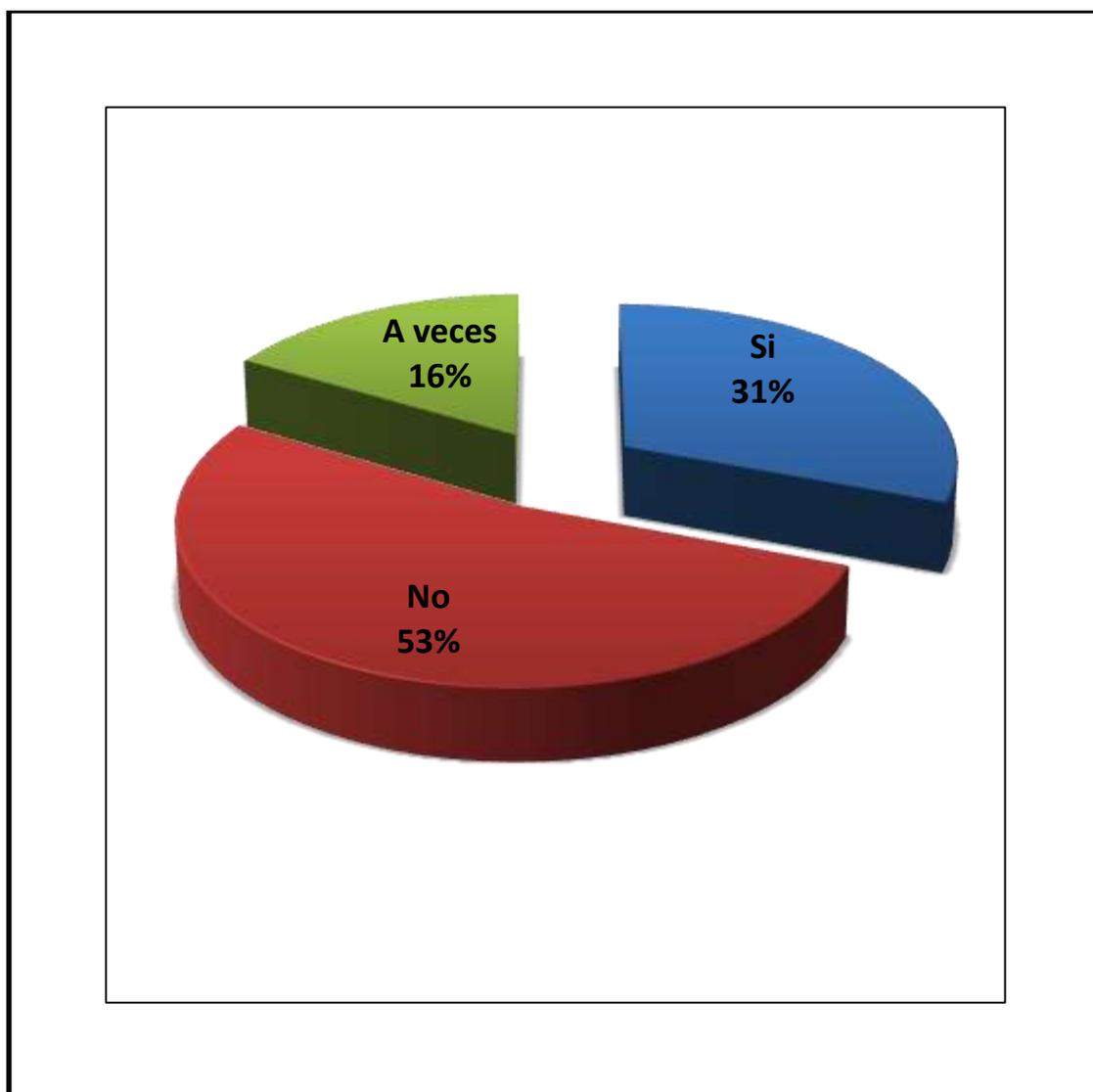


#### 4.2.2.6. Medicamentos

53% de los encuestados no recibieron los medicamentos a tiempo, solo el 31% si los recibieron y el 16% afirmo que solo a veces se entregan a tiempo los medicamentos.

El entregar a tiempo lo medicamentos es muy importante para la mejora del paciente, y la no entrega a tiempo de estas evidencia la falta de coordinación de la institución con los organismos de salud pública encargados de proveer a los hospitales de medicamentos.

**Figura 17. ¿El Hospital le entregó medicamentos a tiempo?**

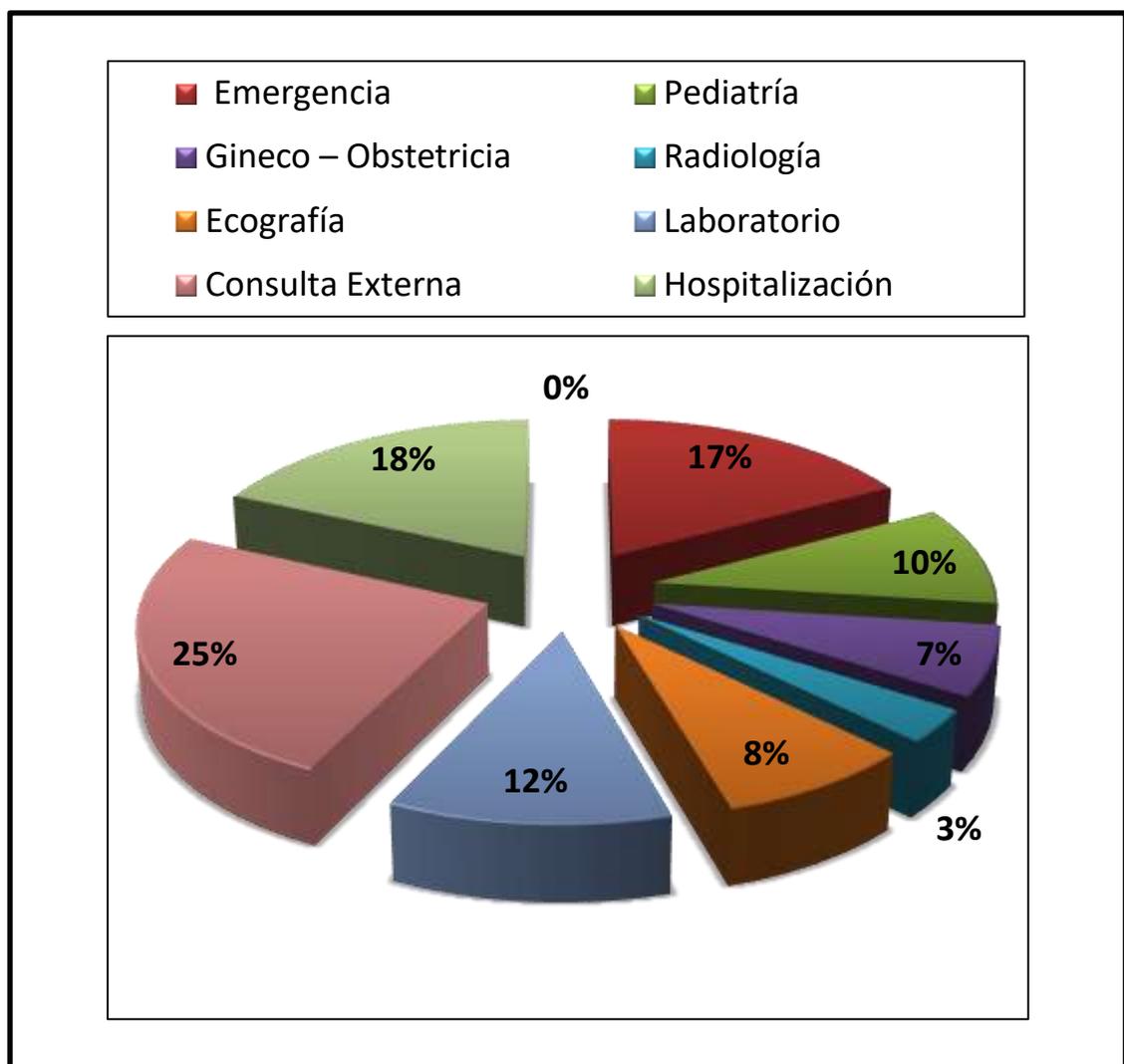


#### 4.2.2.7. Áreas de menor desempeño

Los usuarios encuestados contestaron que les gustaría que se mejoraran las siguientes áreas y servicios: consulta externa (25%), Hospitalización (18%), emergencia (17%), laboratorio (12%), pediatría (10%), ecografía (8%), Gineco-Obstetricia, y radiología (3%).

Podemos observar que las mejoras más solicitadas están en el área externa, que donde se encuentran el más alto número de pacientes atendidos. El área de emergencias es otra que necesita mejoras ya que los pacientes de gravedad, son los que más necesitan una atención médica de calidad y con eficiencia.

**Figura 18. ¿Cuáles son los servicios y que área le gustaría que mejore?**



### 4.2.3 Análisis FODA de la Principales Áreas

#### 4.2.3.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades de las principales áreas

**Cuadro 2. Fortalezas y Debilidades área Promoción y Prevención**

<b>Promoción y Prevención</b>	
<b>Fortalezas.</b>	<b>Debilidades.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es la prioridad del Hospital “El Corazón” ser de nivel 1 de complejidad.</li><li>• Personal con experiencia en la ejecución de los programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.</li><li>• Equipo de enfermería comprometido en la ejecución de actividades de P y P.</li><li>• Comité de P y P conformado con integrantes de todos departamentos (Coordinación Médica, Enfermería, Odontología, Sistema de Información).</li><li>• Están adoptadas las guías de atención establecidas desde el nivel nacional.</li><li>• Buena comunicación con todas las dependencias del Hospital.</li><li>• Los diferentes departamentos realizan educación continuada de su personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausencia auditoria médica a las actividades de P y P</li><li>• Parte del personal asistencial desconoce a P y P como una prioridad del Hospital “El Corazón”</li><li>• Parte del personal asistencial no conoce cuales son las actividades de P y P que se deben ejecutar para los usuarios.</li><li>• Falta un sistema de información confiable y oportuna en el suministro de información para seguimiento sectorizado de las actividades ejecutadas.</li><li>• Bajo cumplimiento de metas.</li><li>• Glosas altas por incumplimiento de las metas de P y P.</li></ul>

**Fuente:** Hospital “El Corazón”  
**Elaborado Por:** El Autor

**Cuadro 3. Fortalezas y Debilidades área Consulta Externa**

<b>Consulta Externa</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal auxiliar de enfermería entrenado y capacitado en los programas de Promoción y Prevención.</li><li>• Metas definidas para las actividades que se deben realizar.</li><li>• Supervisión y control permanentes al desarrollo de los programas.</li><li>• Compromiso del personal de enfermería para el mejoramiento de los procesos.</li><li>• Apoyo administrativo para el desarrollo de las actividades.</li><li>• Capacitación continúa para el personal médico y de enfermería.</li><li>• Mejoramiento en la infraestructura de los consultorios de los programas.</li><li>• Consultorios con la dotación necesaria para la atención de los usuarios.</li><li>• Contratación de un auxiliar de enfermería para conformar el grupo de Vigilancia Epidemiológica.</li><li>• Experiencia institucional en la ejecución de actividades de P y P.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de una agenda para la programación de atención a los usuarios.</li><li>• El sistema de información presenta debilidades.</li><li>• No se tienen datos oportunos de las actividades realizadas.</li><li>• Falta de una historia clínica única.</li><li>• Ausencia de altoparlante para el llamado a los usuarios desde las diferentes áreas.</li><li>• No se ha implementado el proceso de separación de usuarios por necesidades, para evitar filas largas y aglomeración de usuarios.</li><li>• Registros incompletos en las historias clínicas</li><li>• Diligenciamiento de todos los formatos establecidos en forma manual, lo que dificulta el manejo de la información.</li><li>• Falta de una oficina para el departamento de enfermería.</li></ul>

**Fuente:** Hospital "El Corazón"

**Elaborado Por:** El Autor

#### Cuadro 4. Fortalezas y Debilidades área Emergencia

Emergencia	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal auxiliar de enfermería entrenado, capacitado y con experiencia.</li><li>• Supervisión constante de las actividades y procedimientos realizados en el servicio.</li><li>• Personal de enfermería suficiente para cubrir las necesidades del servicio.</li><li>• Adquisición de los elementos que se solicitan para el mejoramiento del servicio.</li><li>• Apoyo gerencial y administrativo para el desarrollo de las actividades.</li><li>• Disponibilidad permanente de insumos.</li><li>• Complementariedad de servicios. ( Ambulancia, Rayos X, Laboratorio)</li><li>• Consultorios con la dotación necesaria para la atención de los usuarios.</li><li>• Se cuenta con un hospital de nivel 2 de referencia.</li><li>• Apoyo permanente del grupo de vigilancia epidemiológica para el seguimiento de los casos que los</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta sentido de pertenencia con la institución por parte de algunas personas del servicio.</li><li>• Hace falta el plan de incentivos y reconocimientos para el cliente interno.</li><li>• Inadecuados canales de comunicación interna.</li><li>• Ausencia de la sistematización de la historia clínica.</li><li>• Ausencia de altoparlante para el llamado a los usuarios.</li><li>• Falta de apoyo por parte de los vigilantes para el control del número de personas que deben ingresar al servicio.</li><li>• No se ha constituido el servicio de lavandería.</li><li>• Se debe mejorar la calidad del aseo realizado en esta área.</li><li>• No existe sala de espera en condiciones adecuadas para los usuarios.</li><li>• La ambulancia disponible no está al servicio de urgencias cuando se necesita.</li><li>• El espacio para el servicio es</li></ul>

---

ameritan.

- Protocolos de manejo y procedimientos de enfermería establecidos.

reducido.

- Gran cantidad de usuarios no cuentan con los recursos económicos para cancelar copagos o cuotas moderadoras.
- No se cuenta con el espacio suficiente para observación de pacientes.
- Las historias clínicas de urgencias no cuentan con un sitio exclusivo y seguro para su almacenamiento en el servicio.

---

**Fuente:** Hospital "El Corazón"  
**Elaborado Por:** El Autor

**Cuadro 5. Fortalezas y Debilidades área Hospitalización**

---

<b>Hospitalización</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal auxiliar de enfermería entrenado, capacitado y con experiencia.</li><li>• Supervisión constante de las actividades y procedimientos realizados en el servicio.</li><li>• Disponibilidad permanente de insumos.</li><li>• Complementariedad de servicios. (Ambulancia, Rayos X, Laboratorio, Alimentación)</li><li>• Revistas médicas con el personal asistencial.</li><li>• Protocolos de manejo y procedimientos de enfermería establecidos.</li><li>• Se encuentra en proceso la construcción e implementación del lactario.</li><li>• Se cuenta con servicio de alimentación para los pacientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay personal médico y de enfermería exclusiva para esta área se comparte con el servicio de urgencias.</li><li>• El número de camas no es suficiente para cubrir las necesidades de la institución.</li><li>• Falta de apoyo por parte de los vigilantes para hacer cumplir los horarios de visitas establecidos.</li><li>• No se ha constituido el servicio de lavandería.</li><li>• No hay regente de Farmacia.</li></ul>

---

**Fuente:** Hospital “El Corazón”  
**Elaborado Por:** El Autor

## Cuadro 6. Fortalezas y Debilidades área Partos

Partos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal auxiliar de enfermería entrenado, capacitado y con experiencia.</li><li>• Supervisión constante de las actividades y procedimientos realizados en el servicio.</li><li>• Médico permanente en el servicio para la atención de partos y recién nacidos.</li><li>• Protocolos de manejo y procedimientos de enfermería establecidos.</li><li>• Se cuenta con el servicio de alimentación para las usuarias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se han unificado los criterios para el ingreso de familiares al trabajo de parto y parto.</li><li>• Fallas en el programa de control prenatal y en la determinación del riesgo de las embarazadas.</li></ul>

**Fuente:** Hospital "El Corazón"

**Elaborado Por:** El Autor

**Cuadro 7. Fortalezas y Debilidades área Enfermería**

<b>Enfermería</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformación del departamento por personal capacitado, con experiencia y comprometido.</li><li>• Apoyo del grupo interdisciplinario y administrativo para el desarrollo de las actividades propuestas.</li><li>• Tener una enfermera en la coordinación del departamento.</li><li>• Tener una enfermera en la coordinación de P y P.</li><li>• Trabajo en equipo entre el personal de enfermería.</li><li>• Participación activa de enfermería en los comités institucionales.</li><li>• Se cuenta con procedimientos, protocolos y guías de atención de enfermería.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se ha desarrollado el plan de capacitación continua para el personal de enfermería.</li><li>• Rotación constante del personal auxiliar de enfermería.</li><li>• Fallas en la comunicación con el personal de enfermería ya que se encuentra muy disperso en todas las areas.</li><li>• No se cuenta con oficina para el departamento de enfermería.</li><li>• No se cuenta con un computador de uso exclusivo para las enfermeras.</li><li>• No se cuenta con manual de funciones socializado tanto de enfermeras como de auxiliares de enfermería.</li><li>• Se han realizado actividades que no corresponden a enfermería, por lo cual se han aceptado responsabilidades que no son del departamento.</li><li>• El cumplimiento de actividades administrativas no permite la dedicación exclusiva de las enfermeras al área asistencial.</li></ul>

**Fuente:** Hospital “El Corazón”  
**Elaborado Por:** El Autor

## Cuadro 8. Fortalezas y Debilidades área Odontología

<b>Odontología</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contamos con la disponibilidad de insumos de excelente calidad.</li><li>• Contamos con el personal calificado y capacitado para la prestación del servicio.</li><li>• Apoyo del grupo administrativo en los procesos internos del servicio.</li><li>• Existencia de protocolos de atención.</li><li>• Implementación del Manual de Bioseguridad y Proceso de Desinfección y Esterilización actualizado a Noviembre/09.</li><li>• Acompañamiento y asesoría permanente de la Asesora de Garantía de La Calidad.</li><li>• Reuniones de educación continua que genere una retroalimentación constante de sus integrantes.</li><li>• Implementación del método digitoterminal compuesto para la organización de las historias clínicas odontológicas en los puestos de salud de la zona urbana.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Socializar los manuales de funciones y competencias laborales para cada cargo.</li><li>• No existe un sistema de información eficiente y oportuna.</li><li>• Insuficiente mantenimiento correctivo y preventivo de equipos y unidades odontológicas en algunos puestos de salud.</li><li>• Ausencia de una cultura organizacional que fomente el compromiso institucional.</li><li>• Los puestos de salud de la zona urbana y rural no cuentan con una infraestructura adecuada que cumpla con los requisitos mínimos exigidos para la prestación del servicio.</li><li>• Ausencia de cronograma de auditorías de los procesos de atención.</li><li>• Retraso en el proceso en la entrega de materiales e insumos.</li></ul>

**Fuente:** Hospital "El Corazón"

**Elaborado Por:** El Autor

#### 4.2.3.2 Identificación de oportunidades y amenazas de las principales áreas

**Cuadro 9. Oportunidades y Amenazas área Promoción y Prevención**

<b>Promoción y Prevención</b>	
<b>Oportunidades.</b>	<b>Amenazas.</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bases de datos entregadas por la Secretaría de Salud poco confiables en cuanto a direcciones de los usuarios.</li><li>• Las matrices de programación presentan errores.</li></ul>

**Fuente:** Hospital “El Corazón”  
**Elaborado Por:** El Autor

**Cuadro 10. Oportunidades y Amenazas área Consulta Externa**

<b>Consulta Externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento de los servicios prestados por el hospital en la comunidad.</li><li>• Acercamiento a la comunidad a través de brigadas, caseos y desplazamientos para la realización de actividades</li><li>• Trabajo conjunto en las comunidades.</li><li>• Reconocimiento, como líderes en la atención de las</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La alta demanda de usuarios puede sobrepasar la oferta de servicios y ocasionar colapso en el servicio de consulta externa.</li><li>• Existencia de múltiples instituciones que ofertan servicios</li><li>• Poca cultura de prevención en la comunidad.</li></ul>

---

enfermedades de Interés en salud Pública

- Coordinar el programa de Tuberculosis a nivel municipal.
- Facilidad para difundir información del hospital en el municipio.
- Reconocimiento en el ámbito de la salud en el municipio del mejoramiento y los cambios que ha tenido la institución.

---

**Fuente:** Hospital “El Corazón”

**Elaborado Por:** El Autor

### **Cuadro 11. Oportunidades y Amenazas área Emergencia**

---

#### **Emergencia- Urgencias**

---

##### **Oportunidades**

- Reconocimiento de los servicios prestados por el hospital en la comunidad.
- Normatividad actualizada por parte del Ministerio de la Protección Social.
- Demanda permanente de usuarios.

##### **Amenazas**

- La alta demanda de usuarios puede sobrepasar la oferta de servicios y ocasionar colapso en el servicio.
- Ubicación del hospital en un sector peligroso y de alto riesgo social.

---

**Fuente:** Hospital “El Corazón”

**Elaborado Por:** El Autor

## Cuadro 12. Oportunidades y Amenazas área Hospitalización

---

<b>Hospitalización</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento de los servicios prestados por el hospital en la comunidad.</li><li>• Normatividad actualizada por parte del Ministerio de la Protección Social.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La alta demanda de usuarios puede sobrepasar la oferta de servicios y ocasionar colapso en el servicio.</li><li>• Inconvenientes con el directivo del hospital en lo referente a aceptación de remisiones de pacientes para hospitalización.</li><li>• Tiempos de hospitalización impuestos por norma.</li></ul>

---

**Fuente:** Hospital “El Corazón”

**Elaborado Por:** El Autor

## Cuadro 13. Oportunidades y Amenazas área Partos

---

<b>Partos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El servicio se apoya en la consulta donde se educa las pacientes y familiares sobre la atención del parto en esta institución.</li><li>• Comunicación con la red de urgencias comando, para remitir las usuarias al nivel de atención necesario.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La ubicación de la institución no facilita el fácil acceso de las usuarias.</li><li>• Atención del parto en casa en zona rural.</li><li>• Dificultad para el transporte de las embarazadas de zona rural.</li></ul>

---

**Fuente:** Hospital “El Corazón”

**Elaborado Por:** El Autor

**Cuadro 14. Oportunidades y Amenazas área Enfermería**

---

**Enfermería.**

---

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo y trabajo en equipo con líderes comunitarios.</li><li>• Reconocimiento de las enfermeras de la institución por parte del personal de salud de las demás Instituciones públicas de salud.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La percepción del departamento por parte de personas externas al hospital.</li></ul>

---

**Fuente:** Hospital “El Corazón”

**Elaborado Por:** El Autor

**Cuadro 15. Oportunidades y Amenazas área Odontología**

---

**Odontología.**

---

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gran demanda de pacientes que requieren de nuestros servicios.</li><li>• Convenios Docente-Asistenciales con instituciones educativas.</li><li>• Posicionamiento y reconocimiento de la institución en nuestro municipio y sus alrededores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Base de datos del régimen subsidiado no se encuentra actualizada.</li><li>• Cierre del servicio por parte de la Secretaría de Salud Departamental en algunas sedes por no cumplir con los requisitos mínimos de infraestructura y dotación para la prestación del servicio.</li></ul>

---

**Fuente:** Hospital “El Corazón”

**Elaborado Por:** El Autor

#### 4.2.4. Matriz FODA del Hospital El Corazón.

**Cuadro 16. Matriz FODA**

<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo</b>	<b>Impacto</b>
<p><b>Fortaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales de diversas especialidades</li> <li>• Dotación de servicios sin costo y medicación gratuita</li> <li>• Atención las 24 horas del día</li> <li>• Oferta servicios de salud sin distinción de origen</li> <li>• Equipamiento de acuerdo a complejidad de servicios</li> <li>• Presupuesto que satisface las necesidades básicas</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de una actitud exigente de la demanda por una mejor atención</li> <li>• Apoyo de ONGs, iglesia, Proyecto PASSE y gobierno local y provincial.</li> <li>• Políticas y Estrategias 2011</li> <li>• Acogida de plan estratégico realizándose</li> </ul>	<p><b>Alto</b></p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad de los usuarios en los servicios de salud</li> <li>• Stock suficiente de medicamentos en maternidad gratuita</li> <li>• Gestión institucional a través de ONGs</li> <li>• Espacio de control, seguimiento y toma de decisiones colectivas</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de Fundación Alii Causai en equipamiento y capacitación al personal.</li> <li>• Instituciones educativas del cantón dispuestas a apoyar acciones de salud</li> <li>• Comunidades organizadas a nivel parroquial.</li> <li>• Conformado Comité Cantonal de Salud.</li> </ul>	<p><b>Bajo</b></p>
<p><b>Debilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un sistema de comunicación interna y transmisión de conocimientos y resultados efectivos dentro del Hospital.</li> <li>• Falta de coordinación entre procesos</li> <li>• Infraestructura insuficiente e</li> </ul>	<p><b>Amenaza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de sustentabilidad del programa de maternidad saludable</li> <li>• Deficiencia en los procesos de atención.</li> <li>• Demora en la ejecución de los</li> </ul>	<p><b>Alto</b></p>

---

<p>inadecuada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorganización en el manejo del personal</li> <li>• Malas relaciones interpersonales</li> <li>• Falta de coordinación interna y reglamento interno funcional</li> <li>• Irrespeto de normas, horarios y los niveles de responsabilidad operativa</li> </ul>	<p>Procesos Logísticos de acuerdo al Plan Anual del Ministerio de Salud Pública</p>
---	---

---

**Debilidad**

**Amenaza**

**Bajo**

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una ausencia de estructuración y de definición de los roles de los investigadores dentro del equipo de algunos grupos de investigación.</li> <li>• Los encargados de proveer bienes y servicios al Hospital ven dificultado su acceso a fuentes de financiación pública ya que no se dispone de mecanismos para su coordinación.</li> <li>• La falta de recursos financieros limita el crecimiento de los laboratorios y el potencial productivo de los mismos.</li> <li>• La alta presión asistencial de los profesionales sanitarios limita el tiempo dedicado a la investigación.</li> <li>• No se trabaja en equipo</li> <li>• Falta de información de las programaciones</li> <li>• Limitada información y comunicación interna</li> <li>• Débil gestión de gobernante</li> <li>• Baja atención al usuario por falta de insumos, profesionales y recursos económicos</li> <li>• Automatización incompleta de la información en los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recortes presupuestarios desde el nivel central</li> <li>• Comunidades de difícil acceso</li> <li>• Limitados medios de comunicación y transporte</li> <li>• Desconocimiento de los Servicios que oferta el Hospital</li> <li>• Población con bajo grado de instrucción</li> <li>• Bajos ingresos de la población del área</li> </ul>
---	--

---

**Fuente:** Hospital “El Corazón”  
**Elaborado Por:** El Autor

#### 4.2.4.1. Resumen de las Áreas críticas del Hospital El Corazón

##### Cuadro 17. Áreas Críticas

Problemas en la ejecución de actividades	Causas
<b>Proceso: “Gestión Financiera”</b>	
<b>Subproceso “Gestión de presupuesto y contabilidad”</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cortes permanentes de energía eléctrica</li><li>• No presentación en tiempo previsto por la ley, de justificativos previos al pago de ordenes de comisiones</li><li>• Registros a destiempo de los consumos y reportes de bodegas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fallas del sistema interconectado</li><li>• Negligencia de usuarios</li><li>• No entrega de reportes diarios</li></ul>
<b>Proceso “Desarrollo Organizacional”</b>	
<b>Subproceso “Gestión de Servicios Institucionales”</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Demora en el giro por parte de BNF de Latacunga, dificulta la elaboración y legalización de las órdenes de transferencia</li><li>• Notificaciones de SRI para pago de impuestos y devolución del IVA deben realizarse en la capital provincial o en la ciudad de Quevedo</li><li>• Página Web del IESS no funciona normalmente afectando elaboración de comprobantes de diversos pagos vía Internet</li><li>• Demora en las adquisiciones de diversos bienes y servicios. Entrega tardía de materiales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de comunicación con el BNF de El Corazón</li><li>• Falta de información por parte del IESS</li><li>• Proveedores son de otras ciudades y las comunicaciones no son buenas</li></ul>

- Falta de legalización de formularios para el pago de viáticos y subsistencias
- Falta de entrega de programaciones para elaborar las proformas presupuestarias
- Legalización de documentos incompleta en los informes de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia
- Dificultades en la matriculación de vehículos, previo la exoneración de impuestos
- Funcionamiento irregular de Comité de Adquisiciones
- Descuido e incumplimiento de beneficiarios
- Descuido de parte de personal técnico
- Personal técnico no conoce los programas y procedimientos
- Oficina del SRI en Latacunga
- Desinterés en participantes

### **Micro proceso de mantenimiento**

---

- Mal funcionamiento de distintos equipos
- No se dispone de equipos para emergencias:
- Falta de coordinación con otros procesos.
- Formalmente no existe un Plan de mantenimiento que opere en los distintos procesos
- Falta de mantenimiento a equipos y mobiliario
- Falta de material y herramientas
- Falta de recursos
- Malas relaciones interpersonales
- No se planifica
- No se adquiere materiales adecuados

### **Proceso “Gestión de Enfermería”**

---

- No existe un plan de coordinación con RRHH, lo mismo con estadística y Servicios Institucionales
- No hay tiempo para capacitación al personal y de actualizar sus conocimientos
- Impuntualidad en el inicio de atención a los
- Desconocimiento de dicho requerimiento y mal manejo de partidas del área que se van a otras UO.
- Excesiva demanda de pacientes
- Falta de coordinación con otros

usuarios

- No se dispone de un plan de evaluación de desempeño
- No se dispone de un plan de provisión de medicamentos
- El abastecimiento de material estéril se lo ejecuta sin un plan
- No se opera con planes de provisión de insumos y de mantenimiento
- Falta de equipamiento para realización de informes
- Plan de control y mejoramiento de la calidad no se realiza

procesos

- Falta de instrumental
- La provisión de medicamentos se resuelve en el espacio del Comité de Farmacia
- Forma de operar tradicional
- Se lo hace sin planificación

### **Subproceso de “Farmacia”**

---

- Insatisfacción del usuario en el despacho de recetas
- Comité de Farmacia no funciona con regularidad
- Paquetes informáticos inadecuados para farmacia
- No existe un plan de control y mejoramiento de la calidad, ni se realizan informes consolidados de actividades básicas del proceso
- Mala calidad de atención al usuario, tiempo de espera prolongado
- No se da seguimiento, monitoreo y evaluación al
- Espacio incómodo y reducido
- Integrantes del Comité de Farmacia no disponen de tiempo, las reuniones se suspenden
- No se opera de esa manera
- Falta coordinación con Aseguramiento de la calidad para despacho de Historias Clínicas
- No se da importancia a estas

- |  |   |
|--|---|
| cumplimiento de programas y normas del MSP   | actividades y falta de tiempo   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación puntual y sin planificación que nos permitan dar seguimiento y evaluar acciones cumplidas</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de operar tradicional</li> </ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de las actividades programadas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de monitoreo</li> </ul>                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se dispone de un plan de evaluación de desempeño</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de instrumental para aplicarlo</li> </ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se dispone de un Plan de Mantenimiento de equipos. Falta de repuestos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se planifica y se actúa en base a las eventualidades</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El abastecimiento de material estéril se lo ejecuta sin un plan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de operar tradicional</li> </ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se opera con planes de provisión de insumos, de mantenimiento, lo mismo con un plan de control y mejoramiento de la calidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de operar tradicional</li> </ul>                             |

## **Proceso Desarrollo Organizacional**

### **Subproceso “Gestión de Recursos Humanos”**

---

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un proceso de capacitación para el personal de los procesos desde RRHH</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de colaboración y apoyo desde gobernante y procesos</li> </ul>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La documentación para trámite de licencias y permisos no es entregada inmediatamente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuido usuarios</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• En los pedidos de vacaciones no se rigen a horarios establecidos</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses personales</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación del desempeño, se lo hizo en los últimos años</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No ha existido la autorización</li> <li>• MSP debe emitir formulario nuevo</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el control de asistencia no se registra con honestidad el tiempo de entrada</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores personales de usuarios internos</li> </ul>                                    |

## Procesos Generadores de valor

### Proceso: “Calificación local de demanda y oferta en salud”

---

- No existe personal fijo responsable del mismo, ni se ha recibido capacitación para aplicarse y llevarlo adelante.
- Al no existir una línea base no se puede avanzar con los otros productos.
- Tampoco existe personal de trabajo social que estaría en capacidad de enfrentar el proceso
- Falta personal para la categorización socio económica de los pacientes,
- Falta de personal designado para tales funciones.
- Desinformación y desacuerdo en el tema de los procesos a todo nivel
- Falta recursos para personal en general y para atender casos emergentes de Trabajo Social

### Proceso “Salud Pública. Operativización-control-mejoramiento”

#### Subproceso. “Promoción de la salud”

---

- No existe personal fijo responsable del subproceso.
- No existe el material educativo suficiente a nivel central y del área
- No se realizan actividades de promoción de salud
- No se realizan actividades de promoción con Unidades Operativas
- No existe un plan de promoción coordinado con usuarios externos y organizaciones sociales
- Falta de recursos económicos
- Poco interés de líderes y responsables de otros procesos
- Falta de profesionales permanentes en prevención de salud
- No se planifica visitas a las comunidades. No se discuten propuestas de promoción con las Unidades Operativas
- Falta de asesoramiento

#### Subproceso “Prevención y Promoción”

---

- Responsable de proceso comparte actividades con atención médica
- Falta de personal

- No existe un plan de vigilancia y control epidemiológico ni una propuesta que lo vincule a nivel provincial
- Falta de una propuesta clara a nivel provincial y de acciones de coordinación con dicho nivel

### **Subproceso de Emergencia**

---

- Aglomeración y tiempo de espera prolongado de pacientes emergentes y no emergentes (desde consulta externa) que finalmente son atendidos en emergencia; llenado incompleto de formularios
- Falta de personal suficiente.
- Falta de organización
- Saturación de turnos en consulta externa
- Ausencia de triage en emergentes
- Falta de acuerdos de procedimientos
- Falta de información y organización
- Falta recursos económicos
- No se realiza triage al momento de recibir al paciente
- Falta de difusión en emergencia
- Falta de tiempo a dicha actividad
- Equipamiento incompleto, no hay equipos de emergencia: resucitador, esterilizador
- No se programa ni se informa de actividades ejecutadas
- No se tiene conocimiento de Plan de Contingencia en Emergencia
- Información incompleta de partes diarios y mensuales

### **Subproceso Consulta Externa**

---

- Demora y confusión en la entrega de Historias Clínicas en el momento de recepción al paciente
- Falta de organización
- Ambiente no adecuado y llenado de formularios incompletos en la preparación del paciente
- Espacio físico reducido y falta de organización
- Ambiente no adecuado y limitaciones en el diagnóstico y tratamiento
- Falta de espacio físico y actualización

- Post consulta se realiza en forma parcial
- Falta de personal y espacios reducidos
- Plan de control y mejoramiento de la calidad se realiza sólo en Maternidad Gratuita
- No se dispone de un Plan de Control

### **Subproceso Hospitalización**

---

- Historias Clínicas incompletas al momento de recepción del paciente
- Falta de organización del personal
- Protocolos de tratamientos en forma parcial
- No hay protocolos de tratamiento definidos
- Cumplimiento parcial de órdenes médicas
- Falta de supervisión y organización
- Medicación e insumos insuficientes
- Retardo en envío de presupuesto. Retardo en envío de insumos y medicamentos
- Intervenciones quirúrgicas no son programadas
- Falta de organización
- Hay subregistro de informes de anestias
- Falta de organización
- Ambiente inadecuado para atención de partos: Sala de Labor y Central de Esterilización
- Espacio físico reducido. Falta de organización del personal
- Subregistro de información diaria consolidada
- Falta de organización del personal
- Se recibe información parcial de exámenes de Rx
- Falta de organización del personal
- Control de Calidad se aplica en forma parcial solo en Maternidad Gratuita
- No se dispone de un Plan de Control de Calidad

### **Micro proceso de Odontología**

---

- Dificultad en el cumplimiento de metas de producción odontológica que constan en el PLIS
- Falta de recursos humanos, materiales y económicos

- Bajas coberturas en atención odontológica a todos los grupos programados.
- Baja calidad de atención
- En la supervisión a las Unidades Operativas no se da cumplimiento a lo programado
- No se coordina atención con escuelas
- No hay un Plan de Mantenimiento de los equipos odontológicos
- Falta de coordinación y trabajo en equipo.
- Local inadecuado, falta de equipos e insumos.
- Falta de recursos y personal
- Falta Plan de visitas a escuelas
- No se aplica plan, se realizan acciones eventuales

## **Subproceso “Servicios técnicos de diagnóstico”**

### **Micro proceso Rayos X**

---

- Mala calidad de atención al usuario.
- Paciente insatisfecho
- Riesgos de radiación
- No existe un plan de adquisiciones que supere problemas de proveedores
- Dificultad en la elaboración de la información consolidada de las actividades de laboratorio
- Falta de material
- Espacio reducido
- Informe técnico no responsable
- Se hacen en cualquier momento
- Falta de equipos de cómputo

### **Micro proceso de laboratorio**

---

- Falta de personal especializado
- Espacio físico inadecuado para la realización de exámenes y toma de muestras
- Irrespeto al horario de Laboratorio
- No hay información consolidada de las actividades de laboratorio
- Área reducida
- Falta de información al usuario
- Falta equipos de cómputo en buen estado

## Proceso de “Vigilancia Sanitaria”

---

- No se tiene actualizada la lista de precios de medicamentos para hacer el control de farmacias
- Limitaciones de transporte para ejecutar programas de desratización, vacunación de canes, control de viviendas y locales comerciales; toma de muestras de sal, control de basuras
- Limitaciones de transporte para ejecutar programas de desratización, vacunación de canes, control de viviendas y locales comerciales; toma de muestras de sal, control de basuras
- Comisaría de salud no cumple con los pedidos de sanciones a los establecimientos incumplidos
- Falta de transporte e importancia a la actividad sanitaria; no se realiza pago de alimentación y viáticos de acuerdo a la ley.
- Falta de transporte e importancia a la actividad sanitaria; no se realiza pago de alimentación y viáticos de acuerdo a la ley.
- Falta de acuerdos entre jefes departamentales de vigilancia sanitaria y comisaría

---

**Fuente: Hospital “El Corazón”**  
**Elaborado Por: El Autor**

#### 4.2.4.2. Análisis de las áreas de alto impacto

**Cuadro 18. Áreas Críticas de alto impacto**

<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo</b>
<p data-bbox="496 479 660 512" style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con experiencia en la ejecución de los programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.</li> <li>• Experiencia institucional en la ejecución de actividades .</li> <li>• Personal auxiliar de enfermería entrenado, capacitado y con experiencia.</li> <li>• Disponibilidad permanente de insumos.</li> <li>• Médico permanente en el servicio para la atención de partos y recién nacidos.</li> <li>• Implementación del Manual de Bioseguridad y Proceso de Desinfección y Esterilización actualizado a Noviembre/09.</li> </ul>	<p data-bbox="1038 479 1273 512" style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento a la comunidad a través de brigadas, caseos y desplazamientos para la realización de actividades de Promoción y Prevención.</li> <li>• Comunicación con la red de urgencias comando, para remitir las usuarias al nivel de atención necesario.</li> <li>• Gran demanda de pacientes que requieren de nuestros servicios.</li> <li>• Reconocimiento de las enfermeras de la institución por parte del personal de salud de las demás Instituciones públicas de salud.</li> </ul>
<p data-bbox="507 1312 649 1346" style="text-align: center;"><b>Debilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca colaboración de personal de recaudación.</li> <li>• No entrega de reportes diarios</li> <li>• No entrega de reportes diarios</li> <li>• descuido de parte de personal técnico</li> <li>• Personal técnico no conoce los programas y procedimientos.</li> <li>• Ausencia de directivos</li> <li>• Falta de material y herramientas</li> <li>• Malas relaciones interpersonales, no se planifica</li> <li>• Falta de mantenimiento a equipos y mobiliario</li> </ul>	<p data-bbox="1091 1312 1235 1346" style="text-align: center;"><b>Amenaza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallas del sistema interconectado</li> <li>• Negligencia de usuarios</li> <li>• Mal servicio de empresas de transporte.</li> <li>• Falta de información por parte del IESS</li> <li>• Proveedores son de otras ciudades y las comunicaciones no son buenas</li> <li>• Descuido e incumplimiento de beneficiarios</li> <li>• Oficina del SRI en Latacunga</li> <li>• Desinterés en participantes</li> <li>• Falta de recursos.</li> <li>• Excesiva demanda de pacientes</li> </ul>

- 
- No se adquiere materiales adecuados
  - Falta de coordinación con otros procesos.
  - No se dispone de un plan de evaluación de desempeño.
  - La provisión de medicamentos se resuelve en el espacio del Comité de Farmacia
  - Forma de operar tradicional.
  - Falta de un plan de control y mejoramiento de la calidad no se realiza.
  - Valores personales de usuarios internos.
  - Falta de profesionales permanentes en prevención de salud
  - No se planifica visitas a las comunidades. No se discuten propuestas de promoción con las Unidades Operativas
  - Personal insuficiente.
  - Ausencia de triage en emergentes
  - Falta de acuerdos de procedimientos
  - Falta de información y organización
  - Falta equipos de cómputo en buen estado
  - Falta de información al usuario
  - Descuido usuarios
  - Falta de recursos económicos
  - Falta de una propuesta clara a nivel provincial y de acciones de coordinación con dicho nivel
  - Saturación de turnos en consulta externa
  - Espacio físico reducido
  - Retardo en envío de presupuesto. Retardo en envío de insumos y medicamentos
  - No hay partida presupuestaria.
  - Falta de transporte e importancia a la actividad sanitaria; no se realiza pago de alimentación y viáticos de acuerdo a la ley.
  - Falta de acuerdos entre jefes departamentales de vigilancia sanitaria y comisaría.
- 

**Fuente:** Hospital "El Corazón"

**Elaborado Por:** El Autor

#### 4.2.4.3. Análisis de las áreas de bajo impacto

**Cuadro 19. Áreas Críticas de bajo impacto**

Interno	Externo
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están adoptadas las guías de atención establecidas desde el nivel nacional.</li> <li>• Contratación de un auxiliar de enfermería para conformar el grupo de Vigilancia Epidemiológica.</li> <li>• Apoyo gerencial y administrativo para el desarrollo de las actividades.</li> <li>• Protocolos de manejo y procedimientos de enfermería establecidos.</li> <li>• Supervisión constante de las actividades y procedimientos realizados en el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión constante de las actividades y procedimientos realizados en el servicio.</li> <li>• Revistas médicas con el personal asistencial.</li> <li>• Participación activa de enfermería en los comités institucionales.</li> </ul>
<b>Debilidad</b>	<b>Amenaza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo conjunto en las comunidades.</li> <li>• Reconocimiento, como líderes en la atención de las enfermedades de Interés en salud Pública</li> <li>• Ausencia de una cultura organizacional que fomente el compromiso institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento por parte de los usuarios de los programas de Promoción y Prevención.</li> <li>• Poca cultura de prevención en la comunidad.</li> <li>• La percepción del departamento de enfermería por parte de personas externas al hospital.</li> </ul>

**Fuente:** Hospital “El Corazón”

**Elaborado Por:** El Autor

### **4.3. Objetivos estratégicos**

#### **4.3.1 Objetivos estratégicos para el análisis interno de alto impacto**

- Mantener con los usuarios externos, organizaciones y ciudadanía del Área actividades de promoción en salud pública, ciudadanía en salud e información de sus actividades, para facilitar el logro de sus cometidos e intervenciones.
- Controlar, detectar y vigilar en forma integrada con el sistema provincial y local de salud, todos los componentes epidemiológicos de las enfermedades más frecuentes del Área, evitando muertes prevenibles.
- Apoyar y asistir a los procesos de atención a los usuarios externos de manera eficiente y coordinada con los otros procesos comprometidos con la dotación de servicios de salud de calidad del hospital “El Corazón”.
- Coadyuvar a que los servicios que oferta el Hospital “El corazón” funcionen en forma eficiente y oportuna, mediante la atención permanente a los requerimientos institucionales y de los procesos que lo requieren.
- Contribuir a que la gestión del hospital “El Corazón” sea operada por un personal debidamente preparado para sus funciones, motivado y comprometido con los intereses institucionales.

#### **4.3.2 Objetivos estratégicos para el análisis externo del alto impacto**

- Organizar la gestión del hospital “El Corazón” mediante el cumplimiento de los procesos y la normativa externa para un adecuado manejo de los recursos financieros, para satisfacción de sus usuarios externos.

- Elaborar y organizar la información de línea de base de la demanda y oferta en salud del Área, posibilitando la definición de las actividades e intervenciones fundamentales del sistema local de salud
- Entregar bienes y servicios con calidad, equidad y calidez a los usuarios que acuden a los procesos de atención de Farmacia.
- Brindar y operar un modelo de atención y servicios, eficiente y oportuno a los/as usuarios/as, especialmente de las patologías de riesgo y programas prioritarios del Ministerio de Salud Pública.
- Trabajar en forma coordinada con la Comisaría de Salud provincial, en miras a establecer un control permanente de las condiciones sanitarias del Área

#### **4.4. Estrategias Globales Generales**

##### **➤ Acción estratégica 1**

- Mejorar la difusión y manejo de las mismas entre el personal participante en los procesos.

##### **➤ Acción estratégica 2**

- Mejorar el mantenimiento técnico de equipos e instalaciones.

##### **➤ Acción estratégica 3**

- Logar acuerdos, organizar actividades, definir procedimientos, en espacios que intervengan personal de distintos subprocesos (ejemplo: atención usuario en consulta externa).

##### **➤ Acción estratégica 4**

- Impulsar programas o espacios básicos de información a usuarios internos y externos.

➤ **Acción estratégica 5**

- Discusión, elaboración y ejecución de Planes y Estrategias de inter relacionamiento con la distinta institucionalidad de apoyo al Desarrollo y la Salud, en el nivel local, provincial y nacional.

➤ **Acción estratégica 6**

- Involucrar a personal en procesos y equipos de trabajo; impulsar la visión de la POLIVALENCIA del personal, como lo prevé el modelo de Gestión por Procesos.

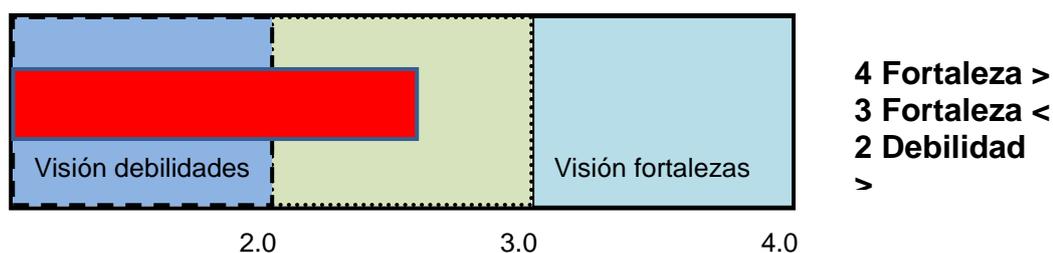
**4.5. Verificación de la Misión y Visión del Hospital el Corazón.**

Es el resultado del proceso por el cual se manifiesta y sostiene las razones elaboradas concretamente en la Misión- visión, en base a los resultados se adopta la nueva visión y misión.

**4.5.1 Verificación de la Visión**

**Cuadro 20. Análisis de Visión**

<b>Debe ser:</b>			
Descriptor de futuro de la organización	0.23	3.0	0.69
Comunicable	0.12	2.0	0.24
Memorable	0.15	2.0	0.30
Inspirable	0.15	2.0	0.30
Retadora, alcanzable, flexible	0.23	3.0	0.69
Atractiva para los involucrados	0.12	3.0	0.36
Total	1.0		2.58

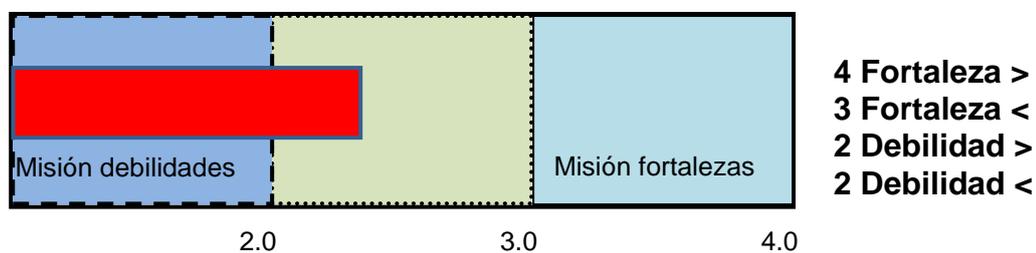


Se observa que la visión se ubica en las debilidades con un indicador bajo, el resultado de 2.58 sobre 4, se concentra por que tiene mayores debilidades en los aspectos internos de la organización.

#### 4.6.2. Verificación de la Misión

**Cuadro 21. Análisis de la Misión**

<b>Debe ser:</b>			
Descriptor de futuro de la organización	0.20	2.0	0.40
Comunicable	0.12	3.0	0.36
Memorable	0.15	3.0	0.45
Inspirable	0.16	2.0	0.32
Retadora, alcanzable, flexible	0.23	2.0	0.46
Atractiva para los involucrados	0.14	2.0	0.28
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>2.27</b>



La misión se ubica en las debilidades mayormente internas ya que está descuidando los aspectos que los empleados esperan tener.

## **V. PROPUESTA**

### **5.1. Justificación**

Ante la necesidad de enfrentar los retos de la modernidad en el sector público del país, los Lineamientos y Objetivos Estratégicos de la Planeación Estratégica para los años 2010-2015, en especial los relativos al fortalecimiento de la rectoría del MSP, el desarrollo del Sistema Nacional de Salud, el mejoramiento al acceso a los servicios de salud, el control de enfermedades de alto impacto y contribuir al desarrollo del aseguramiento universal en salud; el hospital “El Corazón” ha impulsado en forma decidida la formulación de un Plan Estratégico y de Fortalecimiento Institucional.

El plan Estratégico que la institución se impuso desarrollar, se viene estableciendo desde hace algunos años.

Es en ese contexto, que el Hospital “El Corazón” se plantea la necesidad de dar respuestas: a las demandas crecientes de una población, cada vez más consciente de sus derechos; a la necesidad de los trabajadores de establecer espacios de participación y autonomía en la toma de decisiones y por otra parte la responsabilidad frente a la gestión de los recursos entregados por el estado para la provisión de salud.

El presente trabajo investigativo trata de que los sistemas del hospital “El Corazón” cuenten con herramientas de planificación estratégicas e inicien un proceso de modernización y mejoramiento de los servicios de salud.

El documento identifica en principio el contexto legal y metodológico que impulsan y abalizan la planificación estratégica como una opción de cambio y de fortalecimiento de los espacios de gestión de la salud en el hospital.

Luego se describe la estructura de funcionamiento de los servicios locales de salud del hospital en base a la investigación realizada, en la que se analiza los problemas y soluciones que tienen los distintos procesos y subprocesos.

Posteriormente y con el apoyo de diversas herramientas se definen las acciones estratégicas que darán dirección a la planificación anual de las distintas Unidades de salud del hospital en los próximos 5 años.

Son los primeros pasos de un proceso de democratización y participación de los usuarios internos y externos en la gestión social de los servicios públicos. Su aplicación y continuidad es un reto que deberá ser asumido por todos quienes quieren la transformación de los servicios de la salud en Centro de salud Hospital “El Corazón” del cantón Pangua.

## **5.2. Fundamentación**

La planificación estratégica esta entendida al mismo tiempo que como un proceso en el que intervienen todos los actores, también debe ser vista como una herramienta de diagnóstico, reflexión, análisis, ordenamiento, priorización de los problemas y soluciones que tiene una organización o un sistema. Y no sólo quedarse allí, sino que además nos sirve para hacer el seguimiento a lo planificado e imponer las rectificaciones que creemos que deban hacerse.

El Planificación estratégica si bien es necesario contar con algún instrumental básico, lo importante es la actitud comprometida, democrática y abierta a la participación. El aprendizaje previo es mínimo; éste se dará en el proceso: “la planificación estratégica se aprende haciendo”; para ello se considera algunos elementos básicos del enfoque estratégico.

- El largo plazo: 5 años pueden ser poco tiempo para ver resultados y cambios en la estructura y en las actividades cotidianas; confiemos e

insistamos en nuestra Misión y en el seguimiento permanente y periódico del Plan.

- El seguimiento y la evaluación de sus avances, limitaciones o problemas debe ser periódica y fundamentalmente debe partir de una autoevaluación; de tal forma que sea desde el núcleo de los procesos de donde salgan las rectificaciones o la consolidación de las actividades
- No perder jamás la mira, de que nuestro objetivo es la satisfacción de los usuarios externos y en ese sentido la relevancia de sus requerimientos deben estar siempre presentes.
- La participación de los distintos actores en todos los momentos del proceso, nunca estará demás; habrá que seguir y consolidar un sistema de participación democrático que nos asegure la adhesión al mismo.
- Que es un sistema integrado, cuyo fin principal es aportar al mejoramiento de la gestión y toma de decisiones del gobernante, responsables y líderes desde una visión gerencial de los servicios.
- Si toda va bien y en enfoque estratégico funciona, un efecto directo de él, es la integración y la autoestima de los talentos humanos que participan de él.

Para concluir y fundamentar lo planteado anteriormente, se hace necesario contar con mecanismos de control independientes y permanentes que aseguren la integridad de la participación de los actores internos y externos de la institución hospitalaria, para entender mejor la naturaleza de la estrategia siendo el compromiso real de cada área y departamento, realizar funciones y subfunciones productivas con transparencia y acción para que la propuesta tenga calidad y precisión.

### **5.3. Plan Estratégico del Hospital El Corazón**

#### **5.3.1 Misión**

Brindar y mejorar permanentemente la calidad de atención al usuario, impulsando el trabajo en equipo, generar una actitud positiva en el personal, estimulando el cumplimiento de sus actividades y la capacitación para hacerlas con calidad.

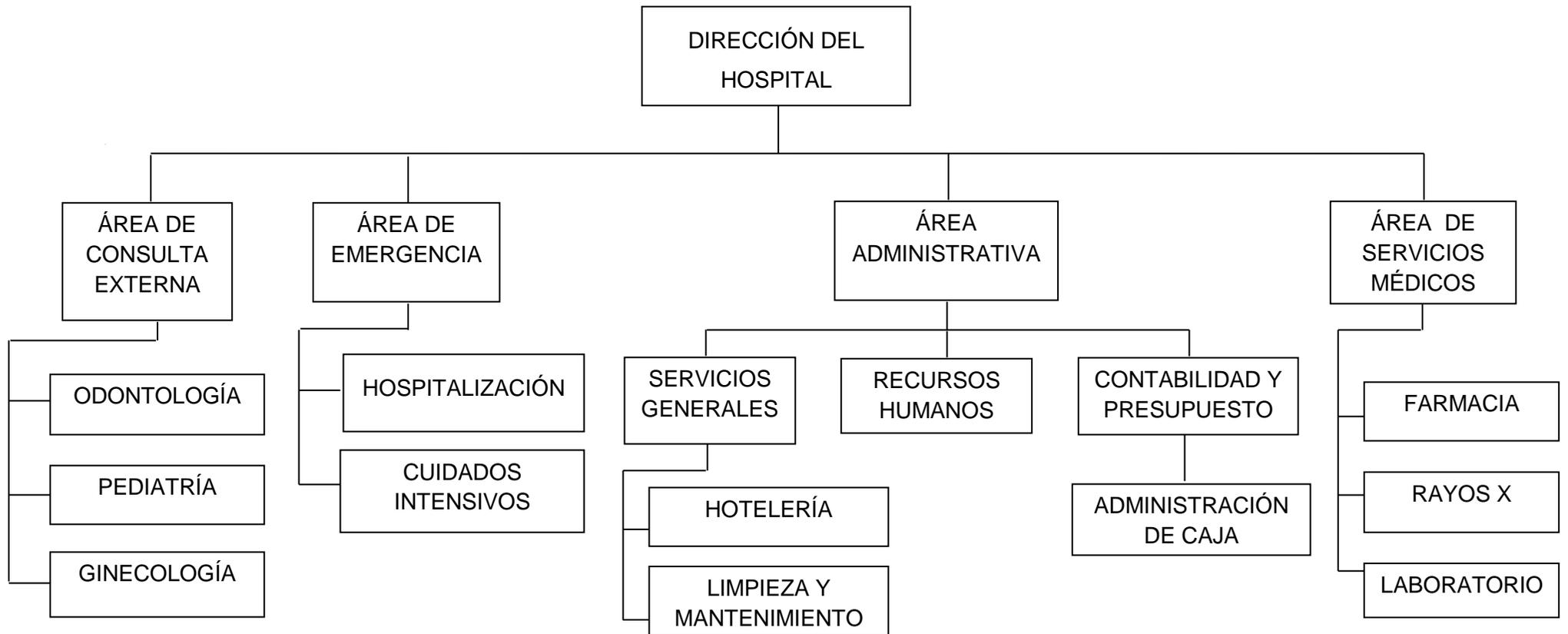
#### **5.3.2 Visión**

Institución líder en la atención hospitalaria pública, por su éxito con el logro de un buen nivel de participación de los usuarios externos y de coordinación interinstitucional, destacando sus valores humanos, formación, respeto integral a los pacientes y su compromiso con el país.



### 5.3.3 Organigrama Estructural propuesto para el Hospital El Corazón

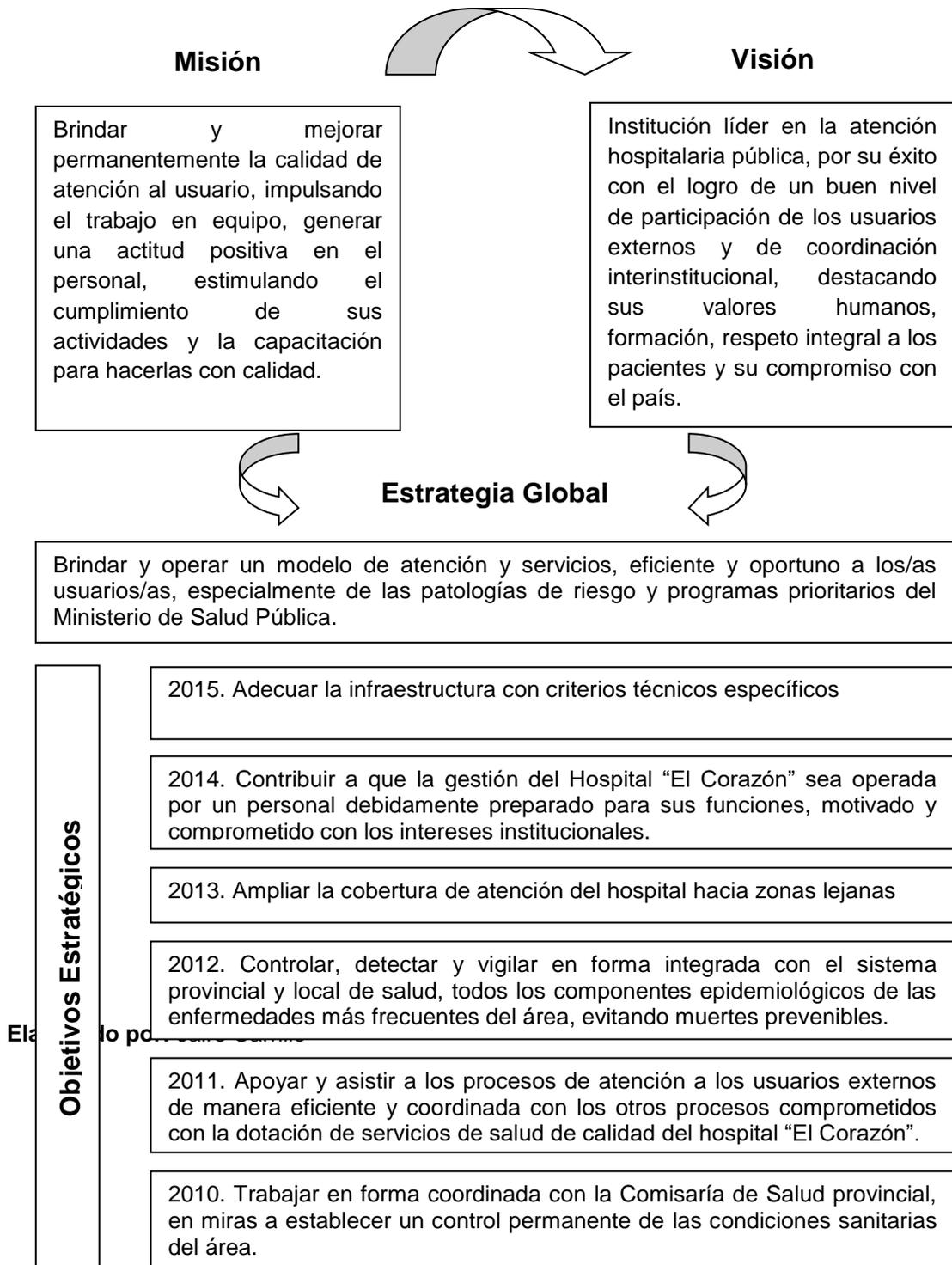
Figura 19. Organigrama Estructural propuesto



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** el Jairo Carrillo

### 5.3.4 Mapa Estratégico del Hospital El Corazón

Figura 20. Mapa Estratégico



### 5.3.5 Planeación estratégica hospital EL Corazón 2010 – 2015

**Cuadro 22. Planeación estratégica 2010-2015**

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Actividades	Indicador de resultados	Fórmula	Indicador de gestión	Plazo	Frecuencia de la medición	Resultados esperados	Responsable
Mejorar las condiciones sanitarias del Área.	Trabajar en forma coordinada con la comisaria de salud provincial.	Realizar reuniones de planeación con la comisaria de salud. Realizar campañas de prevención sanitaria.	Calidad de uso	$\frac{\text{Atención requerida}}{\text{Atención brindada}} \times 100$	Administrativa	2010	Trimestral	Reducir número de enfermedades causadas por malas condiciones sanitarias	Director
Apoyar y asistir a los procesos de atención al usuario externo	Registro ordenado de pacientes por medio de estadísticas.	Diagnóstico de Clima Organizacional y ámbito externo. Implementación de fichero de pacientes.	Productividad del personal	$\frac{\text{Usuarios conformes}}{\text{Usuarios Atendidos}} \times 100$	Gestión Humana	2011	Mensual, semanal, diario	Registrar con exactitud el número de pacientes atendidos	Jefe de Recursos Humanos
Controlar, detectar, todos los componentes epidemiológicos de las enfermedades más frecuentes del área.	Trabajar en forma coordinada con la comisaria de salud provincial, y con un equipo asignado por el hospital.	Realizar programas o espacios básicos de información a usuarios internos y externos.	Calidad de uso	$\frac{\text{Atención requerida}}{\text{Atención brindada}} \times 100$	Administrativa	2012	Semestral	Disminuir el número de pacientes por enfermedades prevenibles.	Administrador
Ampliar la cobertura de atención del hospital hacia zonas lejanas	Gestionar recursos financieros para su mejor operatividad y mayor eficacia.	Definir un proyecto de presupuesto anual, monitorear el cumplimiento del presupuesto en cada área.	Rendimiento de calidad	$\frac{\text{Atención Brindada}}{\text{Atención requerida}} \times 100$	Administrativa	2013	Trimestral	Aumentar el número de pacientes rurales y zonas lejanas atendidos.	Director
Contribuir a que la gestión del hospital sea operada por un personal debidamente preparado, motivado y comprometido con los intereses institucionales.	Involucrar a personal en procesos y equipos de trabajo con la aplicación polivalencia.	Definición y Desarrollo Programa Anual de Capacitación. Resolución que asigne Presupuesto Anual para tales efectos.	Productividad del personal	$\frac{\text{Usuarios atendidos}}{\text{Costo Capacitación}} \times 100$	Gestión humana	2014	Anual	Personal capacitado en su función, para brindar atención de calidad al paciente.	Jefe de Recursos Humanos
Adecuar la infraestructura con criterios técnicos adecuados	Mejorar el mantenimiento técnico de instalaciones.	Proyecto de factibilidad para ampliar las instalaciones del hospital.	Capacidad instalada	$\frac{\text{Atención requerida}}{\text{Capacidad instalada}} \times 100$	Administrativa	2015	Anual	Obtener instalaciones adecuadas para una buena atención al paciente.	Administrador

**Elaborado por:** Jairo Carrillo

### 5.3.6 Instrumentos a utilizarse en el Plan estratégico

**Cuadro 23. Instrumentos de Plan estratégico**

Objetivo estratégico	Estrategias	Instrumentos a utilizarse en el plan	Presupuesto	Área
Mejorar las condiciones sanitarias del Área	Control de las actividades diarias	Cronograma semanal	\$500	Dirección Administrativa
Apoyar y asistir a los procesos de atención al usuario externo	Entrega de tickets por máquina	Máquina de tickets	\$1200	Presupuesto y Administrativa
Controlar, detectar, todos los componentes epidemiológicos de las enfermedades más frecuentes del área	Distribución de dípticos sobre las enfermedades como prevención	Folletos impresos, perifoneo	\$800	Administrativa y Dirección General
Ampliar la cobertura de atención del hospital hacia zonas lejanas	Atención ambulatoria Tiendas de campaña	2 carpas, 4 sillas, 1 mesa	\$250	Dirección General, Administrativa y Presupuesto
Contribuir a que la gestión del Hospital sea operada por un personal debidamente preparado, motivado y comprometido con los intereses institucionales	Capacitación permanente a las áreas operativas	Cursos de liderazgo	\$500	Administrativa
Adecuar la infraestructura con criterios técnicos específicos	Ampliar las instalaciones existentes	Presupuesto de gastos y costos	\$1200	Presupuesto y Dirección General

**Elaborado por:** Jairo Carrillo

### 5.3.6 Plan de Actividades Estratégicas del Hospital El Corazón

**Cuadro 24. Plan de Actividades**

Área de función	Estrategias	Años				
		1	5	3	4	5
<b>Dirección Administrativa</b>	• Determinar responsables del cronograma semanal de las mejoras sanitarias.	√	√	√	√	
	• Evaluar el cumplimiento del cronograma semanal de las mejoras sanitarias.	√	√	√	√	
	• Asignar responsable de máquina de tickets.	√		√		√
	• Asignar responsable de campaña de promoción y prevención.	√	√	√	√	√
	• Determinar director de campaña ambulatoria.	√		√		√
	• Asignar director de capacitación.	√				
	• Elaborar el cronograma de capacitación.	√	√	√	√	√
<b>Presupuesto</b>	• elaborar y aprobar el presupuesto para maquina de tickets.	√				
	• aprobar el presupuesto de gastos para campaña de promoción y prevención	√	√	√	√	√
	• verificar el cumplimiento del presupuesto de la campaña de promoción y prevención	√	√	√	√	√
	• aprobar el presupuesto para la campaña de atención ambulatoria	√	√	√	√	√
	• revisar el cumplimiento del presupuesto de la campaña ambulatoria.	√	√	√	√	√
	• elaborar el presupuesto junto con la dirección general para el ampliamiento de las instalaciones.	√				
<b>Dirección General</b>	• reunión con la dirección administrativa para aprobación de plan de mejoras sanitarias.	√		√		
	• Evaluar el cumplimiento de los objetivos de la mejora sanitaria.	√	√	√	√	√
	• Reunión con los demás directivos para elaborar el plan de ampliamiento de la cobertura de zonas lejanas.	√		√		
	• Verificar el cumplimiento del plan de cobertura de zonas lejanas.	√	√	√	√	√
	• Aprobar el plan de capacitación.	√	√	√	√	√
	• Evaluar cumplimiento y resultados del plan de capacitación.	√	√	√	√	√
	• Reunión con los jefes de áreas y departamentos para determinar el porcentaje de ampliamiento de la infraestructura.	√				
	• Evaluar los resultados anuales del plan estratégico del hospital.	√	√	√	√	√

Elaborado por: Jairo Carrillo

## VI. DISCUSIÓN

Cada vez con mayor frecuencia se escucha hablar acerca de la importancia de una buena planeación estratégica. Sin embargo, ¿Se entiende en qué consiste?, ¿Se aplica a cabalidad en las empresas?

“Lo que algunas personas pueden imaginar, otras pueden hacerlo realidad”

Frase atribuida a Julio Verne; parece resumir el espíritu de la planeación estratégica, dos palabras que constituyen para muchos una especie de varita mágica: casi con solo mencionarlas se alcanzara el éxito.

Sin embargo, poco se sabe de este concepto, o bien se la comprende parcialmente según **Andrade(2005)**, dice que la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Claro que no es lo mismo, planear en función de algo que habrá de ocurrir relativamente pronto que con miras a un futuro más lejano, por lo tanto **Steiner (2006)** dice que la Planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causa y efectos, durante un tiempo, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

O dicho en otros términos, la planeación que se requiere para el corto plazo es muy diferente de la que exigen el mediano y el largo plazo, y esta última es, justamente, la única merecedora del adjetivo “estratégica”.

En los años sesenta y setenta, cuando se extendió la consultoría de negocios, empresas como Boston Consulting Group,(BCG), promovieron lo que se dio a

llamar un mercado de acompañamiento para las decisiones de las empresas desde una posición más eficiente.

El éxito fue enorme, porque se partió de que, para entender el comportamiento de una empresa, es preciso entender también el contexto real en el que se desenvuelve y sustentarse en algo más que modelos empíricos vacíos.

En **Ansoff(1990)** publicó su libro Estrategias Corporativas, y desde entonces hasta ahora, la planeación estratégica se introdujo como protagonista de múltiples compañías en el mundo entero.

Más aún, el impacto de esta forma de “trazar” el futuro ha sido tal, que se ha aplicado también en los ámbitos social y político. Y es que, como se lee en el texto las decisiones políticas: De la planeación a la acción, coordinado por **Miklos(1995)**, dice la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

Por todo lo plantado anteriormente y a lo largo de esta investigación **se acepta la hipótesis** de la “Elaboración y funcionalidad de la Planeación Estratégica en el Centro de Salud Hospital El Corazón en los Periodos 2010- 2015,” porque contribuirá en el desarrollo de su gestión en servicios de salud pública.

## VII. CONCLUSIONES

- La falta de coordinación y colaboración en la gestión ha suscitado un ciclo de ineficacia, baja productividad. Los modelos obsoletos de relación entre instituciones de salud, las diferentes áreas que conforman el hospital y sobre todo con los usuarios, han ocasionado pérdida de tiempo, personal incapacitado o desactualizado para realizar sus funciones y sobre todo insatisfacción de los usuarios.
- La planeación estratégica es una herramienta científica de gran importancia, porque no solamente se la aplica en empresas privadas, sino que sirve para entender que su aplicación tiene un amplio espectro y en este caso, del Hospital de El Corazón se detectó su utilización, con las áreas que tienen mayor debilidad se ha orientado a acciones estratégicas concretas que van a permitir concretar de mejor manera los objetivos de cada área.
- Las áreas más críticas se encuentran ubicadas en las de atención al usuario, siendo su principal razón de ser, se ha descuidado la atención al usuario, los Hospitales públicos, tienen una deficiente atención que va en desmedro de la inversión que realiza el Estado en cuanto a infraestructura, por lo que se hace necesario revertir los usos de los equipos con trabajo más eficiente en la atención a los pacientes.
- El Hospital de El Corazón como toda Institución pública, tiene cargos bien definidos, sin embargo, las actitudes del personal no se enmarcan en la visión que tiene como institución, por lo que se debe hacer una autocrítica de conocimientos y socialización, para mejorar el desempeño en sus funciones.

## VIII. RECOMENDACIONES

- La planeación estratégica deberá contener estrategias, actividades y objetivos; competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente tanto externo (paciente) como interno (personal) y de sus necesidades de atención y capacitación respectivamente.
- Constitución plena del equipo de planeación estratégica, para enfrentar el proceso de mejora continua de calidad que debe tener el Hospital El Corazón para poder lograr los objetivos planteados en la planificación estratégica.
- Mantener la ejecución de los planes de acuerdo a los estudios efectuados en la planeación estratégica, sólo así se pone a disposición de los usuarios una institución orientada al servicio con valores institucionales y poder brindar servicios de calidad con eficiencia.
- Efectuar socializaciones con los resultados de la planeación estratégica, ya que permitirán consolidar las ideas que se podrán ejecutar a medida que las áreas acepten sus falencias en beneficio de los pacientes y de la comunidad en general.

## IX. RESUMEN

La presente investigación se realizó en el Centro de Salud Hospital de “el corazón” ubicado en el Cantón Pangua, cabecera cantonal El Corazón, Provincia de Cotopaxi, la presente investigación tuvo una duración de 180 días equivalentes a seis meses.

Esta investigación se orientó a determinar el análisis que permita identificar el plan estratégico y los objetivos estratégicos que conlleven a generar un bienestar general en la Institución y que se traduzca hacia los pacientes como clientes externos.

La investigación se realizó considerando todas las áreas del Hospital de El Corazón: Área de atención ambulatoria, emergencia, ginecología, pediatría; área administrativa, de servicios generales y todas las áreas en general. Abarcó además el diseño del Plan Estratégico para el período 2010-2015, en el mismo se formuló objetivos estratégicos que cubran las necesidades futuras del Hospital de El Corazón.

Al realizar el análisis interno en relación al personal dio como resultado un personal que desconoce la planeación estratégica, la importancia de realizar sus funciones comprometido con los valores hospitalarios, también se determinó que no cuentan con los materiales y recursos necesarios para realizar sus funciones lo que disminuye el índice de atención hospitalaria en las áreas de mayor importancia como: consulta externa, emergencia y hospitalización. Aparte de ello no se cuenta con planes de capacitación que ayuden a los profesionales que laboran en la institución a mejorar el desempeño en sus cargos y sobre todo el aspecto de socialización con el resto del personal y con los usuarios externos.

De la misma manera al realizar el análisis externo evaluando a los usuarios se detectó que existe una falta de información de la institución hacia los usuarios, además se verificó la falta de eficiencia, colaboración y atención por parte del

personal que labora en la institución con el usuario que solicita la atención médica y sobre todo que al recibir el servicio no se cuenta con los materiales y equipos necesarios, esto se manifiesta en las áreas más críticas del hospital como: consulta externa, hospitalización, emergencia, pediatría y ginecología.

Se detectó las debilidades internas como es la falta de coordinación entre procesos, Infraestructura insuficiente e inadecuada, Desorganización en el manejo del personal, malas relaciones interpersonales, falta de coordinación interna y reglamento interno funcional, irrespeto de normas, horarios y los niveles de responsabilidad operativa. Al realizar el análisis de las amenazas externas se detectó deficiencia en los procesos de atención y Demora en la ejecución de los Procesos Logísticos de acuerdo al Plan Anual del Ministerio de Salud Pública.

Generando así caos institucional en un ambiente débilmente estructurado en el análisis FODA; donde es dificultoso la concentración de destrezas con el nivel normal de la motivación ocasionado por la inflexibilidad de capacidad para adaptarse a los cambios, sin poder promover eficiencia y conseguir la productividad en el grado de iniciativa, solo miden el nivel de estrés incidiendo en la escasa colaboración en las funciones del personal.

Después de interpretar las debilidades y amenazas en el análisis interno y externo se procedió a revisar las fortalezas y oportunidades que generan un grado de desarrollo en el hospital, entre las fortalezas encontramos: Profesionales de diversas especialidades, dotación de servicios a bajo costo y medicación gratuita, atención las 24 horas del día, oferta servicios de salud sin distinción de origen, y entre las oportunidades: Incremento de una actitud exigente de la demanda por una mejor atención, Apoyo de ONGS, iglesia, Proyecto PASSE y gobierno local y provincial, Acogida de plan estratégico realizándose; lo que de una manera u otra ha permitido un grado de funcionalidad al hospital.

Se establece que con los análisis y respectiva realización de las matrices se ha logrado identificar las áreas críticas de alto y bajo impacto, el cual se aplicara

en el Plan estratégico, como instrumento básico para la gestión de este nuevo Plan. Por esta razón, el Plan mantendrá una planificación actualizada, de carácter plurianual de cinco años, plazo mínimo para la puesta en marcha y conclusión en gran parte del proyecto, en el último año se procederá a la evaluación final del plan.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en la institución y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (ética de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

## X. SUMMARY

The present investigation was carried out in the Center of Health Hospital of "the heart" located in the Canton Pangua, cantonal head The Heart, County of Cotopaxi, the present investigation had a duration of 180 equivalent days to six months.

This investigation you guide to determine the analysis that allows identifying the strategic plan and the strategic objectives that bear to generate a general well-being in the Institution and that it is translated toward the patients as external clients.

The investigation was carried out considering all the areas of the Hospital of The Heart: Area of ambulatory attention, emergency, gynecology, pediatrics; administrative area, of general services and all the areas in general. It also embraced the design of the Strategic Plan for the period 2010-2015; in the same one it was formulated strategic objectives that cover the future necessities of the Hospital of The Heart.

When carrying out the internal analysis in relation to the personnel a personnel that ignores the strategic planeación, the importance of carrying out his functions committed with the hospital values, gave as a result you also determines that they don't have the materials and necessary resources to carry out his functions what diminishes the index of hospital attention in the areas of more importance like: it consults external, emergency and hospitalization. Apart from it is not had it training plans that you/they help the professionals that work in the institution to improve the acting in their positions and mainly the socialization aspect with the rest of the personnel and with the external users.

In the same way when carrying out the external analysis evaluating the users you detects that a lack of information of the institution exists toward the users, you also verifies the lack of efficiency, collaboration and attention on the part of the personnel that works in the institution with the user that requests the

attention it prescribes and mainly that when receiving the service it is not had the materials and necessary teams, this is manifested in the most critical areas in the hospital like: it consults external, hospitalization, emergency, pediatrics and gynecology.

You detects the internal weaknesses as it is the coordination lack among processes, insufficient and inadequate Infrastructure, Disorganization in the personnel's handling, bad interpersonal relationships, lack of internal coordination and functional internal regulation, irrespeto of norms, schedules and the levels of operative responsibility. When carrying out the analysis of the external threats you detect deficiency in the processes of attention and it Delays in the execution of the Logistical Processes according to the Annual Plan of the Ministry of Public Health.

Generating this way institutional chaos in an atmosphere weakly structured in the analysis FODA; where it is difficult the concentration of dexterities with the normal level of the motivation caused by the inflexibility of capacity to adapt to the changes, without being able to promote efficiency and to get the productivity in the initiative grade, alone they measure the estrés level impacting in the scarce collaboration in the personnel's functions.

After interpreting the weaknesses and threats in the internal and external analysis you proceeded to revise the strengths and opportunities that generate a development grade in the hospital, among the strengths we find: Professionals of diverse specialties, endowment of services to low cost and gratuitous medication, attention 24horas in the day, it offers services of health without origin distinction, and among the opportunities: I increase of a demanding attitude of the demand for a better attention, Support of ONGS, church, Project PASSE and local and provincial government, Welcome of strategic plan being carried out; that that one way or another has allowed a grade of functionality to the hospital.

He/she settles down that with the analyses and respective realization of the wombs has been possible to identify the critical areas of high and I lower

impact, which was applied in the strategic Plan, like basic instrument for the administration of this new Plan. For this reason, the Plan will maintain an up-to-date planning, of multi-year character five years old, minimum term for the setting in March and conclusion in a large part of the project, in the one became intimate year you will proceed to the final evaluation of the plan.

The Strategic Planning has for purpose to produce deep changes in the institution and in the internal culture. The expression Strategic Planning is a Corporate Strategic Plan, which is characterized fundamentally to cooperate to the rationalization of the taking of decisions, is based on the institutional efficiency and it integrates the vision of long term (ge4stion ethics), medium term (functional strategic plans) and I cut term (operative plans).

To reach a successful conclusion after the application of a strategy, it is important the commitment of all the parts of the company, this implies to carry out a very good coordinated work in team.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

- ARANDA, ALBERTO. (2000). Planificación Estratégica educativa. S/e Pp 18
- ÁVILA, ANTONIO. (2005). Planificación Estratégica Universitaria. Universidad de Loja. Pp. 262
- DAFT, ROBERTO. (2002). Administración. México; Editorial Noriega. Pp15
- FERRÉ, JAIME. 2003. La Planificación y el Management. Editorial Océano. Pp9-11
- GLAVOSKY, HIM. (2008). Licenciatura en Sistemas de información de las Organizaciones Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Universidad de Buenos Aires. Argentina. Pp 23
- HITT, MATT. (2006). Administración. Pearson Educacion. México. Pp. 736
- JARAMILLO JUAN. (2002). Dirección Estratégica. Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management. Pp. 8
- KOONTZ, HEVER. (2007). Elementos de la Administración un Enfoque Internacional. Séptima Edición. Mc. Graw Hill. México. Pp. 488
- MEJIA RAÚL. (2003). Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Santiago; Segunda Edición. Pp. 17
- ROBBINS, STALIN. (2005). Administración. Octava Edición. Pearson Educación. México. Pp. 640

- RODRÍGUEZ, DANIEL. (2005). Diagnóstico Organizacional. Sexta Edición. Ediciones Universidad Católica de Chile. México. Pp. 36
- SERNA, HERNÁN. (2003). Planeación y Gestión Estratégica. Colombia. Editorial Leguis. Pp14-24
- STEINER, GRIMER. (2006). Planeación Estratégica. Trigésima Tercera edición. Compañía Editorial Continental. México. Pp. 21
- STONER, JOHN (2002). ADMINISTRACIÓN, México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Pp. 201

## XII. ANEXOS

### Anexo 1. Modelo de encuesta dirigida al Personal del Hospital El Corazón

#### ENCUESTA SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL HOSPITAL EL CORAZÓN CANTÓN PANGUA



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA GESTIÓN PÚBLICA Y MUNICIPAL

Clientes Internos (Personal)

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la Planeación Estratégica de la Institución?

SI →       NO →

2. ¿Conoce usted para qué sirve Visión y Misión Institucional?

SI →       NO →

3. ¿Existe la colaboración necesaria del personal de trabajo en las actividades planificadas, para el cumplimiento de su Misión?

SI →       NO →

4. ¿El personal administrativo y de servicio recibe la capacitación adecuada para fortalecer el cargo que desempeña dentro de la institución?

SI →       NO →

5. ¿En el área donde usted labora cuenta con los equipos y materiales necesarios para ejecutar con eficiencia su trabajo?

SI →       NO →

**6. ¿Usted se desempeña en el área Operativa o Administrativa?**

**7. ¿Cuáles son los servicios y que área le gustaría que mejore?**

- Estadística
- Emergencia
- Pediatría
- Gineco – Obstetricia
- Radiología
- Ecografía
- Laboratorio
- Consulta Externa
- Hospitalización

**8. ¿Qué tipo de motivación le gustaría tener?**

- Económica
- Cursos de capacitación
- Lugar de recreación para los empleados
- Paseos anuales
- Reconocimientos laborales

## Anexo 2. Aplicación de la encuesta al personal del hospital el corazón.

### Clientes Internos (Personal)

#### 1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la Planeación Estratégica de la Institución?

Respuesta	Cantidad	%
Si	30	38%
No	50	63%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

#### 2. ¿Conoce usted para qué sirve Visión y Misión Institucional?

Respuesta	Cantidad	%
Si	43	53%
No	37	47%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

#### 3. ¿Existe la colaboración necesaria del personal de trabajo en las actividades planificadas, para el cumplimiento de su Misión?

Respuesta	Cantidad	%
Si	45	56%
No	35	44%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

#### 4. ¿El personal administrativo y de servicio recibe la capacitación adecuada para fortalecer el cargo que desempeña dentro de la institución?

Respuesta	Cantidad	%
Si	20	25%
No	60	75%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**5. ¿En el área donde usted labora cuenta con los equipos y materiales necesarios para ejecutar con eficiencia su trabajo?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Si	15	19%
No	65	81%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**6. ¿Usted se desempeña en el área Operativa o Administrativa?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Operativa	69	86%
Administrativa	11	14%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**7. ¿Cuáles son los servicios y que área le gustaría que mejore?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Estadística	4	5%
Emergencia	14	18%
Pediatría	9	11%
Gineco – Obstetricia	10	13%
Radiología	5	6%
Ecografía	3	4%
Laboratorio	8	10%
Consulta Externa	18	23%
Hospitalización	9	11%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**8. ¿Qué tipo de motivación le gustaría tener?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Económica	20	25%
Cursos de capacitación	15	19%
Lugar de recreación para los empleados	10	13%
Paseos anuales	10	13%
Reconocimientos laborales	25	31%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Anexo 3. Encuesta dirigida a los usuarios del Hospital El Corazón**

**ENCUESTA SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL HOSPITAL EL  
CORAZÓN CANTÓN PANGUA**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
CARRERA GESTIÓN PÚBLICA Y MUNICIPAL  
Clientes Externos (Usuarios)**

**1. ¿Tiene usted conocimiento sobre los horarios de atención que tiene la Institución?**

**SI** →       **NO** →

**2. ¿Conoce usted a qué departamento debe recurrir para buscar ayuda cuando la necesite?**

**SI** →       **NO** →

**3. ¿Existe la colaboración necesaria del personal del hospital en sus requerimientos cómo usuario?**

**SI** →       **NO** →

**4. ¿El personal administrativo y de servicio es atento y eficiente en la atención?**

**SI** →       **NO** →

**5. ¿En el área donde Usted acudió hubo los materiales necesarios?**

**SI** →       **NO** →

**6. ¿El Hospital le entregó medicamentos a tiempo?**

**7. ¿Cuáles son los servicios y que área le gustaría que mejore?**

- Estadística
- Emergencia
- Pediatría
- Gineco – Obstetricia
- Radiología
- Ecografía
- Laboratorio
- Consulta Externa
- Hospitalización

## Anexo 4. Aplicación de la encuesta dirigida a los usuarios del Hospital El Corazón

### Clientes Externos (Usuarios)

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre los horarios de atención que tiene la Institución?

Respuesta	Cantidad	%
Si	120	40%
No	183	60%
<b>Total</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

2. ¿Conoce usted a qué departamento debe recurrir para buscar ayuda cuando la necesite?

Respuesta	Cantidad	%
Si	63	21%
No	240	79%
<b>Total</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

3. ¿Existe la colaboración necesaria del personal del hospital en sus requerimientos cómo usuario?

Respuesta	Cantidad	%
Si	53	17%
No	250	83%
<b>Total</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

4. ¿El personal administrativo y de servicio es atento y eficiente en la atención?

Respuesta	Cantidad	%
Si	93	31%
No	210	69%
<b>Total</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**5. ¿En el área donde Usted acudió hubo los materiales necesarios?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Si	100	33%
No	203	67%
<b>Total</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**6. ¿El Hospital le entregó medicamentos a tiempo?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Si	93	31%
No	160	53%
A veces	50	17%
<b>Total</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**7. ¿Cuáles son los servicios y que área le gustaría que mejore?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Estadística	0	0%
Emergencia	52	17%
Pediatría	30	10%
Gineco – Obstetricia	21	7%
Radiología	10	3%
Ecografía	25	8%
Laboratorio	35	12%
Consulta Externa	75	25%
Hospitalización	55	18%
<b>Total</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>