

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
SEDE LATACUNGA**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO ADMINISTRATIVO DE  
MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE ATENCION AL  
PUBLICO EN EL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI**

**ELABORADO POR:**

**CATALINA ELIZABETH PALMA PACHECO  
LATACUNGA-ECUADOR**

**2008**

# INDICE GENERAL

|                           | <b>CONTENIDO</b>   | <b>PÁGINA</b> |
|---------------------------|--|---------------|
|                           | CERTIFICACIÓN  | I             |
|                           | AGRADECIMIENTOS  | II            |
|                           | DEDICATORIA  | III           |
|                           | INDICE GENERAL   | IV            |
|                           | INDICE DE ANEXOS   | VII           |
|                           | INDICE DE CUADROS  | IX            |
|                           | INDICE DE GRÁFICOS   | X             |
| <b><i>CAPITULO I</i></b>  |  |               |
| 1                         | GENERALIDADES  | 1             |
| 1,1                       | INTRODUCCIÓN   | 1             |
| 1,2                       | DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA  | 4             |
| 1.2.2                     | ORIGEN Y DESARROLLO  | 4             |
| 1.2.2                     | ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN   | 8             |
| 1.2.3                     | RAZÓN SOCIAL   | 13            |
| <b><i>CAPITULO II</i></b> |  |               |
| 2                         | ANÁLISIS SITUACIONAL   | 14            |
| 2,1                       | ANÁLISIS F.O.D.A   | 14            |
| 2.1.1                     | ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO  | 17            |
| 2.1.2                     | ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO  | 28            |
| 2,2                       | ANÁLISIS FUNCIONAL DE LOS DEPARTAMENTOS<br>DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA |               |
| 2.2.1                     | RECURSOS HUMANOS   | 39            |
| 2.2.2                     | FINANCIERO   | 40            |
| 2.2.2.1                   | CONTABILIDAD   | 41            |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 2.2.2.1. |  |    |
| 1        | PAGADURIA                                  | 43 |
| 2.2.2.2  | PROVEEDURIA                                | 44 |
| 2.2.2.3  | ALMACEN                                    | 45 |
| 2.2.2.4  | INVENTARIO                                 | 47 |
| 2.2.3    | MANTENIMIENTO                              | 48 |
| 2.2.4    | SERVICIOS GENERALES                        | 50 |
| 2.2.4.1  | LAVANDERÍA, ROPERÍA, COSTURA               | 50 |
| 2.2.4.2  | TRANSPORTE Y MOVILIZACIÓN                  | 51 |
| 2.2.4.3  | TELEFONÍA E INTERCOMUNICACIÓN<br>SERVICIOS | 52 |
| 2.2.4.4  | VARIOS                                     | 53 |
| 2.2.4.4. | SECCIÓN                                    |    |
| 1        | LIMPIEZA                                   | 53 |
| 2.2.4.4. |  |    |
| 2        | SECCIÓN GUARDIANIA                         | 54 |
| 2.2.4.4. |  |    |
| 3        | SECCIÓN CONSERJERÍA                        | 55 |

### ***CAPITULO III***

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 3        | ANÁLISIS DEL CLIENTE   | 56 |
| 3,1      | ANÁLISIS DEL CLIENTE INTERNO   | 57 |
| 3.1.1    | IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE INTERNO   | 59 |
| 3.1.2    | IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE<br>INTERN<br>O   | 69 |
| 3,2      | ANÁLISIS DEL CLIENTE EXTERNO   | 73 |
| 3.2.1    | IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS DEL<br>HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI Y SUS<br>EXPECTATIVAS | 74 |
| 3.2.2    | TIPOS DE PACIENTES DE ACUERDO AL INGRESO<br>ECONÓMICO  | 75 |
| 3.2.2.1  | CLASE ALTA   | 75 |
| 3.2.2.2  | CLASE MEDIA  | 76 |
| 3.2.2.3  | CLASE BAJA   | 76 |
| 3.2.3    | ANÁLISIS DE LA CONDUCTA DEL PACIENTE   | 80 |
| 3.2.3.1  | PRINCIPALES FACTORES DE INFLUENCIA EN LA<br>CONDUCTA DEL PACIENTE                                    | 80 |
| 3.2.3.1. | FACTORES CULTURALES  | 81 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 1        |   |    |
| 3.2.3.1. |   |    |
| 2        | FACTORES SOCIALES   | 81 |
| 3.2.3.1. |   |    |
| 3        | FACTORES PERSONALES   | 82 |
| 3.2.3.1. |   |    |
| 4        | FACTORES PSICOLÓGICOS                                       | 83 |
| 3,3      | EL CLIENTE AGENTE ACTIVO DE DECISIÓN                        | 84 |
| 3.3.1    | MEDIDAS DE SATISFACCIÓN / INSATISFACCIÓN                    | 84 |
| 3.3.1.1  | ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES<br>INSATISFECHOS | 86 |
| 3.3.1.2  | ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES<br>SATISFECHOS   | 88 |
| 3.3.1.3  | ANÁLISIS DE LAS RELACIONES SATISFACCIÓN /<br>INSATISFACCIÓN | 88 |

#### ***CAPITULO IV***

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 4        | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA              | 94  |
| 4,1      | INTRODUCCIÓN                                       | 94  |
| 4,2      | PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA                  | 102 |
| 4.2.1    | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO                       | 102 |
| 4.2.1.1  | DEFINICIÓN DE LA VISIÓN                            | 102 |
| 4.2.1.2  | DEFINICIÓN DE LA MISIÓN                            | 105 |
| 4.2.1.3  | DEFINICIÓN DE LOS VALORES                          | 108 |
| 4.2.2    | ANÁLISIS - DIAGNÓSTICO F.O.D.A                     | 111 |
| 4.2.3    | DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS           | 131 |
| 4.2.3.1  | FORMULACIÓN DE POLÍTICAS                           | 134 |
| 4.2.4    | OPCIONES ESTRATÉGICAS                              | 137 |
| 4.2.4.1  | ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS                          | 138 |
| 4.2.4.1. |  |     |
| 1        | ESTRATEGIAS DEFENSIVAS                             | 138 |
| 4.2.4.1. |  |     |
| 2        | ESTRATEGIAS GLOBALES                               | 140 |
| 4.2.4.1. |  |     |
| 3        | ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS                           | 142 |
| 4.2.5    | FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS                     | 144 |
| 4.2.6    | ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS Y METAS<br>DE TRABAJO | 149 |

|         |                             |     |
|---------|-----------------------------|-----|
| 4.2.6.1 | PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA | 158 |
| 4.2.7   | AUDITORIA ESTRATÉGICA       | 160 |

### ***CAPITULO V***

|     |                                |     |
|-----|--------------------------------|-----|
| 5   | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 167 |
| 5,1 | CONCLUSIONES                   | 167 |
| 5,2 | RECOMENDACIONES                | 171 |

## **INDICE DE ANEXOS**

| <b>No ANEXO</b> | <b>CONTENIDO</b> | <b>PÁGINA</b> |
|-----------------|------------------|---------------|
|-----------------|------------------|---------------|

### ***CAPITULO I***

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 1 | PRESUPUESTO DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA DEL AÑO 2002 | 176 |
| 2 | OFICIO CIRCULAR No. 023   | 179 |

### ***CAPITULO II***

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 3 | TABULACIÓN DE DATOS DE ENCUESTA PARA DETERMINAR FACTORES INTERNOS Y NECESIDADES DEL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI   | 180 |
| 4 | TABULACIÓN DE DATOS DE ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS EXPECTATIVAS O GRADO DE SATISFACCIÓN QUE TIENEN LOS CLIENTES EXTERNOS DEL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI | 212 |

**CAPITULO III**

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 5 | FOTOGRAFÍA DE DORMITORIOS DE LOS PACIENTES | 217 |
|---|--|-----|

**CAPITULO IV**

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 6  | FOTOGRAFÍAS DE DORMITORIOS DE PROFESIONALES RESIDENTES, SERVICIO DE LAVANDERÍA Y SERVICIO DE RAYOS X | 218 |
| 7  | FOTOGRAFÍA DEL SERVICIO LAVANDERÍA   | 219 |
| 8  | EQUIPOS DEL SERVICIO DE RAYOS X  | 220 |
| 9  | CURSO DE CAPACITACIÓN " CALIDAD EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO A CLIENTES "                               | 221 |
| 10 | SEMINARIO DE " MOTIVACIÓN PERSONAL "   | 223 |
| 11 | CURSO DE CAPACITACIÓN " CONTROL DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA "                            | 226 |
| 12 | CURSO DE CAPACITACIÓN " MARCO LÓGICO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS "                                     | 227 |
| 13 | CURSO DE CAPACITACIÓN " MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS "  | 228 |
| 14 | SEMINARIO DE "CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE"   | 229 |
| 15 | SEMINARIO DE "INDICADORES DE GESTIÓN"  | 230 |
| 16 | SEMINARIO DE " AUTORREALIZACIÓN Y RELACIONES HUMANAS "   | 231 |
| 17 | PROFORMA DE INVALLAS publicidad  | 232 |
| 18 | DETALLE DE LOS COSTOS DE LOS EVENTOS PROPUESTOS  | 233 |

**INDICE DE  
CUADROS**

| <b>No CUADROS</b>          | <b>CONTENIDO</b>   | <b>PÁGINA</b> |
|----------------------------|--|---------------|
| <b><i>CAPITULO II</i></b>  |  |               |
| 1                          | COMPONENTES DE UN ANÁLISIS F.O.D.A   | 16            |
| 2                          | DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES<br>DEL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI   | 24            |
| 3                          | DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS<br>DEL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI   | 35            |
| <b><i>CAPITULO III</i></b> |  |               |
| 4                          | CLIENTE INTERNO ( Personal amparado por la Ley de<br>Servicio Civil y Carrera Administrativa, Escalafón Médico y<br>Reglamento Interno | 60            |
| 5                          | CLIENTE INTERNO ( Personal de amparado por el Código de<br>Trabajo y Contrato Colectivo )  | 65            |
| 6                          | INFORME ESTADÍSTICO DE PRODUCCIÓN<br>HOSPITALARIA POR SERVICIOS 2001   | 78            |

|                           |  |     |
|---------------------------|--|-----|
| 7                         | INFORME ESTADÍSTICO DE PRODUCCIÓN<br>HOSPITALARIA POR SERVICIOS 2001                   | 79  |
| <b><i>CAPITULO IV</i></b> |  |     |
| 8                         | IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES<br>REPRESENTATIVOS DEL SERVICIO SALUD EN LA<br>PROVINCIA | 111 |
| 9                         | MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS  | 114 |
| 10                        | MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS  | 123 |
| 11                        | MATRIZ EXTERNA - INTERNA   | 129 |
| 12                        | HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI, PLAN<br>OPERATIVO                                     | 151 |
| 13                        | DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA POR GRUPOS DE<br>GASTO AÑO 2002                            | 159 |

## **INDICE DE GRÁFICOS**

| <b>No. GRÁFICO</b>         | <b>CONTENIDO</b>   | <b>PÁGINA</b> |
|----------------------------|--|---------------|
| <b><i>CAPITULO I</i></b>   |  |               |
| 1                          | ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOSPITAL<br>PROVINCIAL GENERAL DE COTOPAXI | 12            |
| <b><i>CAPITULO II</i></b>  |  |               |
| 2                          | PACIENTES SEGÚN CLASE SOCIO-ECONÓMICA                                  | 76            |
| <b><i>CAPITULO III</i></b> |  |               |
| 3                          | CATEGORIZACIÓN DE USUARIOS QUE ACUDEN A<br>TRABAJO SOCIAL              | 79            |

***CAPITULO IV***

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 4 | DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA POR GRUPOS DE GASTOS DEL AÑO 2002<br>ELEMENTOS | 127 |
| 5 | CLAVE  | 132 |
| 6 | IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS  | 149 |
| 7 | ELEMENTOS CRÍTICOS DE ÉXITO  | 161 |
| 8 | INDICADORES ESTRATÉGICOS   | 165 |

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 Introducción**

En esta época, es fundamental combinar el nuevo "modelo de salud" \*; el que hace énfasis en el mantenimiento y mejoramiento de la misma con los avances de la gerencia, a fin de obtener herramientas gerenciales que se puedan aplicar en el nivel operacional y que permitan dar un salto cualitativo hacia una gestión efectiva, eficiente, con calidad y equidad, en el contexto de los sistemas locales de salud.

Históricamente los sistemas de salud nunca han ido a la par de la empresa productiva en la aplicación de los avances en las ciencias gerenciales. Es notable

---

\*Modelo de salud, entendiéndose como la gestión con criterios de efectividad, eficiencia, calidad y equidad.

cómo la bibliografía relativa a las ciencias gerenciales aplicadas al campo de la salud muestran un atraso significativo cuando se la compara con la bibliografía gerencial, en general.

“ Es hasta hace pocos años, particularmente en los países desarrollados y debido a la notable escalada en los costos de los servicios de salud, que se inició un esfuerzo importante por racionalizar dichos costos, en especial en los hospitales que son la parte más visible y costosa de los sistemas de salud.

Por otra parte, y también en forma relativamente reciente, se ha empezado a cuestionar la efectividad de las diversas intervenciones que el Sector Salud ha ofrecido frente a los problemas planteados por el proceso salud enfermedad.

Este cuestionamiento, ha adquirido fuerza con acciones como las que realizará la Office of Technology Assessment (OTA) de Estados Unidos y el Health Council de Holanda, aunque hasta ahora ha estado limitado a la aplicación de tecnologías particulares; se desconoce si su alcance abarca el campo de los sistemas de salud en su visión más global”.<sup>21</sup>

Los sistemas de salud en general y los latinoamericanos en particular, funcionan como instituciones con objetivos de un nivel de generalidad tan grande, que dan cabida al desarrollo de múltiples actividades que inclusive pueden ser contradictorias entre sí. No se cuenta con una perspectiva del impacto en el nivel de salud como indicador clave de su gestión y los sistemas funcionan inmersos en una administración rutinaria cotidiana, enfocada primordialmente al uso y al reacomodamiento de los recursos, y *no al logro de otro tipo de objetivos ni a la búsqueda de resultados.*

---

<sup>21</sup> Vol\_36 No\_2--bases conceptuales para una gestión empresarial de los sistemas locales de salud.htm

La actividad se desarrolla dentro del modelo de atención médica que hace énfasis en el diagnóstico y en el tratamiento de la enfermedad, el cual subvalora notablemente la prevención de la misma y el fomento de la salud, reduciendo en forma considerable su efectividad.

Lo anterior se agrava dada la ineficiencia en el uso de los escasos recursos disponibles, debido al gran atraso de la administración de los sistemas de salud. Esto se hace evidente en el bajo o inexistente nivel de capacitación en administración de los recursos humanos, y en la ausencia de herramientas gerenciales, aún de aquellas más simples y de mayor tradición en el campo de la administración empresarial.

“Las tendencias modernas como la Gerencia Estratégica, la de Servicio o la de Calidad Total, no han llegado aún al campo de los sistemas comunitarios de salud y apenas empiezan a incursionar en algunos hospitales.

Es necesario facilitar la aplicación de los conceptos más modernos de la gerencia de empresas al manejo de los sistemas locales de salud, de tal forma que se asimilen a la labor cotidiana de los trabajadores de la salud y de las respectivas comunidades. Ello permitiría la conducción hacia objetivos claros y previamente definidos, midiendo sus resultados e introduciendo elementos de innovación que hagan de los sistemas locales de salud empresas dinámicas, adaptables y responsables, sensibles a las necesidades de sus comunidades y a los cambios de su entorno”.<sup>22</sup>

Esta puede ser una contribución útil e importante, en un momento en el que el continente se impulsa la descentralización de los sistemas de salud y en que

---

<sup>22</sup> vol\_36 no\_2--bases conceptuales para una gestión empresarial de los sistemas locales de salud.htm

éstos se abren a la influencia de los nuevos vientos que recorren las ciencias de la gerencia.

## **1.2 Descripción de la Empresa.**

### **1.2.1 Origen y Desarrollo.**

Antecedentes Históricos y Bases Legales.- La creación y el desarrollo histórico del Hospital Provincial de Cotopaxi, se fundamenta en las siguientes acciones:

“ Gabriel Garcia Moreno, Presidente de la República, decreta el 8 de Octubre de 1863 el establecimiento de un Hospital de Caridad, bajo el mismo filantrópico gesto de las hermanas Ana y Mercedes Páez, quienes, entregaron para el efecto la hacienda Cusubamba, demostrado así, en el testamento de la Sra. Mercedes Páez Vela: Ante el presente Notario Público, Sr. Doctor Pedro Pino, en Latacunga a 23 de Agosto de 1863.

ITEM. Declaro que en comunicado secreto hecho a mi misma, lego a mi hermana Ana Páez, la mitad del fundo de Cusubamba para que sirviera a la fundación de un Hospital de caridad en esta ciudad, quedando a mi arbitrio los términos en que debía hacerse la fundación, la otra mitad del mismo fundo me correspondió como a su único heredero universal. Es mi voluntad, ceder para el mismo objeto piadoso, todo aquello que en el memorando fundo me corresponde para que se realice la benéfica idea de mi hermana y la mía, pues a efecto las separo de mis bienes y lo declaro así, para que conste.

ITEM. Declaro, mando y es mi voluntad que con la fundación y conservación del referido Hospital de caridad no tenga intervención otra autoridad que no sea la Ilustre Municipalidad de este Cantón, quién cuidará de acordar las medidas convenientes y aún hacer los reglamentos para el mejor arreglo y administración del establecimiento.

El 11 de Julio de 1864 la Junta Municipal Pro-Hospital encargó al Sr. Dr. Felipe Zárrade la asistencia médica y cirugía; así como de su administración refiriéndose a: alimentos, medicinas; pago del Sangrador, Portero, Ecónomo, Lavandera y "Barchilona"\* , además se le encargó la adquisición de las primeras camas, utensilios de sala de operaciones, naciendo de esta forma el Hospital.

Luego de arduos esfuerzos y gracias a la erogación de las hermanas Páez, el 11 de Marzo de 1866 se inaugura en Latacunga, el **Hospital Civil San Vicente de Paúl**, Desde ahí su funcionamiento, durante 1874, el Hospital tuvo su primer profesional especialista, la Srta. Zoila Carrión, de Latacunga graduada en la Casa Maternidad de Quito, se constituyó en la primera profesional de su rama que prestó servicios relevantes en su ciudad natal.

Para 1885 las Religiosas de la Caridad se hicieron cargo del Hospital Civil que ya contaba con disponibilidad física y material para servir a 60 pacientes.

El Sr. Vicente Quevedo, propietario de la primera botica en Latacunga, vendió la misma al Hospital San Vicente de Paúl, hecho celebrado el 14 de Marzo de 1889, ante el procurador Síndico Municipal Sr. Fidel Viterí, fue convenido el contrato de venta.

En 1892 comenzó desarrollando su labor benéfica la Junta de Asistencia Pública Provincial, la misma que tomó a su cargo el Hospital Civil, obra caritativa de gran alcance. Al fallecer las beneméritas Hnas Páez el Hospital San Vicente de Paúl toma el nombre de sus protectoras. El mismo que iba ampliando sus servicios cada año. En el año de 1946, se inicia la construcción del nuevo edificio hospitalario, así como de la adquisición del mobiliario y el

---

\* Barchilona: Auxiliares de Enfermería

equipo médico – quirúrgico indispensable para su funcionamiento, bajo responsabilidad de la Junta Provincial y asesoría técnica del Servicio Cooperativo Interamericano.

En 1950 se norma la marcha de los Hospitales a nivel nacional, siendo la Junta Central de Asistencia Pública la que rige administrativamente los Hospitales en base a la Ley de Asistencia Pública y su Reglamento, a través de las Juntas Provinciales. Durante 1959, el 11 de Noviembre se inaugura el edificio que prestaba cuatro servicios básicos: Cirugía, Medicina Interna, Gineco-Obstetricia, Pediatría, más los servicios complementarios de Radiodiagnóstico y Laboratorio, contando con dos Enfermeras profesionales, veinte Barchilonas, diez Hermanas de la Caridad.

El 6 de Junio de 1967, mediante decreto de la Asamblea Constituyente No 084, publicado en el Registro Oficial No 149 del 16 del mismo mes y año, se crea el Ministerio de Salud Pública, como Institución rectora de la Salud en el Ecuador.

Mediante Decreto Supremo No. 323 del 14 de abril de 1972, publicado en Registro Oficial No. 48 del mismo mes y año se crean las Direcciones Provinciales de Salud, dependiendo de éstas jerárquicamente los hospitales, en el caso del Hospital Provincial de Cotopaxi, pasa a depender de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi”.<sup>23</sup>

## **HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI**

---

<sup>23</sup> Proyecto d



Ubicado entre las calles: Dos de Mayo y Hermanas Paez

Actualmente, esta casa asistencial se denomina Hospital Provincial General de Latacunga, conforme al Presupuesto Institucional emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas correspondiente al año 2002, razón por la cual a la fecha de presentación del plan de tesis ( 16 De Noviembre del 2001) del presente trabajo, ésta Institución tenía el nombre de Hospital Provincial de Cotopaxi, aprobado bajo ésta denominación. Para el efecto se adjunta en anexos No 1,2,; el presupuesto del año 2002, y el oficio circular No. 023 de Administración Hospitalaria con el cual hace conocer sobre éste cambio.

Es así, como se abre una nueva etapa para la mejor organización técnico – administrativa del Hospital, llena de fe y optimismo en el porvenir, ansioso de superarse y servir a la comunidad.

### **1.2.2. Estructura de Organización**

El especialista administrativo utiliza varios instrumentos para estudiar la organización, contándose entre ellos los organigramas como medio de reflejar la estructura de la empresa, ya que éstos reflejan la autoridad y unidades que integran la misma.

Según C:L: Littlefield y R:L Paterson: Organigrama es: " el cuadro de organización que muestra ordinariamente los agrupamientos de las actividades básicas en departamentos y otras unidades y también las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre estos departamentos y unidades"

El organigrama es considerado como la columna vertebral de una organización.

El Hospital Provincial de Cotopaxi, presenta un organigrama de tipo Legal, el mismo que permite, " reflejar la estructura de organización que se encuentra dada en la Ley Constitutiva de cada unidad, sea ésta pública o privada, es decir, es el organigrama elaborado para una empresa, que tiene valor, ante la Ley y ante terceros".<sup>24</sup>; El organigrama del Hospital, es estructural " ya que representa el esquema básico de una organización, lo que permite conocer de manera objetiva sus parte integrantes".<sup>25</sup>; Es también, vertical por que, "en éste tipo de organigramas la jefatura al máximo nivel se sitúa en la zona superior del gráfico, generalmente en el centro. Las unidades de igual rango se disponen en un mismo nivel horizontal. Este organigrama visualiza las principales relaciones de organización, muestra diagramáticamente las funciones y sus respectivas relaciones, canales de autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las funciones que le han sido asignadas".<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Organización Aplicada; Dr Victor Hugo Vásquez R.,; Tercera edición; Pag. 155

<sup>25</sup> Organización Aplicada; op. cit Pag. 156

<sup>26</sup> Organización Aplicada; op. cit. Pag. 161

El organigrama estructural del Hospital Provincial de Cotopaxi, presenta los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Legislativo, representado por la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi.

Nivel Ejecutivo, representado por la Dirección del Hospital.

Nivel Asesor, representado por el Consejo Técnico y Comités.

Nivel Auxiliar, a cargo de Secretaria Archivo.

Nivel Directivo, que se encuentra conformado por las dos principales áreas técnicas: Area Médica y Area Administrativa, y bajo la responsabilidad de éstas, se ubica el Nivel Operativo.

El organigrama, presenta una comunicación ascendente, descendente y horizontal.

A continuación se describe la estructura orgánica del Hospital:

## **ESTRUCTURA ORGANICA DEL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI**

Dirección

Secretaria y Archivo

### 1. Organismos de Asesoramiento y de Apoyo:

- Consejo Técnico
- Comités:
  - Concurso privado de precios
  - Farmacología e
  - Historias Clínicas

### 2. Área Medica

2.1. Subdirección Médica.- Integrada por:

2.1.1. Departamento de Servicios Médicos :

- Medicina Interna
- Cirugía
- Gineco-Obstetricia
- Pediatría
- Odontología

2.1.2. Departamento de Servicios Auxiliares, Diagnóstico y Tratamiento.- Integrado por:

- Laboratorio Clínico
- Laboratorio de Anatomía Patológica
- Imagenología
- Anestesiología
- Rehabilitación

2.1.3. Departamento de Servicios Técnicos de Colaboración Médica.- Integrado por:

- Enfermería
- Trabajo Social
- Alimentación y Dietética
- Farmacia
- Estadísticas y Registros Médicos

3.- Área Administrativa

3.1. Administración Hospitalaria

3.1.1. Departamento de Recursos Humanos

3.1.2. Departamento Financiero

- Contabilidad
- Pagaduría
- Almacén
- Inventarios

3.1.3. Departamento de Mantenimiento

- Electricidad

- Plomería

#### 3.1.4. Servicios Generales:

- Lavandería, ropería, costura
- Transporte y movilización
- Central telefónica e intercomunicaciones
- Servicios Varios:
  - Vigilancia
  - Limpieza
  - Conserjería

El personal médico, técnico y administrativo, realizan sus actividades coordinadamente con los puestos de trabajo de:

- Consulta externa
- Emergencia
- Hospitalización
- 

#### **1.2.3 Razón Social**

El Hospital Provincial de Cotopaxi, es una unidad operativa de salud, dependiente del Ministerio de Salud Pública que presta atención ambulatoria en las especialidades básicas de la medicina, contribuyendo al mejoramiento del nivel de salud y vida de la población, en el área de su influencia.

## **CAPITULO II**

### **2. ANALISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 Análisis FODA**

“ **EL ANALISIS FODA** es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. ”<sup>27</sup>

“ El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas) esto es, cuáles son los recursos con los que se cuenta, que dan la posibilidad de llegar al objetivo, y por otra parte, cuál es el impacto de las debilidades así como de las amenazas y oportunidades que el medio ofrece. Un análisis de estos factores permite que se defina con claridad las diversas actividades y por tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas. ”<sup>28</sup>

Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus servicios, dado que éstos determinarán qué tanto éxito se tendrá al poner en marcha un plan estratégico. Algunas de las oportunidades,

<sup>27</sup> <http://www.citynet.com.ar/estudio/foda.htm>

<sup>28</sup> <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>

amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas, debilidades de la organización y sus servicios, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

“ **Fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada.

**Oportunidades:** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o 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.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.”<sup>29</sup>

**CUADRO No. 1**  
**COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA**

| <b>Análisis FODA</b> |                      |                    |
|----------------------|----------------------|--------------------|
|                      | Positivos            | Negativos          |
| Internos             | <b>Fortalezas</b>    | <b>Debilidades</b> |
| Externos             | <b>Oportunidades</b> | <b>Amenazas</b>    |

Elaborado por: Catalina Elizabeth Palma

Fuente: Investigación de campo

En este punto el interés del presente trabajo, se centra en llamar la atención de las personas (profesionales o no) involucradas en el desempeño de las funciones administrativas y particularmente en la toma de decisiones del Hospital, hacia la importancia que tiene iniciar los proyectos de trabajo tanto a nivel organizacional

<sup>29</sup> <http://www.citynet.com.ar/estudio/foda.htm>

como individual, con el proceso de planeación, y, en particular, hacia la utilización del FODA como una técnica de análisis de problemas (en cierta forma sencilla) que facilite el desarrollo del mismo.

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del Hospital y que con su *know how (conocimiento)*, pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que, para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno del Hospital y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores (Hospitales), ya sea debido a las técnicas desarrolladas como: calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los ítems pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico.

### **2.1.1 Análisis del Ambiente Interno**

En esta etapa se busca la identificación de las fuerzas impulsoras y restrictivas que influyen en la capacidad de respuesta de la dependencia, a partir de las percepciones actuales de sus titulares.

Cabe señalar algo muy importante dentro del análisis de una organización y es que: a medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos, se incrementará su grado de motivación, compromiso y *clientes internos satisfechos lograrán, la satisfacción de los clientes externos.*

Para realizar el análisis de los factores internos ( fortalezas - debilidades ), de la situación actual del Hospital Provincial de Cotopaxi, se estructuró la siguiente **encuesta**, la misma que fue puesta en consideración a los Jefes Departamentales de cada área de trabajo, de acuerdo al organigrama vigente, presentado en el capítulo anterior, personal que en una forma profesional y honesta dieron respuesta a todas las preguntas que en ésta se plantearon. Sin embargo, no se pudo realizar la encuesta a la Subdirección Médica, ni a sus jefaturas dependientes (Servicios Médicos, Servicios Auxiliares Diagnóstico y Tratamiento, Servicios Técnicos Colaboración Médica); ya que dichas dependencias, hasta la fecha de estudio aún no han sido creadas, existiendo únicamente Coordinadores para cada servicio médico.

Es necesario, por lo tanto que las Autoridades competentes de la Institución, realicen el trámite correspondiente para la obtención de las partidas respectivas dentro del presupuesto, con el fin de que exista representantes del Área Médica del Hospital, pues resulta que existen departamentos o servicios que funcionan sin tener una jefatura inmediata a quien recurrir para solucionar problemas y/o tomar de decisiones, constituyéndose la presente observación como una **Debilidad Administrativa** detectada dentro del Hospital.

## PLAN ESTRATEGICO PARA EL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI

### ENCUESTA

**Objetivo:** La evaluación de factores internos del Hospital Provincial de Cotopaxi, nos permitirá identificar las fortalezas, para impulsarlas y las debilidades, para eliminarlas o corregirlas, logrando esto, gracias a la colaboración de las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión del Hospital, donde sus puntos de vista serán considerados de base para la formulación de nuevos objetivos y estrategias, que sin lugar a dudas redundará en la efectividad, eficiencia y eficacia del Hospital.

Esta investigación esta dividida en cinco aspectos fundamentales, dentro de la organización del Hospital.

**NOTA:** Las respuestas reales y claras que usted proporcione de acuerdo a su área de trabajo, contribuirán a la consecución del objetivo propuesto.

#### Planeación

- 1.- Existen objetivos específicos en cada unidad de trabajo, y se han dado a conocer los mismos, a los diferentes niveles jerárquicos?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 2.- Conoce Usted los objetivos específicos de las demás unidades de trabajo?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 3.- Existe una buena relación interdepartamental, con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los usuarios de los servicios de cada unidad de trabajo?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 4.- Los programas de trabajo de su unidad se elaboran, tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles?  
SI..... NO..... NO SABE.....

- 5.- Participan activamente sus colaboradores en la formulación de los programas de trabajo?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 6.- Los programas de trabajo se transforman en productos y servicios concretos que beneficien a los usuarios?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 7.- Existen indicadores del cumplimiento (cronogramas de trabajo) de los programas de su área, y se hace un seguimiento de los mismos?  
SI..... NO..... NO SABE.....

### **Estructural**

- 1.- La estructura actual del Hospital responde a su crecimiento y transformación?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 2.- Están señaladas claramente las funciones de cada unidad de trabajo?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 3.- Existe equilibrio de las cargas de trabajo en la estructura actual del Hospital?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 4.- Hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 5.- Existen en cada unidad de trabajo canales internos de comunicación apropiados para las actividades que se desarrollan?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 6.- Existe una base de datos confiable y oportuna para la toma de decisiones?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 7.- La estructura organizacional del Hospital facilita la ejecución de las decisiones?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 8.- Existe un manual administrativo del Hospital debidamente actualizado?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 9.- Existe honestidad y transparencia en las operaciones de cada unidad de trabajo?  
SI..... NO..... NO SABE.....

- 10.- La distribución física de las unidades de trabajo del Hospital facilita la coordinación de las funciones?  
SI..... NO..... NO SABE.....

### **Financiero**

- 1.- Cuenta el Hospital con los recursos financieros necesarios para su funcionamiento?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 2.- Es realista la elaboración de los presupuestos del Hospital?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 3.- Participan las diferentes unidades en la elaboración de los presupuestos?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 4.- Es razonable la distribución de los recursos del presupuesto entre las unidades de trabajo?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 5.- Su unidad de trabajo, conoce el presupuesto designado para gastos?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 6.- Existe flexibilidad en la ejecución del presupuesto de acuerdo a los requerimientos de los programas de trabajo de cada unidad?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 7.-Se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en las unidades de trabajo ?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 8.- Se analizan en las unidades de trabajo los gastos ocasionados en la adquisición de inventarios de suministros, bienes muebles e inmuebles?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 9.- Reciben las unidades de trabajo apoyo técnico en el proceso de toma decisiones financieras?  
SI..... NO..... NO SABE.....

### **Social - Humano**

- 1.- El número de personas de que dispone cada unidad de trabajo es apropiado para el cumplimiento de los programas?  
SI..... NO..... NO SABE.....

- 2.- Son los salarios adecuados, tomando en cuenta los niveles actuales del mercado?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 3.- Está el personal suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 4.- La actitud del personal de las unidades de trabajo, facilita la realización de las actividades?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 5.- Son aceptadas por el personal las políticas y normas relacionadas con la disciplina y horarios de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 6.- El liderazgo del grupo directivo es el adecuado para conducir tanto las tareas, como las relaciones humanas?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 8.- Existe un sistema de prevención de accidentes y emergencias adecuado al riesgo de trabajo que se presenta en Hospital?  
SI..... NO..... NO SABE.....

### **Tecnológico**

- 1.- La tecnología está suficientemente actualizada para la realización de las actividades sustantivas del Hospital?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 2.- El diseño de los servicios responde a las verdaderas necesidades de los usuarios o beneficiarios?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 3.- Son sencillos los trámites para requerir la prestación de los servicios de cada unidad de trabajo, asegurando la continuidad de los mismos?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 4.- Se cuenta oportunamente con los materiales, en la calidad y cantidad suficientes para asegurar la continuidad de los servicios?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 5.- Cuenta cada unidad de trabajo con el equipo necesario para el desarrollo de los programas?  
SI..... NO..... NO SABE.....

- 6.- Existe mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 7.- Se asegura el cumplimiento de los estándares de la calidad de los servicios de cada unidad de trabajo?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 8.- Las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos son verdaderamente tomadas en cuenta?  
SI..... NO..... NO SABE.....
- 9.- Existe un programa de medidas y acciones concretas para elevar la productividad de las unidades de trabajo?  
SI..... NO..... NO SABE.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Elaborado por: Catalina Palma**

**Febrero / 2002**

Una vez, realizada dicha encuesta, y procediendo a su respectiva tabulación de datos, efectuada bajo el sistema software S.P.S., ( Ver anexo No. 3); Se pudo determinar las siguientes Fortalezas y Debilidades del Hospital.

**CUADRO No 2**

**DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL  
HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI**

| <b>FACTORES INTERNOS</b>  |   |
|---|---|
| <b><i>POSITIVOS</i></b>   | <b><i>NEGATIVOS</i></b>   |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de objetivos específicos en su propia unidad de trabajo en el Hospital Provincial de Cotopaxi.</li> <li>• Buenas relaciones interdepartamentales.</li> <li>• Programas de trabajo, basados en recursos disponibles.</li> <li>• Programas de trabajo, benefician a los usuarios.</li> <li>• Funciones claramente identificadas.</li> <li>• Canales internos de comunicación apropiados.</li> <li>• Base de datos oportuna y confiable.</li> <li>• Honestidad y transparencia en el cumplimiento de funciones. del</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de objetivos específicos de las otras unidades de trabajo del Hospital Provincial de Cotopaxi.</li> <li>• Participación parcial en la formulación de programas de trabajo.</li> <li>• No se cumplen actividades en base a cronogramas de trabajo.</li> <li>• Estructura orgánica inadecuada.</li> <li>• Los cargos creados y no llenados dificultan las tareas</li> <li>• No existe equilibrio de cargas de trabajo.</li> <li>• Parcial delegación de autoridad</li> <li>• Inexistencia de manuales de organización actualizados.</li> </ul> |

|          |  |
|----------|--|
| personal | <ul style="list-style-type: none"><li>• Distribución física de unidades de trabajo resulta inadecuada.</li><li>• Recursos financieros insuficientes.</li><li>• El presupuesto del Hospital basado en asignaciones gubernamentales y recursos de autogestión, no abastece las necesidades institucionales</li><li>• No existe interés para reducir costos de operación.</li><li>• Falta de control de gastos ocasionados en la adquisición de inventarios de suministros, bienes muebles e inmuebles.</li><li>• Falta de apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras</li><li>• No existe una distribución apropiada del número de personas que dispone cada unidad de trabajo.</li><li>• Falta de capacitación permanente al personal, para desarrollar su trabajo.</li></ul> |
|----------|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Actitud medianamente positiva del personal para desarrollar sus actividades.</li><li>• Aceptación parcial de políticas y normas relacionadas con la disciplina y horarios.</li><li>• Falta de Liderazgo</li><li>• No existe un sistema de prevención de accidentes de trabajo.</li><li>• Falta de renovación permanente de Tecnología.</li><li>• Diseño de los servicios hospitalarios no responden a las verdaderas necesidades del usuario.</li><li>• Entrega parcial de materiales y suministros para la continuidad de los servicios hospitalarios.</li><li>• Inexistencia de un mantenimiento preventivo y correctivo para el equipo e instalaciones.</li><li>• No existe un cumplimiento de</li></ul> |
|--|---|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>estándares de calidad de los servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugerencias del personal, no son tomadas en cuenta para el mejoramiento de los procesos.</li> <li>• No hay programas que permitan medir las acciones para elevar la productividad.</li> </ul> |
|--|---|

Elaborado por: Catalina Palma  
Fuente: Investigación de campo

### 2.1.2 Análisis del Ambiente Externo

Constituye un conjunto de factores políticos, sociales, económicos, culturales y ecológicos que se producen en el medio ambiente de una institución, los cuales representan riesgos y oportunidades que le demandan esfuerzos de adaptación a las nuevas circunstancias

Para el análisis de los factores externos (Oportunidades - Amenazas), de la situación actual del Hospital Provincial de Cotopaxi, se realizó una entrevista, dirigida a los Jefes Departamentales de cada área de trabajo (Dirección General, Administración Hospitalaria, y Jefes Departamentales de ésta última).

El cuestionario de la entrevista fue planteado de la siguiente manera:

## **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA EL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI**

**Objetivo:** La evaluación de factores externos del Hospital, permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas, que afronta el Hospital, disponiendo de esta valiosa información se podrá diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas de la Institución.

### **DIRECCION**

- 1.- Cree usted, que el Hospital tiene una considerable demanda por los servicios que presta?
- 2.- Considera usted, que la infraestructura y equipamiento del Hospital es suficiente para cubrir su demanda?
- 3.- Que incidencia tiene, dentro de las actividades del Hospital, el aumento de la población, el desempleo, bajo nivel educativo?

- 4.- Que opinión le merece a usted, la descentralización de los Hospitales del país?
- 5.- Brindan los organismos de los cuales depende el Hospital la acogida para la ejecución de ciertas actividades que van en beneficio del mismo?
- 6.- El Hospital tienen conocimientos acerca de los planes de trabajo de otras instituciones de salud?
- 7.- Cómo incide en el Hospital, el frecuente cambio de Directores?
- 8.- Cómo afecta el proceso inflacionario, a las actividades del Hospital?
- 9.- Existe agilidad para la entrega oportuna de los insumos y medicinas requeridos por los diferentes estamentos del Hospital?
- 10.- Las políticas fiscales afectan o no, al desenvolvimiento del Hospital?
- 11.- Que medios de comunicación utilizan, para dar a conocer las acciones que ha emprendido el Hospital a favor de la población?
- 12.- Se ha implantado, algún Plan Estratégico para mejorar el servicio en el Hospital?
- 13.- Existe interés de la Dirección Provincial de Salud o de algún Organismo Competente en la realización de planes estratégicos para el Hospital?
- 14.- El Hospital cuenta con programas de salud, a nivel nacional y/o internacional?
- 15.- Existe capacitación e investigación permanente en la que participa el personal del Hospital?
- 16.- Cuenta el Hospital con apoyo de instituciones privadas y de asistencia social?
- 17.- El Hospital cuenta con aceptación y apoyo económico por parte de las autoridades provinciales para el desarrollo de proyectos, planes, capacitación e investigación.
- 18.- A su criterio; Cómo ve el comportamiento de los pacientes dentro del Hospital?
- 19.- Existe algún factor ambiental, que dificulte el funcionamiento normal de las actividades del Hospital, como ( smog, ruido, roedores, etc.)?
- 20.- Considera que es estratégica la ubicación geográfica del Hospital, a favor de la población?

### **ADMINISTRACION HOSPITALARIA**

- 1.- Cree usted, que el Hospital tiene una considerable demanda por los servicios que presta?
- 2.- Considera usted, que la infraestructura y equipamiento del Hospital es suficiente para cubrir su demanda?
- 3.- Que incidencia tiene, dentro de las actividades del Hospital, el aumento de la población, el desempleo, bajo nivel educativo?
- 4.- Que opinión le merece a usted, la descentralización de los Hospitales del país?
- 5.- Brindan los organismos de los cuales depende el Hospital la acogida para la ejecución de ciertas actividades que van en beneficio del mismo?
- 6.- El Hospital tienen conocimientos acerca de los planes de trabajo de otras instituciones de salud?
- 7.- Cómo incide en el Hospital, el frecuente cambio de Directores?
- 8.- Considera que el Presupuesto otorgado al Hospital cubre las necesidades y expectativas del mismo?
- 9.- Cómo afecta el proceso inflacionario, a las actividades del Hospital?
- 10.- Existe agilidad para la entrega oportuna de los insumos y medicinas requeridos por los diferentes estamentos del Hospital?
- 11.- Las políticas fiscales que afectan o no, al desenvolvimiento del Hospital?
- 12.- Que medios de comunicación utilizan, para dar a conocer las acciones que ha emprendido el Hospital a favor de la población?
- 13.- Se ha implantado, algún Plan Estratégico para mejorar el servicio en el Hospital?
- 14.- Existe interés de la Dirección Provincial de Salud o de algún Organismo Competente en la realización de planes estratégicos para el Hospital.?
- 15.- El Hospital cuenta con programas de salud, a nivel nacional y/o internacional?

- 16.- Existe capacitación e investigación permanente en la que participa el personal del Hospital?
- 17.- Cuenta el Hospital con apoyo de instituciones privadas y de asistencia social?
- 18.- El Hospital cuenta con aceptación y apoyo económico por parte de las autoridades provinciales para el desarrollo de proyectos, planes, capacitación e investigación.
- 19.- Existe algún factor ambiental, que dificulte el funcionamiento normal de las actividades del Hospital, como ( smog, ruido, roedores, etc.)?
- 20.- Considera que es estratégica la ubicación geográfica del Hospital, a favor de la población?

#### **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

- 1.- Cree usted, que el Hospital tiene una considerable demanda por los servicios que presta?
- 2.- Considera usted, que la infraestructura y equipamiento del Hospital es suficiente para cubrir su demanda?
- 3.- Que incidencia tiene, dentro de las actividades del Hospital, el aumento de la población, el desempleo, bajo nivel educativo?
- 4.- Cómo incide en el Hospital, el frecuente cambio de Directores?
- 5.- Existe capacitación e investigación permanente en la que participa el personal del Hospital?
- 6.- Existe algún factor ambiental, que dificulte el funcionamiento normal de las actividades del Hospital, como ( smog, ruido, roedores, etc.)?
- 7.- Considera que es estratégica la ubicación geográfica del Hospital, a favor de la población?

#### **DEPARTAMENTO FINANCIERO**

- 1.- Cree usted, que el Hospital tiene una considerable demanda por los servicios que presta?
- 2.- Considera usted, que la infraestructura y equipamiento del Hospital es suficiente para cubrir su demanda?
- 3.- Considera que el Presupuesto otorgado al Hospital cubre las necesidades y expectativas del mismo?
- 4.- Cómo afecta el proceso inflacionario, a las actividades del Hospital?
- 5.- Existe agilidad para la entrega oportuna de los insumos y medicinas requeridos por los diferentes estamentos del Hospital?
- 6.- Las políticas fiscales que afectan o no, al desenvolvimiento del Hospital?
- 7.- Cuenta el Hospital con apoyo de instituciones privadas y de asistencia social?
- 8.- El Hospital cuenta con aceptación y apoyo económico por parte de las autoridades provinciales para el desarrollo de proyectos, planes, capacitación e investigación.

#### **DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO**

- 1.- Cree usted, que el Hospital tiene una considerable demanda por los servicios que presta?
- 2.- Considera usted, que la infraestructura y equipamiento del Hospital es suficiente para cubrir su demanda?
- 3.- Puede disponerse rápidamente de los insumos o materiales requeridos para el mantenimiento de los bienes del Hospital?
- 4.- Existe capacitación e investigación permanente en la que participa el personal del Hospital?
- 5.- Existe algún factor ambiental, que dificulte el funcionamiento normal de las actividades del Hospital, como ( smog, ruido, roedores, etc.)?
- 6.- Considera que es estratégica la ubicación geográfica del Hospital, a favor de la población?

## **DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES**

- 1.- Cree usted, que el Hospital tiene una considerable demanda por los servicios que presta?
- 2.- Considera usted, que la infraestructura y equipamiento del Hospital es suficiente para cubrir su demanda?
- 3.- Existe agilidad para la entrega oportuna de los insumos y/o materiales requeridos por los diferentes estamentos del Hospital?
- 4.- Existe capacitación e investigación permanente en la que participa el personal del Hospital?
- 5.- A su criterio, cómo observa el comportamiento de los pacientes dentro del Hospital?
- 6.- Existe algún factor ambiental, que dificulte el funcionamiento normal de las actividades del Hospital, como ( smog, ruido, roedores, etc.)?
- 7.- Considera que es estratégica la ubicación geográfica del Hospital, a favor de la población?

Efectuada dicha entrevista de forma personal, se pudo recabar información necesaria para determinar las siguientes Oportunidades y Amenazas del Hospital.

**CUADRO No 3**

**DETERMINACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL  
HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE COTOPAXI**

| <b>FACTORES EXTERNOS</b> |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| <b><i>POSITIVOS</i></b>  | <b><i>NEGATIVOS</i></b> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>     | <b>AMENAZAS</b>         |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de demanda en servicios de salud.</li> <li>• Descentralización de actividades.</li> <li>• Conocimiento de actividades de otras instituciones de salud.</li> <li>• Medios de comunicación masiva cada vez más veloces y de mayor cobertura.</li> <li>• Autogestión</li> <li>• Preocupación del Ministerio de Salud por utilizar la planeación estratégica u otras herramientas para planear sus programas.</li> <li>• Planes y programas de Salud.</li> <li>• Apoyo de MODERSA.</li> <li>• Ubicación geográfica estratégica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesivo incremento de demanda en los servicios de salud.</li> <li>• Insuficiente infraestructura física y equipamiento para cubrir la creciente demanda de la población.</li> <li>• Aumento de población pobre y desempleada.</li> <li>• Bajo nivel educativo.</li> <li>• Estructura política piramidal y rígida.</li> <li>• Inestabilidad de Autoridades.</li> <li>• Proceso Inflacionario.</li> <li>• Presupuesto Estatal insuficiente y limitado.</li> <li>• Mala distribución económico-social.</li> <li>• Lentitud en aprovisionamiento de suministros y materiales, medicamentos, equipos, etc.</li> <li>• Políticas fiscales.</li> </ul> |
|---|---|

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo Interinstitucional, del Gobierno Central y de los Gobiernos Seccionales.</li> <li>• No existe cultura médica, hay automedicación.</li> <li>• Uso de medicina alternativa sin sustento científico.</li> <li>• Factor ambiental inadecuado (smog, ruido, roedores).</li> </ul> |
|--|--|

Elaborado por: Catalina Palma  
Fuente: Investigación de campo

## 2.2 Análisis Funcional de los Departamentos del Area de Administración Hospitalaria

Dentro de la estructura organizacional del Hospital Provincial de Cotopaxi, conforme al Reglamento Orgánico Funcional General de Hospitales del Ministerio de Salud Pública, y dependiendo jerárquicamente de la Dirección del Hospital, encontramos el Area de Administración Hospitalaria, la misma que a través de las unidades a su cargo, ejecuta las acciones administrativas y financieras, mediante la

programación, organización y control de los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con las funciones y objetivos del Hospital.

La información recogida acerca de las funciones de éstas unidades de trabajo, se la ha realizado sobre la base de los archivos que reposan en el Dpto. Administración Hospitalaria de la Institución.

Sus principales funciones y actividades son:

- Planificar y programar anualmente las actividades administrativas y financieras en el área de su competencia.
- Organizar, dirigir y coordinar las actividades administrativas y financieras de los servicios.
- Dirigir la elaboración y/o actualización de los manuales de organización, normas y procedimientos de las unidades administrativas a su cargo y del reglamento interno.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos normas generales, procedimientos y más disposiciones vigentes que rigen el sistema del Hospital.
- Establecer procedimientos de control interno ( previo y concurrente ) dentro de los sistemas financieros y administrativos.
- Administrar correcta y oportunamente los recursos financieros, materiales y humanos del Hospital.
- Proveer oportunamente los recursos materiales necesarios solicitados por los servicios.

- Distribuir las actividades del personal de acuerdo a las necesidades de los servicios dentro del área de su competencia.
- Elaborar la proforma de presupuesto de su área: asesorar, coordinar y consolidar la proforma general del Hospital.
- Organizar y controlar el sistema de seguridad general del Hospital.
- Ejecutar el presupuesto.
- Participar en el Consejo Técnico y del Comité de Adquisiciones, de acuerdo a normas.
- Asesorar a la Dirección, en el aspecto administrativo y financiero.
- Presentar informe mensual y anual de las actividades a la Dirección del Hospital.
- Supervisar las labores que realizan las unidades administrativas a su cargo.
- Formular el calendario de vacaciones anuales, así como turnos y horarios de trabajo del personal a su cargo.

Esta área o dependencia tiene a su cargo cuatro importantes departamentos que son: Dpto. de Recursos Humanos, Dpto. Financiero, Dpto. de Mantenimiento y Dpto. de Servicios Generales.

### **2.2.1 Recursos Humanos**

Es el departamento encargado de la administración del personal con sujeción a las Leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código de Trabajo a

las Normas y Procedimientos Legales, Reglamento Interno del Hospital y más disposiciones vigentes.

Jerárquicamente depende de la Administración Hospitalaria.

Sus principales funciones y actividades son:

- Cumplir y hacer cumplir la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, el Código de Trabajo y sus reglamentos.
- Distribuir las actividades del personal del departamento de acuerdo a las necesidades.
- Preparar y tramitar las acciones del personal relacionadas con nombramientos, contratos, ascensos, traslados, remoción, vacaciones, permisos, etc., según normas y procedimientos vigentes.
- Elaborar y mantener actualizados los expedientes y registros del personal.
- Establecer un sistema de control de asistencia, y permanencia del personal en sus puestos de trabajo.
- Recopilar la información necesaria para acreditar tiempo de servicio, subsidio, rebajas tributarias y otros beneficios sociales.
- Mantener actualizado el distributivo de sueldos y salarios del personal.
- Elaborar el calendario anual de vacaciones del personal en coordinación con los Jefes Departamentales y presentar a la dirección para su aprobación.
- Proporcionar al Departamento de Contabilidad la información sistemática y oportuna sobre las novedades del personal de Hospital, para fines de elaboración de roles de pago.

- Presentar la información oportuna de los aspectos disciplinarios del personal a la Dirección para la toma de decisiones.
- Elaborar planes y programas para la capacitación del personal en coordinación con los Jefes Departamentales

### **2.2.2 Financiero**

Es el Departamento encargado de planear, coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades que le son propias en el ámbito financiero, contable, informático, de apoyo y servicios que deben proporcionarse.

Depende jerárquicamente de la Administración Hospitalaria.

Bajo su supervisión se encuentran los siguientes departamentos:

**2.2.2.1 Contabilidad.-** Es el servicio encargado de registrar en forma sistemática las operaciones derivadas de los recursos financieros asignados a la Hospital, orientado a la obtención e interpretación de estados financieros que muestran su situación mediante acciones económicas y del control patrimonial.

Sus principales funciones y actividades son:

- Organizar, diseñar, implementar, llevar y mantener actualizado el sistema de contabilidad por partida doble, adecuándola a las necesidades del Hospital, que incluya técnicas presupuestarias, código e instructivo de cuentas, manuales de procedimientos y flujogramas descriptivos de las operaciones financieras, los registros y documentos pertinentes.
- Establecer y llevar cuando sea apropiado un sistema de contabilidad de costos y por departamentos.

- Distribuir las actividades del personal de acuerdo a sus necesidades, considerando el principio de separación de funciones incompatibles.
- Registrar y controlar los ingresos que se produzcan en el Hospital.
- Realizar el control previo sobre gastos, mediante la comprobación de su legalidad, exactitud, conveniencia, propiedad y disponibilidad presupuestaria de caja.
- Elaborar el rol de pagos, basándose en la información obtenida y recopilada en el Departamento de Recursos Humanos.
- Preparar los comprobantes de pago y cheques en base a la documentación aprobada por las autoridades competentes, según procedimientos establecidos.
- Llevar el registro y control de las especies valoradas.
- Preparar diariamente los comprobantes de gastos efectivizados y registrar con aplicación a rubros y partidas correspondientes.
- Llevar el registro del movimiento de las cuentas bancarias del Hospital.
- Llevar el control de los recursos financieros y materiales de la Entidad y efectuar los trámites relacionados con el control y ejecución presupuestario.
- Mantener control contable sobre los inventarios y activos fijos del Hospital.
- Realizar arqueos sorpresivos de caja y de los bienes de Hospital.

- Programar el sistema de pagos en coordinación con la Administración y Dirección fijando prioridades en base a las disponibilidades de presupuesto y caja.
- Colaborar en la preparación del plan de adquisiciones.
- Analizar y proponer mejoras en los sistemas y procedimientos de contabilidad y control presupuestario.
- Determinar las necesidades presupuestarias de la unidad y preparar la proforma presupuestaria anual, basándose en las políticas emanadas del nivel superior y técnicas del presupuesto por programas.
- Preparar mensualmente los estados financieros y otros informes con los respectivos análisis y presentar al nivel superior.
- Organizar y mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalda las operaciones o transacciones financieras.

**2.2.2.1.1 Pagaduría.-** Es el servicio encargado de la recepción de los ingresos, custodia y entrega de fondos que dispone el Hospital previa autorización superior.

Jerárquicamente depende del Departamento de Contabilidad.

Sus principales funciones y actividades son:

- Planear el flujo de caja para asegurar su disponibilidad y financiar oportunamente sus obligaciones y adquisiciones.
- Recibir los ingresos que se generan por diversos conceptos en el Hospital.

- Depositar diariamente en la cuenta bancaria respectiva, todos los ingresos del Hospital en la forma en que fueron recibidos.
- Enviar a Contabilidad los comprobantes de depósitos bancarios diarios.
- Realizar el control previo y concurrente de las operaciones.
- Suscribir los cheques de pago previa presentación de los comprobantes legalizados y autorizados por las autoridades competentes de la unidad.
- Entregar los cheques a los beneficiarios.
- Preparar informes diarios de ingresos y pagos realizados y enviar a Contabilidad con la documentación pertinente en forma oportuna y sistemática.
- Organizar y mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalda las operaciones o transacciones financieras.

**2.2.2.2 Proveduría.-** Es el servicio que tiene como propósito la provisión oportuna, de los bienes y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades del Hospital. Sin embargo en el organigrama presentado en el Capítulo I, vigente durante la presente investigación, éste servicio no existe, por lo que se sugiere su inserción dentro del organigrama estructural bajo la supervisión del Departamento Financiero.

Sus principales funciones y actividades son:

- Preparar un plan mensual y anual de adquisiciones, de acuerdo a los requerimientos del Hospital y a las disponibilidades del presupuesto y de caja, en coordinación con el almacén.
- Realizar las cotizaciones de precios, observando la calidad, marcas, variedades, etc. Y presentar a las autoridades, para su estudio y aprobación, según la cuantía de acuerdo a disposiciones vigentes.
- Preparar y presentar los informes respecto a cotizaciones, especificaciones técnicas y más informaciones que requiera el Comité de Adquisiciones de acuerdo al reglamento de adquisiciones de bienes y contratación de obras del Ministerio de Salud Pública.
- Ejecutar las adquisiciones autorizadas y entregar al almacén de acuerdo a los procedimientos y normas establecidos.
- Llevar y mantener actualizados los registros de proveedores y cotizaciones.
- Establecer y llevar un registro de adquisiciones y de entregas al almacén.
- Organizar y mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalde las operaciones.
- Colaborar en el proceso de concurso de precios de acuerdo a la ley de materia.

**2.2.2.3 Almacén.-** Es el servicio encargado de la recepción, almacenaje, custodia y distribución de los bienes de la unidad.

Jerárquicamente depende del Departamento Financiero.

Sus principales funciones y actividades son:

- Programar y determinar las necesidades de adquisiciones, en coordinación con la Administración.
- Distribuir las actividades del personal de acuerdo a las necesidades, considerando el principio de la separación de funciones incompatibles.
- Solicitar las adquisiciones.
- Recibir los bienes adquiridos comprobando sus cantidades, calidades, y características de acuerdo a lo solicitado.
- Distribuir los bienes necesarios para el funcionamiento de los servicios en base, a las solicitudes escritas y aprobadas por el nivel superior.
- Determinar los límites de máximo y mínimo de bienes para mantener cantidades suficientes de los mismos, asegurando el funcionamiento de los servicios.
- Reportar oportunamente a su inmediato superior, sobre los límites críticos de existencias para su reposición.
- Establecer sistemas adecuados de almacenamiento que permita su mantenimiento, identificación y distribución de los bienes.
- Llevar controles de existencias, establecer y mantener un inventario permanente de los saldos existentes de los bienes y proporcionar una información oportuna a su inmediato superior.
- Llevar un control de los formularios y formatos prenumerados.
- Llevar estadísticas de consumo por artículos y por unidades administrativas con fines de programación, compras y control.

- Registrar los ingresos de los artículos y mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalda las operaciones.
- Preparar informes mensuales del movimiento de ingresos y egresos de los bienes y remitir a Contabilidad y a su inmediato superior.
- Solicitar la baja de los bienes de la unidad, de acuerdo al Reglamento de Bienes del Sector Público.

**2.2.2.4 Inventario.**- Es el servicio encargado del registro y control de suministros, implementos y activos fijos del Hospital.

Jerárquicamente depende del Departamento Financiero.

Sus principales funciones y actividades son:

- Elaborar y legalizar los comprobantes de ingresos de bienes.
- Elaborar y legalizar los comprobantes de egresos de bienes y traslado interno de Activo Fijo.
- Mantener un sistema de inventario permanente de todos los bienes.
- Realizar la toma física y clasificación de inventarios.
- Efectuar la constatación física.
- Codificación, valoración, e identificación de los inventarios.
- Realizar el listado de inventarios y trimestralmente enviarlos a Contabilidad, Administración, y Dirección del Hospital.

- Participar en el proceso de bajas, destrucción de bienes, de acuerdo a normas establecidas.
- Presentar informes anuales del movimiento de Activos Fijos a Contabilidad.
- Valorar la requisición.
- Mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación, que respalde las operaciones tanto de ingresos como de egresos.
- Preparar informes mensuales del movimiento de ingresos y egresos y remitir a Contabilidad.
- Verificar saldos de kardex y constatar existencias físicas.

### **2.2.3 Mantenimiento**

Es el Departamento encargado del mantenimiento preventivo del Hospital, así como correctivo, del edificio instalaciones y equipos del Hospital.

Jerárquicamente depende de la Administración Hospitalaria.

Sus principales funciones y actividades son:

- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, maquinarias, instalaciones, muebles, edificios y otros bienes del Hospital.
- Prestar servicios sobre prevención y protección contra incendios y otros desastres, en base a normas emitidas al respecto.
- Establecer un sistema de control de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos médicos y otros bienes.

- Establecer y mantener relaciones permanentes de asesoría con los servicios, en lo concerniente con la correcta operación de los equipos.
- Mantener un stock completo de repuestos.
- Llevar un inventario técnico de equipos, instalaciones y planta física del Hospital.
- Inspeccionar periódicamente la planta física, instalaciones y equipos con la finalidad de determinar la efectividad de las actividades de mantenimiento, para prevenir peligros o riesgos de incendios o desastres.
- Llevar estadísticas de consumo de materiales, luz, agua, combustibles, hora/hombre utilizados en actividades de mantenimiento, así como el costo de los mismos.
- Asesorar en la selección y compra de equipos nuevos o instalaciones, considerando la eficiencia de operación, costos de mantenimiento y la compatibilidad de su instalación.

#### **2.2.4 Servicios Generales**

Es el Departamento, encargado de supervisar y controlar los servicios generales del Hospital como son: lavandería, ropería, costura; transporte y movilización; central telefónica e intercomunicación; servicios varios (limpieza, vigilancia, conserjería).

Cabe señalar que este departamento, actualmente no tiene un jefe quien lo dirija, encargándose de estas funciones la Administradora del Hospital, lo que conlleva a la duplicación de funciones, por lo que se sugiere, se nombre a una persona que se encargue de esta sección.

**2.2.4.1. Lavandería, Ropería y Costura.-** Es el servicio encargado de proporcionar ropa limpia para pacientes y para el personal, en las mejores condiciones de higiene y presentación.

Sus principales funciones y actividades son:

- Recibir y clasificar la ropa sucia y contaminada, considerando el tipo de lavado que necesitan, atendiendo al color, clase de mancha y procedencia.
- Lavado, secado y clasificado de la ropa lavada.
- Planchado y clasificado por tipos de ropa.
- Arreglar la ropa deteriorada.
- Manufacturar ropa nueva para el Hospital.
- Informar a su superior y a contabilidad sobre la confección de la ropa nueva.
- Recibir y entregar ropa limpia a los servicios del Hospital.
- Almacenar la ropa limpia mediante sistemas de fácil identificación.
- Abastecer de nuevas dotaciones de ropa, a los servicios del Hospital, previa autorización.
- Mantener estricto control de la ropa en uso, mediante el sistema de canje.
- Establecer y mantener un inventario permanente de la ropa que dispone el Hospital.

- Disponer de un stock suficiente de ropa en Bodega.

**2.2.4.2. Transporte y Movilización.-** Es el servicio encargado de la movilización de vehículos para cumplir diversas actividades exclusivas del Hospital.

Sus principales funciones y actividades son:

- Trasladar a los pacientes que requieran transporte (ambulancias).
- Prestar auxilio inmediato, cuando sean requeridas la ambulancias.
- Transportar al personal que realicen atención médica o visitas a domicilio, en forma programada y de acuerdo a normas establecidas.
- Velar por el mantenimiento adecuado de los vehículos, supervisar las reparaciones de los mismos, controlar los equipos y herramientas que le sean entregados para el desempeño de las actividades.
- Llevar el registro de control de mantenimiento, gasto de combustible y el kilometraje de recorrido diario.
- Transportar las diversas compras que se realizan para el Hospital.

**2.2.4.3. Telefonía e Intercomunicación.-** Es el servicio encargado de la recepción de comunicaciones telefónicas internas y externas, realizar las comunicaciones solicitadas relacionada con el desarrollo de las actividades del Hospital y proporcionar la información oportuna solicitada por el público.

Sus principales funciones y actividades son:

- Recibir llamadas telefónicas y realizar las comunicaciones respectivas

- Llevar un registro de llamadas telefónicas que por ausencia u otra razón no fueran comunicadas a funcionarios del Hospital.
- Disponer de un registro de las direcciones domiciliarias y telefónicas del personal directivo, médico, técnico que labora en el Hospital para llamadas de emergencia.
- Solicitar diariamente a los servicios de hospitalización y de emergencia, la lista de pacientes, el estado de salud para información.
- Realizar la entrega y recepción de turnos por escrito con las novedades existentes.
- Informar a su inmediato superior de las novedades presentadas en su turno de trabajo.

**2.2.4.4. Servicios Varios.-** Son los servicios encargados del aseo, vigilancia y de mensajes en el Hospital, este departamento comprende las acciones de Limpieza, Guardianía y/o Vigilancia, Consejería.

#### **2.2.4.4.1 Sección Limpieza**

Sus principales funciones y actividades son:

- Realizar la limpieza del ambiente de los pacientes, consultorios, salas de espera, habitaciones de médicos, internos rotativos, enfermería, baños, muebles, oficinas, corredores, etc.
- Lavar paredes, ventanas, persianas, vaciar ceniceros, cubos de basura, encerar y pulir pisos, trasladar muebles, etc.

- Trasladar ropa sucia de lavandería, según normas establecidas.
- Retirar ropa limpia de lavandería para los servicios, según normas establecidas.
- Trasladar a pacientes a las distintas áreas y servicios del Hospital para tratamientos y exámenes.
- Colaborar con labores de embalajes, cargas y descargas de mercaderías, etc.
- Realizar el control de insectos y/o roedores.

#### **2.2.4.4.2 Sección Guardianía**

Sus principales funciones y actividades son:

- Vigilar el edificio y bienes del Hospital.
- Controlar el ingreso y salida del personal al Hospital fuera de horas de visitas.
- Exigir la identificación de todas aquellas personas que sean desconocidas o que no estén autorizadas para entrar o salir libremente del edificio.
- Impedir la introducción de alimentos para pacientes o el ingreso de menores hasta 12 años de edad.

- Impedir la salida de equipos, instrumental o material de propiedad del hospital, sin que exista autorización por escrito.
- Impedir la entrada al Hospital de vendedores ambulantes, cobradores, etc. Y a personas en estado de embriagues.
- Colaborar en el traslado de camillas a pacientes.

#### **2.2.4.4.3 Sección Conserjería**

Sus principales funciones y actividades son:

- Distribuir la correspondencia interna y externa.
- Recibir de los servicios de hospitalización los partes diarios sobre la condición de salud de pacientes para información.
- Realizar la limpieza del sector a su cargo y el que se le asigne.
- Cumplir órdenes de trabajo solicitadas por personal de su sector, relacionados con actividades inherentes a los servicios respectivos.



## CAPITULO III

### 3. ANALISIS DEL CLIENTE

" Cliente es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio. Se trata naturalmente de un elemento primordial, y debemos señalar que su presencia es absolutamente indispensable: sin éste el servicio no puede existir."<sup>30</sup>

¿Por qué deleitar al cliente? Porque es necesario ir más allá de su satisfacción. Las investigaciones demuestran que incluso los clientes satisfechos pueden abandonar su producto o servicio. Entonces, hay que ir más allá de su satisfacción en dirección a lo que, la gente llama encanto.

Escuchar, la opinión de los clientes significa dos cosas: la primera es escucharlo en el sentido literal de la palabra; la segunda, más importante, es actuar después de escucharlo.

La opinión del cliente, nos dará tres datos básicos: su evaluación de nuestro desempeño, qué estamos haciendo mal, y qué falta hacer o podemos mejorar. De los tres, el último dato será la clave no sólo para satisfacer al cliente sino para deleitarlo.

" Existen algunas reglas sencillas (para algunas personas no lo serán) que facilitan la labor de atención al cliente y no son más que actitudes humanas basadas en la lógica, por ejemplo:

- Tratar a los demás como uno quiere ser tratado.
- Hacer un esfuerzo extra en todo momento (eso crea satisfacción).
- Ser positivo, cortés y respetuoso.

---

<sup>30</sup> DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS; Editorial Cultural S.A; Pág. 136

Muchos trabajadores creen que su función no es velar por el cliente, sino cumplir con la labor "para la que fueron contratados". Sin embargo, servir al cliente ES NUESTRA PRIMERA RESPONSABILIDAD; cualquier tarea puede cumplirse después de haber atendido al cliente hasta su satisfacción total. "<sup>31</sup>

### 3.1 Análisis del Cliente Interno

“ El concepto de *cliente interno* introduce la relación oferente -demandante en la organización. Los clientes internos han de ser tratados de manera igual como se lo exige para los clientes externos; pues la orientación a servicios de una organización depende de la suma de todas las relaciones internas.

El concepto de cliente interno tiene por objeto el que cada empleado visualice que el producto de su actividad no es un hecho aislado de la organización, sino que forma parte de un proceso o cadena de trabajos dirigidos en último término a proporcionar una atención de excelencia a los clientes externos y realizar una gestión interna eficaz y eficiente tendiente a conseguir los objetivos fijados. “<sup>32</sup>

En toda organización, Cliente Interno, es su colega, subordinado o jefe, con el cual nos relacionamos al menos, ocho horas diarias, laboral y humanamente. Los clientes internos son las personas que trabajan dentro de la organización; mientras que los clientes externos son los ciudadanos que reciben un servicio.

La primera pregunta que debe hacerse un directivo de una organización, en cuanto a servicio se refiere, es si realmente está dispuesto a aceptar todos los riesgos y retos que significa orientar su empresa hacia el cliente, para dar el "**servicio**" que

---

<sup>31</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/articulos/unoparatodosytodosparauno.htm>

<sup>32</sup> <http://200.9.142.94/ucentral2002/Ucentra11/cuadernos/cuader01/cder01p02.html>

el cliente quiere. Esto incluye invertir en un "indoctrinamiento"\* de todo el personal, y un cambio personal en su actitud.

En segundo lugar estaría definir exactamente que es ese personaje llamado "el cliente" para todo el personal que labora directa e indirectamente con este.

El entorno interno y externo que rodean las actividades del Hospital Provincial de Cotopaxi, deberían conocer y divulgar los siguientes *pensamientos* sobre lo que significa " el cliente":

- El Cliente (externo e interno) no depende de nosotros ... nosotros dependemos de él.
- El Cliente (externo e interno) es siempre la persona más importante en esta organización, en persona, por teléfono o por correo.
- El Cliente (externo e interno) es una persona que nos trae sus deseos, necesidades y aspiraciones. Es nuestro trabajo convertirlos en realidad con beneficio para él y para nosotros.
- El Cliente (externo e interno) no es una interrupción en nuestra labor ... él es el propósito de la misma. No estamos haciéndole un favor ... es el cliente quien nos hace un favor al darnos la oportunidad de servirle.

### **3.1.1 Identificación del Cliente Interno**

El recurso humano del Hospital Provincial de Cotopaxi esta distribuido de la siguiente manera:

---

\* Doctrinar: Enseñar, dar instrucción

Personal Administrativo, Técnico y Profesional que se encuentran amparados por la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Escalafón Médico y Reglamento Interno ( Ver cuadro No. 4).

**CUADRO No 4**

**CLIENTE INTERNO (Personal amparado por la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Escalafón Médico y Reglamento Interno)**

| <b>TITULO DEL PUESTO<br/>ACTUAL</b> | <b>NÚMERO<br/>DE<br/>PERSONAS</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
|                                     |                                   |                      |
| <b>DIRECCION</b>                    |                                   |                      |
|                                     |                                   |                      |
| DIRECTOR DE HOSPITAL                | 1                                 |                      |
| TECNICO ADMINISTRATIVO              | 1                                 |                      |
|                                     |                                   |                      |
| <b>SUBDIRECCION MEDICA</b>          |                                   |                      |
|                                     |                                   |                      |
| <b>DEPTO. DE SERVICIOS MEDICOS</b>  |                                   |                      |

|                              |   |                                  |
|------------------------------|---|----------------------------------|
| <b>MEDICINA INTERNA</b>      |   |                                  |
| MEDICOS TRATANTES            | 7 |                                  |
| MEDICOS RESIDENTES           | 2 |                                  |
| MEDICO RESIDENTE             | 1 | NOMB.PROV. Es Médico Residente   |
|                              |   |                                  |
| <b>CIRUGIA</b>               |   |                                  |
|                              |   |                                  |
| MEDICOS TRATANTES            | 5 |                                  |
| MEDICO TRATANTE              | 1 | NOMB. PROV. Como Méd. Trat.      |
| MEDICO TRATANTE              | 1 | TRASLADO ADM. DEFINITIVO         |
| MEDICOS RESIDENTES           | 4 |                                  |
| MEDICO RESIDENTE             | 2 | NOMB.PROV. Es Médico Residente   |
| <b>GINECO – OBSTETRICIA</b>  |   |                                  |
|                              |   |                                  |
| MEDICOS TRATANTES            | 2 |                                  |
| MEDICO TRATANTE              | 1 | Comisión de Servicios            |
| MEDICO RESIDENTE             | 2 | NOMB.PROV.                       |
| MEDICO RESIDENTE 5           | 1 | NOMB.PROV. Es Médico Residente 1 |
| PROFESIONAL (OBSTETRIZ)      | 4 |                                  |
|                              |   |                                  |
| <b>PEDIATRIA</b>             |   |                                  |
|                              |   |                                  |
| MEDICOS TRATANTES            | 3 |                                  |
| MEDICO TRATANTE              | 1 | NOMB.PROV. Es Médico Tratante    |
| MEDICOS RESIDENTES           | 3 |                                  |
|                              |   |                                  |
| <b>ESTOMATOLOGIA</b>         |   |                                  |
|                              |   |                                  |
| PROFESIONAL<br>(ODONTOLOGO). | 2 |                                  |
|                              |   |                                  |

|   |    |                          |
|---|----|--------------------------|
| <b>DEPARTAMENTO SERVICIOS<br/>AUXILIARES DE DIAGNOSTICO<br/>TRATAMIENTO</b> |    |                          |
|   |    |                          |
| <b>LABORATORIO CLINICO</b>  |    |                          |
|   |    |                          |
| MEDICO TRATANTE   | 1  | NOMB.PROV.               |
| TLGO. MEDICO EN SALUD   | 1  |                          |
|   |    |                          |
| <b>RADIODIAGNOSTICO</b>   |    |                          |
|   |    |                          |
| MEDICO TRATANTE   | 1  |                          |
| MEDICO TRATANTE   | 1  | NOMB.PROV.               |
| TLGO. MEDICO EN SALUD   | 2  |                          |
|   |    |                          |
| <b>ANESTESIOLOGIA</b>   |    |                          |
|   |    |                          |
| MEDICO TRATANTE   | 3  |                          |
| MEDICO RESIDENTE  | 1  |                          |
| MEDICOS RESIDENTES  | 2  | NOMB.PROV.               |
|   |    |                          |
| <b>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS<br/>TECNICOS</b>                               |    |                          |
| <b>DE COLABORACION MEDICA</b>   |    |                          |
|   |    |                          |
| <b>ENFERMERIA</b>   |    |                          |
| PROFESIONAL JEFE<br>(ENFERMERA)   | 1  |                          |
| PROFESIONAL<br>(ENFERMERA)  | 18 |                          |
| PROFESIONAL 3   | 1  | Tras.Adm.Temporal a DPSC |

|  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
| (ENFERMERA)                            |   |                              |
| AUXILIAR DE SERVICIOS DE SALUD         | 1 | FUNC.DE ENFERMERA            |
| TECNOLOGO MEDICO EN SALUD              | 1 |                              |
| AUXILIAR DE SERVICIOS DE SALUD         | 1 |                              |
| TECNOLOGO MEDICO EN SALUD              | 1 | FUNC.TEC.MED. EN FISOTERAPIA |
| AUXILIAR DE SERVICIOS DE SALUD         | 3 | FUNC. DE ENFERMERA           |
| AUXILIAR DE SERVICIOS DE SALUD         | 3 | FUNC. AUX. DE ENFERMERIA     |
|  |   |                              |
| <b>TRABAJO SOCIAL</b>                  |   |                              |
|  |   |                              |
| PROFESIONAL                            | 2 |                              |
|  |   |                              |
| <b>ALIMENTACION Y DIETETICA</b>        |   |                              |
|  |   |                              |
| TECNICO ADMINISTRATIVO (ADMINISTRADOR) | 1 |                              |
| PROFESIONAL                            | 1 |                              |
|  |   |                              |
| <b>ESTADISTICA Y REGISTROS MEDICOS</b> |   |                              |
| PROFESIONAL (ADMINISTRADOR)            | 2 |                              |
| ASISTENTE DE PROFESIONAL               | 3 |                              |
|  |   |                              |

|  |   |                                   |
|--|---|-----------------------------------|
|  |   |                                   |
| <b>SUBDIRECCION<br/>ADMINISTRATIVA</b>         |   |                                   |
|  |   |                                   |
| ADMINIS. HOSPITALARIO<br>(ADMINISTRADOR)       | 1 |                                   |
|  |   |                                   |
| <b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS<br/>HUMANOS</b>    |   |                                   |
| PROFESIONAL<br>(ADMINISTRADOR)                 | 1 |                                   |
| TECNICO ADMINISTRATIVO                         | 1 | FUNC. ASISTENTE DE<br>PROFESIONAL |
|  |   |                                   |
| <b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>                 |   |                                   |
|  |   |                                   |
| TECNICO FINANCIERO JEFE                        | 1 |                                   |
| TECNICO FINANCIERO                             | 2 |                                   |
| TECNICO ADMINISTRATIVO                         | 1 |                                   |
| TECNICO ADMINISTRATIVO                         | 1 | Tras. Adm. Temporal a DPSC        |
|  |   |                                   |
| <b>ALMACEN</b>                                 |   |                                   |
|  |   |                                   |
| TECNICO FINANCIERO                             | 1 |                                   |
|  |   |                                   |
| <b>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS<br/>GENERALES</b> |   |                                   |
|  |   |                                   |
| <b>CENTRAL TELEFONICA E<br/>INFORMACION</b>    |   |                                   |
|  |   |                                   |
| TECNICO ADMINISTRATIVO                         | 1 |                                   |

|              |            |  |
|--------------|------------|--|
| <b>TOTAL</b> | <b>105</b> |  |
|--------------|------------|--|

Elaborado por: Catalina Palma

Fuente: Información proporcionada por el Dpto. de Recursos Humanos del año 2001

Obreros y Trabajadores, que se encuentran amparados por el Código de Trabajo y Contrato Colectivo ( Ver cuadro No 5).

### CUADRO No 5

#### CLIENTE INTERNO ( Personal amparado por Código de Trabajo y Contrato Colectivo )

| <b>TITULO DEL PUESTO<br/>ACTUAL</b>             | <b>NUMERO<br/>DE<br/>PERSONAS</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
|---|-----------------------------------|----------------------|
|   |                                   |                      |
| <b>SUBDIRECCION MEDICA</b>                      |                                   |                      |
|   |                                   |                      |
| <b>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS<br/>MEDICOS</b>    |                                   |                      |
|   |                                   |                      |
| <b>AUXILIAR DE ODONTOLOGIA</b>                  | 1                                 |                      |
|   |                                   |                      |
| <b>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS<br/>AUXILIARES</b> |                                   |                      |

|  |    |                            |
|--|----|----------------------------|
| <b>DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO</b>                                      |    |                            |
|  |    |                            |
|  |    |                            |
| <b>LABORATORIO CLINICO</b>   |    |                            |
|  |    |                            |
| AUXILIAR DE LABORATORIO  | 2  |                            |
| AUXILIAR DE LABORATORIO  | 1  | FUNCIONES DE SECRETARIA    |
| AUXILIAR DE LABORATORIO  | 1  | FUNC. TEC. MED. LAB. CLIN. |
|  |    |                            |
| <b>RADIO DIAGNOSTICO</b>   |    |                            |
|  |    |                            |
| TÉCNICO DE RADIOLOGÍA  | 4  |                            |
|  |    |                            |
|  |    |                            |
| <b>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS<br/>TECNICOS<br/>DE COLABORACION MEDICA</b> |    |                            |
|  |    |                            |
| <b>ENFERMERIA</b>  |    |                            |
|  |    |                            |
| AUXILIAR DE ENFERMERIA   | 60 |                            |
|  |    |                            |
| <b>ALIMENTACION Y DIETETICA</b>  |    |                            |
|  |    |                            |
| AUXILIAR DE ALIMENTACION   | 9  |                            |
| AUXILIAR DE ALIMENTACION   | 1  | FUNC. DE TEC. ADM.         |
| AUXILIAR DE ALIMENTACION   | 3  | FUNC. AUX. DE ENFERMERIA   |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE<br>SALUD                                      | 8  |                            |
|  |    |                            |
| <b>CIRUGIA</b>   |    |                            |
|  |    |                            |

|  |    |                               |
|--|----|-------------------------------|
| AUXILIAR DE REHABILITACION                 | 1  |                               |
|  |    |                               |
| <b>FARMACIA</b>                            |    |                               |
|  |    |                               |
| AUXILIAR DE FARMACIA                       | 4  |                               |
| AUXILIAR DE FARMACIA                       | 1  | FUNC. DE AUX. DE CONTABILIDAD |
| AUXILIAR DE FARMACIA                       | 1  | FUNC. DE TGLO. MEDICO         |
|  |    |                               |
|  |    |                               |
| <b>SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA</b>         |    |                               |
|  |    |                               |
| <b>DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO</b>       |    |                               |
|  |    |                               |
| CONDUCTOR DE AMBULANCIA                    | 3  |                               |
| TECNICO DE MANTENIMIENTO                   | 7  |                               |
| AUXILIAR DE MANTENIMIENTO                  | 1  |                               |
|  |    |                               |
| <b>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES</b> |    |                               |
|  |    |                               |
| <b>LAVANDERIA, ROPERIA Y COSTURA</b>       |    |                               |
|  |    |                               |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD           | 15 |                               |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD           | 5  | FUNC. DE AUX. DE ENFERMERIA   |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD           | 2  | FUNC. TEC. MED. LAB. CLINICO  |
|  |    |                               |
| <b>SERVICIOS VARIOS</b>                    |    |                               |
| <b>VIGILANCIA</b>                          |    |                               |
|  |    |                               |

|                                   |    |                                   |
|-----------------------------------|----|-----------------------------------|
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 5  |                                   |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 3  | FUNC. DE AUX. DE ENFERMERIA       |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 1  | FUNC. TECNICO ADM.                |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 1  | TRASLADO DEFINITIVO DE LIMPIEZA   |
|                                   |    |                                   |
| <b>CONSERJERÍA</b>                |    |                                   |
|                                   |    |                                   |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 11 |                                   |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 1  | FUNC.ASISTENTE DE PROFESIONAL     |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 3  | FUNC. DE AUX. DE ENFERMERIA       |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 2  | FUNC. DE AUX. DE CONTABILIDAD     |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 1  | FUNC. DE PROVEEDOR                |
| FUNC. DE ASISTENTE DE ESTADISTICA | 1  | FUNC. DE ASISTENTE DE ESTADISTICA |
|                                   |    |                                   |
| <b>LIMPIEZA</b>                   |    |                                   |
|                                   |    |                                   |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 20 |                                   |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 1  | FUNC. TECNICO ADM.                |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 6  | FUNC. DE AUX. DE ENFERMERIA       |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 2  | FUN. TEC. MED. LAB.CLINICO        |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 2  | FUNC. DE ENFERMERA                |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 1  | FUNC. DE AUX. DE FARMACIA         |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD  | 1  | FUNC. DE AUX. DE CONTABILIDAD     |
|                                   |    |                                   |
|                                   |    |                                   |

|              |            |  |
|--------------|------------|--|
| <b>TOTAL</b> | <b>192</b> |  |
|--------------|------------|--|

Elaborado por: Catalina Palma

Fuente: Información proporcionada por el Dto. de Recursos Humanos del año 2001

### **3.1.2 Identificación de Necesidades del Cliente Interno**

Para identificar las necesidades de los clientes internos del Hospital Provincial de Cotopaxi, se elaboró una encuesta, dirigida a los Coordinadores de cada Servicio Médico, cuyo contenido se encuentra detallado a continuación, y además para complementar esta información se consideró los datos arrojados en la encuesta realizada en el Capítulo II, ( IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS ).

**IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES  
INTERNOS DEL HOSPITAL PROVINCIAL COTOPAXI**

**ENCUESTA**

**Objetivo:** Determinar a través de esta encuesta las necesidades que tiene en la actualidad, el personal que trabaja en el Hospital Provincial de Cotopaxi, dentro de sus actividades laborales, de tal manera que sus puntos de vista, expectativas y demandas sean tomadas en consideración para la consecución de los objetivos institucionales.

1.- Esta usted, conforme con la infraestructura del Hospital y/o con la distribución física de los servicios Hospitalarios en donde desarrolla sus actividades diarias o como le gustaría que estas fueran, para su mayor satisfacción?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2.- Los equipos y/o instrumentos de trabajo son los más adecuados para desarrollar sus actividades satisfactoriamente, que servicio le gustaría que se implemente?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.- Considera usted que el Hospital, brinda la capacitación necesaria al personal para que este desarrolle de mejor manera sus actividades?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.- Requiere el personal que trabaja en el Hospital, realizar cursos y seminarios que ayuden a mantener unas buenas relaciones humanas?

Si ..... No..... Por que?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5.- De acuerdo a la función que usted realiza en el Hospital, está satisfecho con su remuneración actual o cual sería su aspiración, y por qué ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6.- Si usted desea agregar otra necesidad, favor descríbala a continuación.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Gracias por su colaboración

Marzo /2002

Del análisis de la información obtenida a través de estas encuestas, se detectaron las siguientes necesidades de los clientes internos:

- Mejor estructura física, mayor amplitud, comodidad, adecuada distribución de sus áreas de trabajo.
- Renovación de los equipos de trabajo.
- Dotación oportuna de suministros y materiales.
- Capacitación profesional permanente, fundamental para el desarrollo de las actividades laborales.
- Fomentar las relaciones humanas interdepartamentales, especialmente en el personal que mantiene contacto directo con el cliente, permitiendo de esta manera la satisfacción del usuario del Hospital.
- Predisposición del personal, para poner en práctica las buenas relaciones humanas, que permitan la existencia de críticas constructivas de los clientes internos y externos.
- Motivar al personal, que trabaja en el Institución, moral y económicamente para lograr la consecución de los objetivos propuestos.

Cabe recalcar que la imagen de la administración del Hospital y la calidad de servicio que éste presta, descansará *en una correcta gestión de los servicios* que la propia administración otorgué a sus clientes internos: las personas de la organización.

### **3.2 Análisis del Cliente Externo**

El cliente externo, es aquél que está al final de la línea y que, de hecho, va a usar los productos o servicios de la empresa.

Para comprender a los clientes externos es necesario escuchar sus criterios y comentarios acerca del servicio que la organización presta, pues se constituyen en una fuente de información muy importantes para saber cómo se puede mejorar.

" Hay una lista de cinco preguntas que toda empresa debe hacerles a sus clientes externos.

**Las preguntas son las siguientes:**

1. ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?
2. ¿A qué aspectos relacionados con los productos y con los servicios de la empresa usted les da mayor importancia (calidad, facilidad de uso, accesibilidad, etcétera)?

Saber esto es esencial. Existe una jerarquía de necesidades y no todos los clientes van a atribuir la misma importancia a cada uno de los aspectos relacionados con los productos y servicios de la empresa. Por lo tanto es fundamental que la empresa sepa qué es lo más importante para el cliente en orden de preferencia.

3. ¿Cómo estamos ahora? ¿Cómo nos evalúa? Esta sería una clasificación de la empresa desde el punto de vista del cliente, teniendo en cuenta las necesidades expuestas en el punto anterior.
4. ¿Cómo evalúa a la competencia?
5. ¿Qué podemos hacer para superar sus expectativas? Esta es, sin duda, la respuesta más importante de todas. <sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> <http://www.lagente.com/cqi-bin/contenido.pl?Art=93>

A partir de estas respuestas la empresa será capaz de construir una estrategia a fin de producir resultados que los clientes van a considerar excepcionales.

Esta información nos ayudará a definir la estrategia del servicio, evaluar nuestro desempeño, determinar cuáles son las prioridades a mejorar, perfeccionar los procesos y sistemas, responder a los problemas y demandas del cliente, desarrollar y mejorar productos - servicios y, finalmente educar y entrenar a los empleados de la organización.

### **3.2.1 Identificación de los Clientes Externos del Hospital Provincial de Cotopaxi y sus expectativas**

Los usuarios externos del Hospital, están constituidos por la población de la provincia de Cotopaxi y de las provincias delimitantes, especialmente de los sectores económicos medio y bajo.

#### **" EXPECTATIVAS:**

- Recibir una atención médica integral, oportuna, eficiente, efectiva, eficaz y a menor costo.
  
- Atención permanente.
- Servicios complementarios
  
- Eliminación de paros y huelgas.
  
- Profesionales con mística en la atención.

- Etica profesional.
- Trato humano y personalizado, respetando su forma de pensar. <sup>34</sup>

### **3.2.2 Tipos de pacientes de acuerdo al ingreso económico**

Los pacientes que acuden al Hospital Provincial de Cotopaxi, en busca de los servicios de salud, que brinda esta casa asistencial, se encuentra distribuido de acuerdo a su posición socio económica de la siguiente forma ( Ver gráfico No 2):

#### **3.2.2.1 Clase alta**

" Los pacientes con ingresos económicos altos, concurren a ocupar los servicios del Hospital Provincial Cotopaxi en un mínimo porcentaje, el mismo que apenas alcanza el 10%.

#### **3.2.2.2 Clase media**

Los pacientes de una posición socio económica media, corresponde a un 30%. Estos, de acuerdo a su disponibilidad económica, son beneficiados por el servicio de trabajo social del Hospital.

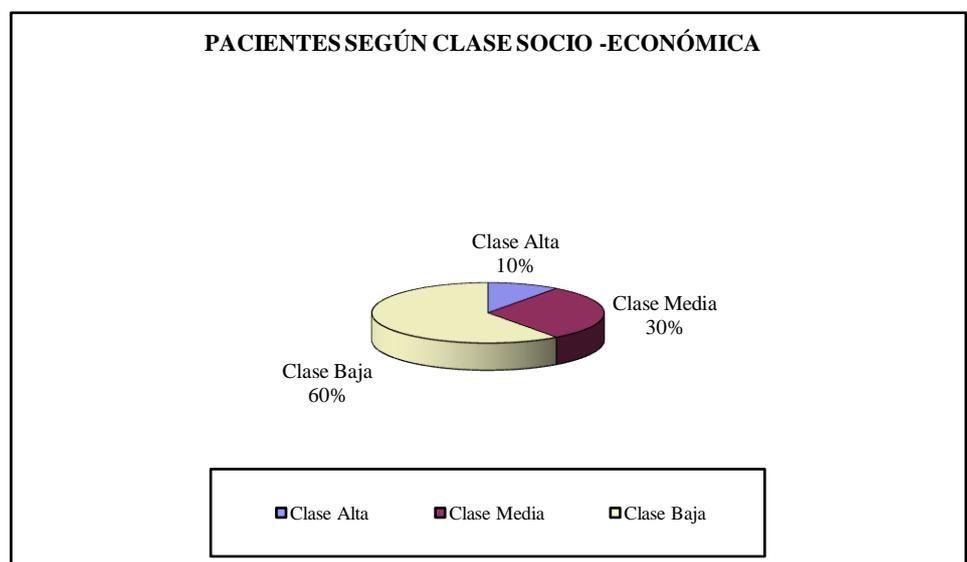
#### **3.2.2.3 Clase baja**

---

<sup>34</sup> Tesis de Grado; Universidad Técnica de Ambato; Facultad Ciencias Administrativas; Tema: " La venta de los servicios de salud en el Hospital Provincial General de Latacunga, mejorará su calidad y permitirá la recuperación parcial de costos "; Lcdas. María Elena Arcos y Piedad Berrazueta; 1998.

La mayoría de pacientes que acuden a este Hospital son de recursos económicos bajos, correspondiente a un 60%, los mismos que con mayor frecuencia necesitan del servicio otorgado por trabajo social del Hospital ".

**GRAFICO No 2**



Elaborado por : Catalina Elizabeth Palma

Fuente: Información otorgada por el Dpto. Trabajo Social

A los pacientes que acuden al Departamento de Trabajo Social del Hospital Provincial de Cotopaxi se los ha categorizado de la siguiente manera, considerando especialmente la situación económica del paciente.

### **Categoría A:**

Constituida por aquellos pacientes de escasos recursos económicos, mujeres embarazadas, niños menores de cinco años y las personas de la tercera edad y que por lo tanto no pagan ningún valor, es decir, la gran mayoría de usuarios del Hospital.

**Categoría B:**

Aquellos pacientes que si pueden contribuir en algo con el Hospital, y que por los servicios hospitalarios deben cancelar apenas el 25% del costo real, y,

**Categoría C:**

Constituida por los usuarios de una posición económica media alta y que pueden aportar con un 50% del costo real por los servicios hospitalarios.

De conformidad al Informe Estadístico de Producción Hospitalaria de los servicios que presta el Hospital Provincial de Cotopaxi, tanto en Consulta Externa como en Emergencia ( Ver cuadro No 6,7 ), y datos proporcionados por el Dpto. de Trabajo Social, en cuanto al promedio general de personas que acuden al servicio de dicho Dpto., se pudo determinar que el 15% del total de producción hospitalaria, son beneficiados por el servicio de Trabajo Social del Hospital, del cual se ha realizado operaciones matemáticas básicas ( reglas de tres ) que a permitido realizar un análisis porcentual de la utilización de estos servicios, por parte de los usuarios determinados en las tres categorías establecidas anteriormente ( Ver gráfico No 3).

**CUADRO No. 6****INFORME ESTADISTICO DE PRODUCCION  
HOSPITALARIA POR SERVICIOS 2001**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>CONSULTA EXTERNA</b> |  |
|-------------------------|--|

| <b>ESPECIALIDAD</b> | <b>2001</b>  |
|---------------------|--------------|
| MEDICINA INTERNA    | 6083         |
| CIRUGIA             | 3212         |
| TRAUMATOLOGIA       | 1670         |
| CARDIOLOGIA         | 2248         |
| NEUROLOGIA          | 903          |
| OTORRINOLARING.     | 1214         |
| GINECOLOGIA         | 2504         |
| OFTALMOLOGIA        | 1400         |
| PEDIATRIA           | 5409         |
| OBSTETRICIA         | 6442         |
| <b>TOTAL:</b>       | <b>31085</b> |

Elaborado por : Catalina Palma  
Fuente: Información proporcionada  
por el Dpto. de Estadística

### CUADRO No. 7

#### INFORME ESTADISTICO DE PRODUCCION HOSPITALARIA POR SERVICIOS 2001

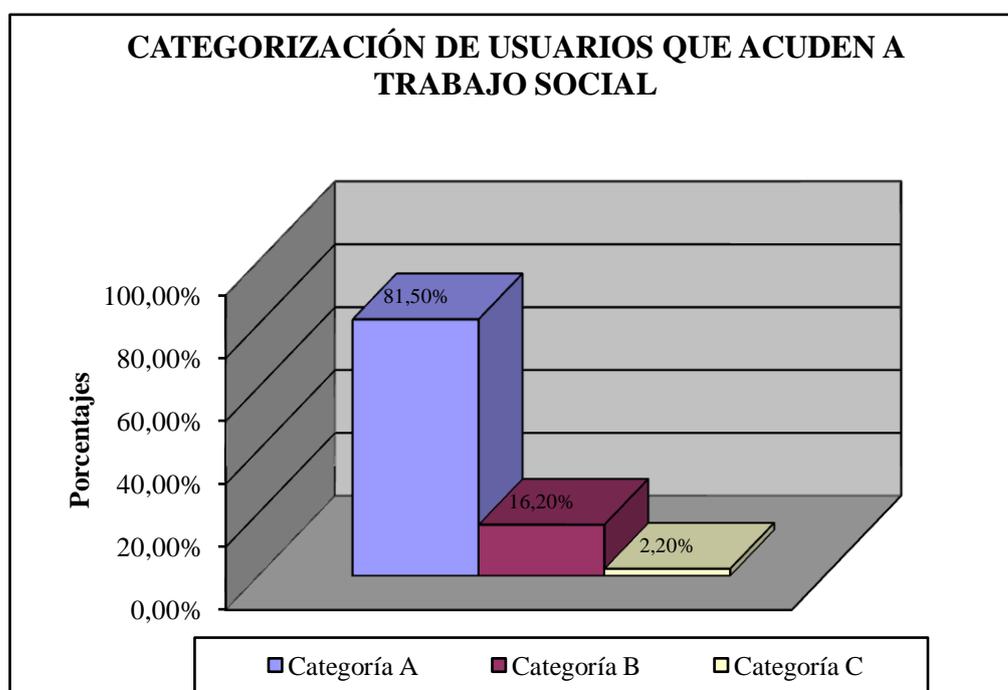
|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>EMERGENCIA</b> |  |
|-------------------|--|

| ESPECIALIDAD       | 2001         |
|--------------------|--------------|
| MEDICINA INTERNA   | 3796         |
| CIRUGIA            | 1365         |
| GINECO-OBSTETRICIA | 2489         |
| PEDIATRIA          | 3162         |
| <b>TOTAL:</b>      | <b>10812</b> |

Elaborado por : Catalina Palma

Fuente: Información proporcionada por el Dpto. de Estadística

**GRAFICO No 3**



Elaborado por : Catalina Palma

Fuente: Información proporcionada por el Dpto. de Trabajo Social

El gráfico nos demuestra que los usuarios que se encuentran en la Categorización A son más del 80%, mientras que la Categorización B ocupa en promedio un 16%, y con apenas un 2.20% los usuarios que se encuentran en la Categorización C.

### 3.2.3 Análisis de la Conducta del Paciente

### 3.2.3.1 Principales factores de influencia en la conducta del paciente

" El estudio del proceso salud-enfermedad desde la perspectiva sociológica ha permitido establecer la importancia de factores de riesgo, tales como el status socioeconómico, la clase social, la educación, etcétera. El aporte a la gerencia se manifiesta especialmente en la capacidad de evaluar, con base en estas variables, la efectividad de los servicios, así como su equidad. "<sup>35</sup>

La contribución a la gerencia se ubica en la identificación de las expectativas que los usuarios mantienen con respecto a los servicios de salud, y la propiedad de las acciones de salud contrastadas con dichas expectativas. Este es un componente fundamental en desarrollos recientes de la gerencia, que se enfocan en la llamada calidad total y la gerencia de servicio.

#### 3.2.3.1.1 Factores culturales

La antropología ha contribuido notablemente en la consideración de factores culturales que determinan las formas de uso y de expresión de las necesidades de salud de las comunidades.

La población de la Provincia de Cotopaxi tiene una cultura basada en sus costumbres, valores éticos y morales propios

---

<sup>35</sup> Menéndez EL Informe: Sistemas locales de salud aproximación teórico-metodológica. Reunión: Evaluación del proceso de implantación de SILOS, sao Paulo, Brasil: 1990.

de grupos raciales mestizo e indígena. Su religión en la mayoría es Católica.

Mediante un proceso más general de descentralización política y de democratización del Estado, el cual permitirá que las comunidades adquieran o recuperen el control de su propio destino.

En este proceso se rompe explícitamente con la visión centralista, institucionalizada y tecnocrática de la salud y de los sistemas de salud, para entrar a una "praxis" \* de encuentro y síntesis en nuevos espacios relacionales, que han de permitir un desarrollo a partir de una visión conjunta.

### **3.2.3.1.2 Factores sociales**

Los pacientes que acuden en busca de los servicios que presta el Hospital Provincial de Cotopaxi, en su mayoría son personas dedicadas a la agricultura, al pequeño comercio e inclusive empleados públicos y privados, demostrando que sus ingresos no son suficientes para la subsistencia familiar, razón por la cual la población Hospitalaria está compuesta por personas sin instrucción, instrucción primaria completa e incompleta, secundaria completa e incompleta y superior completa incompleta, predominando en un gran porcentaje la población analfabeta que alcanza un 40% del total.

---

\* Praxis: Término introducido por Marx para designar el proceso de cambio y transformación en la realidad objetiva por la actividad humana, entendiendo el hombre como ser histórico y social

Los miembros de la familia constituyen, también grupos de referencias que influyen en la conducta del consumidor, ya que recibimos de nuestros padres, una orientación religiosa, política económica, así, como un sentido de ambición personal, autoestima, y amor.

### **3.2.3.1.3 Factores personales**

Las decisiones del consumidor están influenciadas también por sus características personales como edad, ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, etc.

La provincia de Cotopaxi mantiene una economía basada fundamentalmente en la agricultura donde predomina el minifundio. En los últimos años se ha incrementado el cultivo de flores, legumbres, frutas y hortalizas para la exportación, también la economía se basa en la ganadería, así como en la industria de derivados agropecuarios de alimentos y textiles.

De acuerdo al último censo, la población económicamente activa está en el 49% de la población del área urbana de 12 años en adelante, y el 51% del área rural.

La atención primaria de la salud, en la provincia se fundamenta en la curativa y los servicios de planificación familiar, los que están a cargo de organismos públicos y privados.

### **3.2.3.1.4 Factores psicológicos**

La psicología ha hecho grandes aportaciones, en especial al estudio de actitudes y conductas de individuos en relación con la definición de salud y enfermedad.

Los efectos a corto plazo de la preparación psicológica del paciente, por ejemplo pueden ayudar a reducir la necesidad de medicaciones analgésicas en el período pos-operativo.

Las actuaciones preoperatorias deben aportar información y tranquilizar al paciente sobre los acontecimientos que se van a producir y comenzar los mecanismos de afrontamiento que puede utilizar para enfrentarse al estrés y a la incomodidad.

La planificación de la preparación psicológica del paciente se debe basar en el deseo de información de éste, en su actitud ante una intervención quirúrgica y en el efecto anticipado de la misma, algunos pacientes pueden desear solo la información esencial, mientras que otros pueden querer conocer todos los detalles.

Los pacientes bien informados y consientes de lo que va a suceder durante una operación, tendrán una mejor predisposición para asimilar los efectos que causa una intervención.

"El estado de ánimo de la mayoría de pacientes del Hospital es bueno en un 66%, el 36% de pacientes se sienten mal por presentar manifestaciones clínicas dolorosas."<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Trabajo de Investigación; Universidad Central del Ecuador; Facultad de Ciencias Médicas; Tema: La Educación del paciente Quirúrgico-Familia y su impacto en la recuperación en el Hospital Provincial de Cotopaxi; Lic. Sara Durán; Enero-Agosto del 2000

### 3.3 El cliente, agente activo de decisión

#### 3.3.1 Medidas de satisfacción/insatisfacción

La satisfacción puede definirse como "la medida en que la atención sanitaria y el estado de salud resultante cumplen con las expectativas del usuario".<sup>37</sup>

"La satisfacción puede referirse como mínimo a 3 aspectos diferentes: organizativos (tiempo de espera, ambiente, etc.); atención recibida y su repercusión en el estado de salud de la población, y trato recibido durante el proceso de atención por parte del personal implicado".<sup>38</sup>

Desde el punto de vista del paciente, la actividad asistencial se inicia en el momento mismo en que entra al centro de salud, y donde influyen los diversos factores propios del proceso.

La satisfacción del consumo de los servicios de salud es utilizada frecuentemente como un índice de buen funcionamiento, de la calidad del servicio prestado e incluso como un indicador del resultado de los mismos por parte de la administración "sanitaria."\*

Su importancia deriva del hecho de ser una percepción de carácter personal - subjetivo y no una evaluación objetiva. El objetivo que se persigue es describir la conformidad del paciente con el servicio percibido. Así, requiere tomar en consideración dos elementos.

---

<sup>37</sup> Corbella A, Saturno P. La garantía de la calidad en atención primaria de salud. Madrid: Instituto Nacional de Salud, Secretaría General, 1990:397-9. )

<sup>38</sup> (Diez MT. Calidad asistencial y satisfacción del usuario: la observación sistemática en atención primaria. Medifam 1993;3(2):320-30.) (cuba)

\* Sanidad: Conjunto de servicios ordenados para preservar la salud de los habitantes de una nación, provincia o municipio

El primero responde a la expectativa de servicio, es decir, satisfacción esperada del futuro consumidor de salud. El segundo elemento es el servicio posteriormente percibido por él. De estos dos conceptos, podemos definir la satisfacción del paciente como la adecuación de sus expectativas con la percepción final del servicio sanitario (concepto que procede de la calidad percibida del servicio). Esto es, se supone que el paciente es capaz de realizar en su mente un esquema factible de servicio, el cual le servirá para poder valorar el servicio recibido por el mismo.

Hall y Dornan, profesores de la Universidad de Guadalajara, entienden que la satisfacción se relaciona con un elevado número de variables, tales como la calidad afectiva del proveedor de salud, la cantidad de información que utiliza el proveedor, la habilidad técnica del proveedor de servicios sanitarios, el tiempo de espera y variables de tipo socio-demográficas como edad y sexo entre otras. Hall, Wilburn y Epstein, Doctores del Hospital de México, sostienen que existe una relación significativa entre el estado de salud y la satisfacción de los pacientes, así como el comportamiento de los profesionales de la medicina.

Hoy ya no basta con satisfacer al cliente: es necesario deleitarlo. Para lograrlo hay que escuchar sus opiniones y traducirlas en acciones concretas. Escuchar al cliente y actuar para satisfacerlo está adquiriendo cada vez más importancia en el mundo de los negocios y del servicio.

### **3.3.1.1 Análisis de comportamiento de los clientes insatisfechos**

" Estudios llevados a cabo con usuarios de servicios han demostrado que: Los usuarios insatisfechos minimizan el problema o bien que son pesimistas respecto del desenlace favorable que

pueda tener su queja, debido a su inercia ante las quejas introducidas con anterioridad.

Este tipo de análisis es tanto más importante que en la mayoría de los casos, un cliente que ve que su queja es tomada en consideración confiará nuevamente en la empresa o institución.

Los clientes que plantean problemas son: a) los que están descontentos y no se quejan y b) los que se quejan pero no quedan satisfechos con el modo en que su queja es recibida y tratada en la empresa. <sup>39</sup>

Las pérdidas de clientes provienen de estos dos grupos y constituyen una forma de contrapublicidad de boca en boca, que puede ser tanto más costosa para la empresa o institución puesto que es difícilmente controlable. Parece ser, en efecto, que los clientes insatisfechos comunican a sus amigos su experiencia con un producto o servicio con el doble de frecuencia que un cliente satisfecho.

Tres conclusiones importantes pueden sacarse de este análisis, sobre el comportamiento de los clientes insatisfechos:

1. Hay que buscar activamente la identificación del grado de satisfacción o de insatisfacción de los usuarios.
2. Una queja no es en si misma un elemento negativo, ya que un cliente acepta un problema en la medida en que la empresa aporta una solución adaptada.

---

<sup>39</sup> DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS; Editorial Cultural S.A; Pág 68.

3. Las quejas son una fuente importante de información que permite conocer mejor las expectativas de los usuarios y la calidad percibida por los productos o servicios de la empresa.

### **3.3.1.2 Análisis de comportamiento de los clientes satisfechos**

La "satisfacción" del paciente y de la familia, como medida para evaluar la relación médico paciente, siempre está afectada por el carácter subjetivo de la percepción, por los diferentes niveles de educación, sociales, económicos o logísticos que se interponen entre los profesionales y los hospitales, y sus clientes, como ha quedado demostrado en Perú y en Bolivia, por ejemplo. Así, la ya mencionada definición de calidad depende de la perspectiva del individuo que la elabora de acuerdo a sus conocimientos, valores y recursos; para los pacientes y sus familias, significa obtener un diagnóstico correcto y un tratamiento satisfactorio de acuerdo con sus propias percepciones.

En el caso de los profesionales, éstos cuentan con estrictos criterios técnicos que permiten mejorar la calidad de vida de sus pacientes; sin embargo, también están sujetos a sus propias percepciones, definidas éstas por el contexto de su trabajo, por la escuela médica a la que asistieron y por sus intrínsecos valores personales, que varían mucho de un país a otro en Latinoamérica y el Caribe.

### **3.3.1.3 Análisis de las relaciones satisfacción/insatisfacción**

"Las comparaciones observadas entre la importancia de un atributo con las del grado de presencia del atributo en el producto o servicio ofrecido, resulta instructiva porque

permite verificar si la calidad del producto o servicio ofrecido está adaptada a las expectativas del cliente."<sup>40</sup>

Para tal efecto, de acuerdo a la demanda que tuvo el Hospital Provincial de Cotopaxi, en el año 2001, tanto en consulta externa como en emergencia ( sumatoria ) "41.897" usuarios ( Ver cuadro No 6,7) cifra considerada como la población total de pacientes, para en base a ésta sacar una muestra, la misma que después de aplicar la formula correspondiente, dio como resultado "95" usuarios externos, con un error de estimación del 10%, de acuerdo a los estándares estadísticos utilizados frecuentemente para generar mayor certeza de la información analizada :

N= población total

n= tamaño de la muestra

V= varianza de la población (0.5)

K= variable tipificada (1.96)

E= error esperado (0.1)

N-1 Corrección utilizada para muestras mayores de 30

Aplicando la ecuación:

$$n = \frac{N * K^2 * V^2}{e^2 (N-1) + K^2 * V^2}$$

Por lo que :

<sup>40</sup> DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS; Editorial Cultural S.A; Pág 68

$$n = (41897 * (1.96)^2 * (0.5)^2 / (((0.1)^2 * (41897-1)) + ((1.96)^2 * (0.5) ))$$

n = 95 usuarios del servicio hospitalario

La encuesta realizada a estos 95 usuarios estuvo encaminada a determinar la satisfacción o insatisfacción de estos, por los servicios que actualmente ofrece a la comunidad dicha casa de salud.

El contenido de la encuesta, fue el siguiente:

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCION DEL CLIENTE  
EXTERNO DEL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI**

**Objetivo:** Determinar a través de la presente encuesta, las expectativas o grado de satisfacción que tienen los clientes externos sobre el servicio prestado por el Hospital Provincial de Cotopaxi. Ya que escuchar al cliente y actuar para satisfacerlo, está adquiriendo cada vez más importancia en el mundo entero.

1.- Cómo considera usted, el ambiente físico de este Hospital (aseo, orden, comodidad):

Muy Satisfactorio ----- Satisfactorio ----- Poco satisfactorio -----

2.- Considera usted, que la atención brindada por el personal del Hospital (servicios médicos auxiliares y administrativo) es:

Muy Satisfactorio ----- Satisfactorio ----- Poco satisfactorio -----

3.- Cómo fue el trato que usted recibió por parte del personal médico que le atendió en su enfermedad ( le dio confianza, respeto, consideración ):

Muy Satisfactorio ----- Satisfactorio ----- Poco satisfactorio -----

4.- Luego de haber recibido los servicios hospitalarios, considera usted, que estos fueron:

Muy Satisfactorios ----- Satisfactorios ----- Poco satisfactorios -----

5.- Considera usted, que los valores cobrados en el Hospital como autogestión son:

Altos ----- Accesibles ----- Bajos -----

Gracias por su colaboración

Marzo /2002

Es reconfortante manifestar que la mayoría de la población a la que se le realizó las preguntas fueron personas con criterio formado, personas de toda clase social que acuden diariamente en busca de los

servicios hospitalarios, quienes respondieron en forma muy favorable y positiva a las inquietudes planteadas, que sin ningún recelo manifestaron su posición sincera frente a las preguntas.

De acuerdo a la tabulación de datos, de la encuesta descrita anteriormente, ( Ver anexo No. 4 ), se puede concluir:

Según los cuadros referenciales de la tabulación, se determinó que el 66% de la muestra, considera que el ambiente físico del Hospital es muy satisfactorio, mientras que el 31% considera satisfactorio, concluyendo que el aseo, orden y comodidad del Hospital se encuentra en aceptables condiciones (Ver anexo No. 5)

Con un mayor porcentaje, que llega al 63% manifiestan que se encuentran muy satisfechos por la atención que les brindan el personal médico auxiliares y administrativos del Hospital, el 26% se encuentra satisfecho y el 10% se encuentra poco satisfecho.

En relación al trato personal ( confianza, respeto, consideración ), que la mayoría de profesionales médicos brindan a sus pacientes, estos últimos consideran que es muy satisfactorio, alcanzado un 85% de la muestra, mientras que un 8% y 7% consideran que el trato personal es satisfactorio y poco satisfactorio correspondientemente.

Consecuentemente, los usuarios se sienten igualmente muy satisfechos con los servicios hospitalarios que les brinda el Hospital Provincial de Cotopaxi, basando esto afirmación en un porcentaje del 64%, el 29% se siente satisfecho y el 7% se siente poco satisfecho.

Y por último a la población encuestada se le preguntó, sobre los montos que cobra el Hospital por los servicios que éste presta, determinándose que la mayoría el 48.4% consideran que los costos son accesibles, el 45% considera que los costos son bajos y el 6.3% considera que son altos, es decir que la población de nuestra provincia recibe una atención médica buena y casi gratuita.

## CAPITULO IV

### 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA

#### 4.1 Introducción

#### **<sup>41</sup>EL Pensamiento Estratégico en las Empresas: 1970- 2000 ...**

En las últimas tres décadas del siglo XX hemos visto, en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y *modas* que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a alternativas que implican seguir la moda, aferrarse a

---

<sup>41</sup> <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/Gmerco56.htm>.

la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

En el campo de la dirección estratégica, tres estilos han dominado la escena en las tres últimas décadas y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido:

- El **estilo de planeación**, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983).

La creencia generalizada era que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible. La estrategia se abordaba como la armada de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planeación estratégica.

En general, muchas empresas perdieron su enfoque y su contacto con la realidad, especialmente con sus clientes. La sobredependencia de las herramientas de análisis llevaron a una parálisis generada por la obsesión, el análisis y se vieron empresas incapaces de dar un paso sin que las piezas de su rompecabezas estuvieran todas puestas en su lugar.

- El **estilo visionario**, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).

Este estilo creó, en las empresas la sensación que tenían un norte y en la gente un aliciente para luchar por el logro de sus aspiraciones. Sin embargo, como en el

modelo de planeación, muchos gerentes fueron superficiales en la creación de la visión y su ligereza no le prestó un buen servicio al proceso. La visión que ellos trataron de vender fue tan ambigua, que no se distinguía de las declaraciones sobre la misión de la empresa, hasta el punto de ser ignorada o ridiculizada.

Esa ambigüedad creada por una visión inapropiada fue tan funesta como la producida por la inflexibilidad en la ejecución del plan corporativo.

- El **estilo del aprendizaje**, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000...)

En los primeros años de la década de los noventa, surgieron nuevos líderes que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque.

Las compañías que respondieron a éstas nuevas condiciones desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios.

Aquellas empresas incapaces de innovar, se alinearon con la estrategia de competir solamente con precios: Con márgenes de utilidad decrecientes, sin liquidez, sin flexibilidad en la producción, con estructuras corporativas todavía de mando y control, muchas empresas fueron incapaces de responder a las necesidades cambiantes de los clientes o a las condiciones del mercado. Una vez más, el atascamiento produjo el fracaso empresarial.

Muchos de los espasmos empresariales de las décadas de los ochenta y de los noventa, ocurrieron en aquellas empresas, que sin mayor análisis de situación,

pasaron de una moda a otra: de la excelencia, la calidad, la reingeniería, la competencia, para seguir luego a los del cambio, la delegación, la renovación, la reinención, la reducción de tamaño, la virtualidad, la cultura, el caos, el justo a tiempo y la transformación. Empresas como Ford, Shell, Harley Davidson, descubrieron la importancia del aprendizaje institucional duradero y crearon la **Sociedad para el Aprendizaje Institucional**. Ellos comprendieron que debían reforzar la habilidad de las personas para que dejaran de ser aportantes a los problemas de la empresa y abandonaran su papel de bomberos extinguiendo constantemente incendios a medida que sus gerentes salían de una crisis para entrar en otra.

Empresas como éstas entendieron la importancia de crear una comunidad de líderes y de aprendices, lo que exige desarrollar líderes de línea, que son gerentes capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, también líderes ejecutivos de alto nivel que dirijan el cambio cultural, enlaces internos que se desplacen por la organización difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. La creación de comunidades de aprendices es el otro frente que se han empeñado en desarrollar y esto implica la investigación disciplinada, el mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, formar gente que trabaje en equipo para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos.

Este enfoque está permitiendo constantemente estar monitoreando y reaccionando a lo que está ocurriendo, encauzando la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas que es lo que Henry Mintzberg (McGill University, Canadá) llamó *el enfoque del aprendizaje de la gerencia estratégica*.

La lección es que hoy en día, el mundo tiene una economía interconectada donde cada quien, tiene sus mecanismos de mercado competitivos.

**¿...Y qué vendrá después?**

Las herramientas analíticas seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales. Tener ambiciones seguirá siendo fundamento para la motivación y el establecimiento de metas. La aplicación de la teoría del aprendizaje sirve para generar ventajas competitivas mediante un menor control y un mayor aprendizaje, es decir, creando y compartiendo nuevos conocimientos. En suma, lo positivo de los estilos anteriores se adaptará a los nuevos tiempos pero no desaparecerá. Pero a medida que nuestro mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente ¿cómo vamos a enfrentarnos a un cambio que es cada vez más no-lineal, discontinuo e impredecible?

Charles Handy opinaba: "No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado...porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro".

Michael Hammer: "Si pensamos que somos buenos, estamos muertos. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro... Las fórmulas para el éxito de ayer son garantía de fracaso para el mañana".

¿Y cómo llamaremos el estilo de estrategia gerencial del nuevo siglo que ya llegó? Probablemente el **estilo de la velocidad**. Philip Kotler dice:

"...la velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya."

Una función básica de la gerencia es la planificación. Determinar el futuro deseado.

Peter Druker dice: " Planear, es dar lo suficiente y extremada importancia a la toma de decisiones, por que la decisión de hoy va a afectar los resultados a futuro ".

Los cambios de diferente índole que se han producido en el contexto mundial y latinoamericano, han creado un mundo más complejo y exigente, generando nuevos y mayores retos, los cuales serán superados, siempre y cuando las organizaciones experimenten un proceso de readecuación y modernización para contribuir al fortalecimiento de la sociedad y elevar la calidad de vida de la población a través de una verdadera planificación de sus recursos encaminando a estrategias que se pondrán en práctica.

A la Planeación Estratégica, se la puede definir como: " El proceso mediante el cual quienes, toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de decidir y anticipar el direccionamiento estratégico de la institución hacia el futuro. "<sup>42</sup>

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes interrogantes:

- a) " Dónde estamos hoy?
- b) Dónde queremos ir?
- c) A dónde debemos ir?
- d) A dónde podemos ir?
- e) Y cómo estamos llegando con nuestras metas? ".<sup>43</sup>

### ***Cuáles son los beneficios?***

Los beneficios que ofrece la planificación estratégica son numerosos, de los cuales citaremos los más importantes:

---

<sup>42</sup> Planeación Estratégica; Humberto Cerna Gomes; Ed Legis 1994; Pag. 5

<sup>43</sup> Planeación Estratégica; op. cit; Pag. 6

- Reduce la incertidumbre.
- Permite aprovechar y manejar las oportunidades y amenazas, basándose en un conocimiento cabal del entorno.
- Permite utilizar y reducir las fortalezas y debilidades mediante el conocimiento interno de la organización.
- Permite estructurar o planear a corto plazo lo que realmente necesita la empresa como presupuesto.
- Ayuda en la toma de decisiones.
- Ayuda a lograr una integración, entre los niveles de la organización.
- Permite determinar una serie de alternativas (estrategias), para afrontar varios escenarios
- Permite una administración flexible.
- El personal de la organización conoce claramente sus funciones.
- Información confiable y oportuna.
- Confianza y seguridad del personal dentro de la organización.
- Se logra el compromiso institucional.
- Ayuda a definir una cultura organizacional propia de la empresa.
- Compromete a los integrantes en la consecución de los objetivos a largo plazo.
- Consigue que toda la organización trabaje bajo un mismo criterio orientado con una visión muy clara.

La Planeación Estratégica constituirá un proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección del Hospital Provincial de Cotopaxi. Con el propósito de tener una visión clara de hacia dónde dirigir sus acciones.

El modelo de planeación estratégica del Hospital Provincial de Cotopaxi es un proceso administrativo para identificar las áreas más importantes donde debe darse la modernización y asegurar que la misma ocurra tanto en magnitud como en oportunidad, para que el servicio que marca su Ley Orgánica sea de mayor calidad y que responda eficaz y eficientemente a las necesidades actuales y futuras de la comunidad

Cabe recalcar, como parte fundamental de la Planeación Estratégica, a los ***Estrategas:*** " que son aquellos funcionarios o personas ubicados en la Alta Dirección (miembros de la Junta Directiva, Presidente, Gerente, Vicepresidente, etc.); A quienes les corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Dentro de este grupo es necesario también considerar a los Supervisores o Jefes Departamentales, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la empresa. "<sup>44</sup>

## **4.2 Proceso de Planeación Estratégica**

La Planeación Estratégica tiene los siguientes componentes fundamentales:

### **4.2.1 Direccionamiento Estratégico**

---

<sup>44</sup> Planeación Estratégica; Humberto Cerna Gomes; Ed Legis 1994; Pag. 7

Las organizaciones, para crecer, generar utilidades, permanecer en el mercado y aportar al desarrollo social de la comunidad, deben **tener muy claro hacia donde van**, es decir haber definido su direccionamiento estratégico, que está constituido por la definición: de la visión, misión, y los valores corporativos.

#### 4.2.1.1 Definición de la Visión

David Kearns dice: " La Visión es un sueño puesto en acción, las acciones sin visión carecen de sentido, la visión sin acciones se vuelve ficción. "

##### **VISIÓN:**

" Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que provee el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro, la visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección.

" La visión debe ser amplia, inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor, la visión señala rumbo, da dirección y es la cadena o lazo que une el presente con el futuro."<sup>45</sup>

" La visión, en el servicio de salud representará, el ideal de los usuarios, estará reflejada en la misión, objetivos, y estrategias de la institución, servirá de dirección a todas las actividades del servicio, servirá de base para el pensamiento de los trabajadores."<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Planeación Estratégica; Humberto Cerna Gomes; Ed Legis 1994; Pag. 9

<sup>46</sup> Tesis de Grado; Universidad Técnica de Ambato; Facultad Ciencias Administrativas; Tema: " La venta de los servicios para la salud en el Hospital Provincial General de Latacunga, mejorará su calidad y permitirá la recuperación parcial de costos "; Lcdas. María Elena Arcos y Piedad Berrazueta; 1998.

La Visión representa el ideal que la Institución quiere alcanzar, para servir a sus usuarios. Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado por el usuario interno y externo.

### " CARACTERISTICAS BASICAS DE LA VISIÓN

- Formulada por los líderes.
- Compartida por los colaboradores.
- Guiada por valores.
- Positiva y alentadora.
- Que oriente la transición de que es a lo que debe llegar a ser una institución. "<sup>47</sup>

La *visión, proyecto de futuro o intención estratégica*, consiste en definir, en pocas palabras y de la forma más clara posible, el proyecto o modelo de Hospital al que tiende la Institución, haciendo especial hincapié en los rasgos distintivos que pretende desarrollar respecto a instituciones similares.

Entenderemos el concepto de **visión** como el futuro deseado de la institución.

**VISIÓN = FUTURO DESEADO**

<sup>47</sup> <http://www.itchihuahua.edu.mx/quienes/pe/modelodeplaneación.html>.

# ***VISIÓN DEL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI***

En los próximos años, El Hospital Provincial de Cotopaxi, será una institución de reconocido prestigio, confianza, que brinde los servicios de salud con la más alta calidad, comprometida y receptiva a las necesidades de la comunidad, con la aplicación constante de políticas y programas de mejoramiento, que optimicen los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles en la Institución, fomentando el trabajo en equipo, asegurando la estabilidad y bienestar laboral del trabajador hospitalario.

## **4.2.1.2 Definición de la Misión**

Alfredo Acle dice: " Una organización que busca la calidad total sin una misión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero que no se sabe a dónde va."

### **MISION :**

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

Misión es la razón de ser, los objetivos o metas son los estados intermedios que se desea alcanzar.

" Cada organización es única, por que sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus directivos, dueños, colaboradores y grupos con los que interactúan en el mercado, son para todos diferentes, esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la misión, la cual operacionaliza la visión, en consecuencia la

MISION, es la formulación de propósitos de una organización que la distinguen de otros, en cuanto al funcionamiento de sus operaciones, sus productos, mercados y al talento humano que soporta el logro de éstos propósitos.

En términos generales la Misión debe responder a las siguientes preguntas: Para que existe la organización?, Cuáles son sus objetivos?, Cuáles sus clientes?, Cuáles son sus prioridades?,Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?,Cuál es su responsabilidad Social.? "48

### " CARACTERISTICAS BASICAS DE LA MISIÓN

- Que exprese el que hacer fundamental. Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo.
- Que sea trascendente y duradera.
- Que sea inspiradora.
- Que sea sencilla y comprensible.
- Que indique la repercusión o beneficio social. "49

Entenderemos el concepto de **misión** como la razón de ser de una institución.

<sup>48</sup> Planeación Estratégica;  
<sup>49</sup> <http://www.itchihuahua.e>

**MISIÓN = RAZÓN DE SER**

## ***MISIÓN DEL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI***

*El Hospital Provincial de Cotopaxi es una Institución, dependiente del Ministerio de Salud Pública, con gestión descentralizada.*

*Su Misión, es la de " brindar servicios integrales de salud a bajo costo, con efectividad, eficiencia y profesionalismo, optimizando los recursos disponibles, reinvertiendo los recursos de autogestión en la generación de nuevos servicios que beneficien y mejoren la calidad de vida de la comunidad.*

### 4.2.1.3 Definición de los Valores

" Los valores, son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional.

Toda empresa tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego ser divulgados. "<sup>50</sup>

Es importante consensuar una declaración de valores, es decir, un conjunto de pautas de comportamiento y creencias en el ámbito organizacional, que determina el marco de referencia que inspira y regula la vida de la organización, las relaciones entre las personas de la Institución.



<sup>50</sup> <http://www.itchihuahua.edu.mx/quienes/pe/modelodeplaneación.html>.

Los valores, que guían las actividades del Hospital Provincial de Cotopaxi son:

- **Equidad**, el personal que labora en el Hospital, se dejará llevar por el sentimiento del deber, la igualdad y por un trato modesto a sus pacientes.
- **Honestidad**, la compostura, decencia, moderación de quienes conforman el Hospital, comprometerá al logro y consolidación de sus metas.
- **Responsabilidad social**, constituye la capacidad y obligación del personal que labora en la Institución a responder por sus actos, conforme a la función que desempeña, con la finalidad de llegar a la satisfacción total del cliente, cumpliendo de esta manera con el Estado y con la sociedad.
- **Calidad del servicio**, compromiso y responsabilidad de todo el personal del Hospital, mediante la productividad en los procedimientos, en la gestión administrativa, en las relaciones humanas y en especial en la atención al cliente.
- **Puntualidad**, con la prontitud, disciplina, diligencia y exactitud en hacer las cosas a su tiempo, el personal del Hospital, patrimonio invaluable del mismo, podrá alcanzar metas óptimas de desarrollo, en la prestación de los servicios de salud.

- **Respeto a la vida**, siendo ésta una Institución que presta servicios de salud, el personal que labora en ella, tiene la obligación moral y ética, de cumplir con responsabilidad, carisma, gentileza y bondad su función principal, que es la de brindar atención al ser humano, cuidando y respetando el derecho a la vida.
- Los actos morales positivos (**ética**), determinarán la conducta adecuada de los seres humanos logrando la aparición del trabajo en equipo, así como el **compromiso con la Institución** por el bienestar social.

Mediante el LIDERAZGO EFECTIVO, los valores se vuelven contagiosos, afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

#### 4.2.2 Análisis - Diagnóstico ( F.O.D.A )

Después de haber determinado la situación actual del Hospital Provincial de Cotopaxi y de su organización, mediante la identificación del análisis F.O.D.A, realizado en el Capítulo II, se procede a realizar un diagnóstico que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Un análisis - diagnóstico, permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

El diagnóstico incluyen también, la auditoría del entorno de la competencia, (otros proveedores de salud).

A continuación, se detalla a los proveedores más representativos del servicio salud, en la provincia de Cotopaxi :

**CUADRO No 8**  
**IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES REPRESENTATIVOS DEL**  
**SERVICIO SALUD EN LA PROVINCIA**

| <b>INSTITUCIONES PUBLICAS</b> | <b>LUGAR</b> |
|-------------------------------|--------------|
| HOSPITAL DEL IESS             | Latacunga    |
| HOSPITAL SIXTO LANAS          | El Corazón   |
| HOSPITAL RAFAEL RUIZ ARROYO   | Pujilí       |
| HOSPITAL YEROVI MACKUART      | Salcedo      |
| HOSPITAL CLAUDIO BENATI       | Zumbahua     |
| <b>INSTITUCIONES PRIVADAS</b> |              |
| CLINICA LATACUNGA             | Latacunga    |

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| CLINICA SANTA CECILIA | Latacunga |
| CLINICA DE LA FAE     | Latacunga |
| CLINICA CONTINENTAL   | Latacunga |
| CLINICA LOS ANDES     | Latacunga |
| CLINICA SALCEDO       | Salcedo   |

Elaborado por: Catalina Palma  
Fuente: Anuario Estadístico Hospitalario  
INEC, año 2001.

Para realizar el análisis organizacional del Hospital Provincial de Cotopaxi se consideró conveniente construir una **matriz de evaluación de factores internos**.

Esta herramienta analítica resume y evalúa las FORTALEZAS Y DEBILIDADES importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación, y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Los procedimientos para estructurar la MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS, son los siguientes:

- a) Identificar las Fortalezas y Debilidades claves de la empresa (de 5 a 20)
- b) Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:
  - Sin Importancia      0.0

- Muy Importante 1.0

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa, sin importar si los factores claves dan Fortalezas o Debilidades internas. Los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento, deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

- c) Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor:

- Debilidad Importante 1
- Debilidad Menor 2
- Fortaleza Menor 3
- Fortaleza Importante 4

- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable.

- e) Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la empresa.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2.5, indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5, muestran una organización con debilidades internas.

**CUADRO No 9**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

| FACTORES INTERNOS CLAVES | PONDE-<br>RACION | CLASIFI-<br>CACION | RESULTA-<br>DOS<br>PONDERA- |
|--------------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|
|--------------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|

|   |      |   | <b>DOS</b> |
|---|------|---|------------|
| <b>FORTALEZAS</b>   |      |   |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de objetivos específicos en su propia unidad de trabajo en el Hospital Provincial de Cotopaxi.</li> </ul>             | 0.05 | 4 | 0.20       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas relaciones interdepartamentales.</li> </ul>   | 0.03 | 3 | 0.09       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas diarios de trabajo, basados en recursos disponibles, que benefician a los usuarios.</li> </ul>                           | 0.05 | 4 | 0.20       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canales internos de comunicación apropiados.</li> </ul>  | 0.04 | 3 | 0.12       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos oportuna y confiable.</li> </ul>   | 0.05 | 4 | 0.20       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honestidad y transparencia en el cumplimiento de funciones claramente identificadas del personal.</li> </ul>                       | 0.05 | 3 | 0.15       |
| <b>DEBILIDADES</b>  |      |   |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconocimiento de objetivos de las otras Unidades de trabajo del Hospital Provincial de Cotopaxi.</li> </ul>                      | 0.02 | 2 | 0.04       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación parcial en la formulación de programas de trabajo los mismos que no son realizados en base a cronogramas.</li> </ul> | 0.04 | 2 | 0.06       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura orgánica inadecuada. ( cargos creados</li> </ul>  | 0.06 | 1 | 0.06       |

|   |      |   |      |
|---|------|---|------|
| y no llenados dificultan las tareas ).  |      |   |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistencia de manuales administrativos actualizados.</li> </ul>  | 0.07 | 1 | 0.07 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribución física de unidades de trabajo y distribución del número de personas que dispone cada unidad de trabajo resulta inadecuada.</li> </ul>   | 0.06 | 1 | 0.06 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El presupuesto del Hospital basado en asignaciones gubernamentales y recursos de autogestión, no abastece las necesidades institucionales ( recursos financieros insuficientes )</li> </ul>  | 0.07 | 1 | 0.07 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de control y apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras y/o de gastos ocasionados en la adquisición de inventarios de suministros, bienes muebles e inmuebles. No existe interés para reducir costos de operación.</li> </ul> | 0.04 | 2 | 0.08 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de cursos de capacitación permanente al personal, para desarrollar su trabajo. Sus sugerencias no son tomadas en cuenta para el mejoramiento de los procesos.</li> </ul>   | 0.08 | 1 | 0.08 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceptación parcial y actitud medianamente positiva del personal para desarrollar sus actividades, políticas y normas relacionadas con la disciplina y horarios.</li> </ul>   | 0.03 | 2 | 0.06 |

|  |             |   |             |
|--|-------------|---|-------------|
| ▪ Falta de Liderazgo.  | 0.05        | 1 | 0.05        |
| ▪ Inexistencia de un sistema de prevención de accidentes de trabajo, y de mantenimiento preventivo para el equipo e instalaciones.   | 0.05        | 1 | 0.05        |
| ▪ Falta de renovación permanente de Tecnología.  | 0.07        | 1 | 0.07        |
| ▪ Entrega parcial de materiales y suministros, que hace que el diseño de los servicios hospitalarios no responda a las oportunamente a las verdaderas necesidades del usuario. | 0.04        | 2 | 0.08        |
| ▪ No existe un cumplimiento de estándares de calidad de los servicios, ni programas que permitan medir las acciones para elevar la productividad.                              | 0.05        | 1 | 0.05        |
| <b>TOTAL</b>   |             |   |             |
|  | <b>1.00</b> |   | <b>1.84</b> |

**Elaborado por:** Catalina Palma

**Fuente:** Investigación de campo

**NOTA:** Para la realización de la Matriz de Factores Internos, se consideró a las Fortalezas y Debilidades más relevantes, de acuerdo a la investigación de campo en el Hospital y a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en el Capítulo II.

El resultado de la MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS DEL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI, es de 1.84 lo que determina una debilidad organizativa interna, por encontrarse por debajo del promedio aceptado de (2.5), siendo las principales causas:

La falta de **Manuales Administrativos Actualizados**, siendo éstos instrumentos de gran valor para toda empresa, ya que en ellos se resume los lineamientos fundamentales para la buena conducción de la misma. Se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en toda empresa, es la preparación de un manual de organización el que permitirá dar a conocer o aclarar los objetivos interinstitucionales, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas vigentes para el desarrollo propio de las funciones empresariales.

**La distribución física de las áreas de trabajo (servicios médicos y administrativos) en el Hospital, es inadecuado**, lo que ocasiona problemas tanto al personal que labora en el mismo así como también a los pacientes que acuden diariamente a ésta casa asistencial.

Igualmente, la distribución del **número de personas** que laboran en algunas unidades de trabajo resulta **insuficiente**, como un ejemplo de esto, podemos decir que en el Hospital, existe un promedio de 110 camas ocupadas diariamente, mientras que para la atención de estos pacientes el número de enfermeras y auxiliares de enfermería no abastecen el servicio durante las 24 horas del día lo que dificulta la atención personalizada al paciente.

**Recursos financieros insuficientes**, a pesar de las asignaciones presupuestarias del Gobierno Central y la obtención de recursos de Autogestión, estos resultan insuficientes, pues la demanda de servicios de salud aumenta considerablemente día a día.

**La falta de cursos de capacitación permanente al personal así como sus opiniones y/o sugerencias son ignoradas**, los cursos de capacitación para el recurso humano de la institución debe ser una prioridad para las autoridades

del Hospital, pues con esto se lograría que todo el personal que labora en el mismo se actualice en conocimientos técnicos, profesionales, humanos, etc. Perdiendo el miedo al cambio, utilización y adaptación de la nueva tecnología, permitiendo de esta manera que la concepción de lo nuevo sea puesto al servicio de la colectividad. Consecuentemente, la capacitación permanente conseguirá el apareamiento de ideas, iniciativas, habilidades del personal por lo que sus opiniones y sugerencias no deben ser ignoradas al momento de tomar las decisiones.

**Falta de liderazgo**, de los resultados que arrojan las encuestas realizadas al interior del Hospital, se detectó que el liderazgo del grupo directivo, en la mayoría de Unidades de Trabajo, no es el adecuado para conducir tanto las tareas como las relaciones humanas ya que, el liderazgo es en parte una cualidad personal y, en parte un fenómeno situacional que produce o ayuda la convergencia de una organización hacia un propósito, sin perjuicio de que está convergencia esté impulsada también por otros procedimientos que "actúan" sobre la organización.

El líder "tira", "arrastra", y los otros procedimientos "empujan". Y el arrastre se mueven en la espontaneidad.

**La inexistencia de un sistema de prevención de accidentes de trabajo y de un mantenimiento preventivo para el equipo e instalaciones**, la implementación de un Sistema de Seguridad Industrial permitirá evitar accidentes que suelen suceder en las labores cotidianas del Hospital; Además se detectó que no existe un sistema de mantenimiento preventivo de los equipos e instalaciones, sino que se espera que estos, se dañen para proceder a su reparación, ( Ver anexo No. 6 ) ocasionando la paralización de las actividades y por ende el desperdicio de tiempo, recurso humano y financiero.

***Una renovación tecnológica lenta, inexistencia estándares de calidad de los servicios, que permitan medir la productividad.*** Existe algunos equipos y/o maquinarias que tienen mucho tiempo de uso y aún no han sido renovadas, así, por ejemplo, existe una máquina planchadora y una lavadora que funciona desde muchos años atrás aproximadamente 40 años (Ver anexo No.7). La tecnología mundial, se actualiza día a día, por lo tanto el Hospital debe ir a la par con el avance de la ciencia tecnológica, lo que permitirá alcanzar la Visión propuesta. De ésta última acotación se debe mencionar que, por ejemplo, el Servicio de Rayos X, del Hospital cuenta con un equipo recientemente renovado ( Ver anexo No. 8)

Además las actividades que se desarrollan en el Hospital exigen ser evaluadas o medidas para determinar la productividad de los servicios que se ofertan.

Las fortalezas de mayor importancia, detectadas en el Hospital, durante la investigación de campo realizada fueron:

***El conocimiento de objetivos específicos para desarrollar las actividades dentro de sus unidades de trabajo.***

***Los programas de trabajo diarios, se basan en recursos debidamente presupuestados.***

***En la mayoría de unidades de trabajo, existe una base de datos (información) oportuna y confiable,***

***El personal que labora en el Hospital, tiene sus funciones claramente identificadas, mantiene buenas relaciones interdepartamentales, honestidad y transparencia en su trabajo.***

Las fortalezas anteriormente descritas, deberán ser conservadas, mejoradas y superadas con la participación activa y positiva de todos quienes conforman el Hospital Provincial de Cotopaxi.

Estos factores, demuestran que la solución para mejorar los servicios que brinda el Hospital, será a través de una gerencia de calidad en salud, programas de mejoramiento continuo, políticas de personal, mediante la concientización, empatía e incentivos.

El análisis del entorno externo del Hospital, concluye con la estructuración de una MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Los procedimientos para la construcción de la MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS, son los siguientes:

- a) Elaborar una lista de Amenazas y Oportunidades decisivas para la empresa ( de 5 a 20 )
- b) Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:
  - Sin Importancia 0.0
  - Muy Importante 1.0

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la empresa, La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deben ser 1.0

- c) Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar el impacto que cada variable presenta:
  - Amenaza Importante 1
  - Amenaza Menor 2
  - Oportunidad Menor 3

➤ Oportunidad Importante 4

- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.

El resultado total ponderado más alto posible para una empresa es 4.0, y el resultado total ponderado menor posible es 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto 2.5, un resultado 4.0 indicaría que la empresa compite en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0, mostraría una empresa que esta en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

**CUADRO No 10**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

| <b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>  | <b>PONDE-<br/>RACION</b> | <b>CLASIFI-<br/>CACION</b> | <b>RESULTA-<br/>DOS<br/>PONDERA-<br/>-DOS</b> |
|--|--------------------------|----------------------------|---|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |                          |                            |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de demanda en servicios de salud.</li> <li>▪ Descentralización de actividades.</li> <li>▪ Conocimiento de actividades de otras instituciones de salud.</li> <li>▪ Autogestión</li> <li>▪ Preocupación del Ministerio de Salud por utilizar la planeación estratégica u otras herramientas para planear sus programas. Apoyo de MODERSA.</li> <li>▪ Planes y programas de Salud.</li> <li>▪ Ubicación geográfica estratégica</li> </ul> | 0.05                     | 4                          | 0.20  |
|  | 0.05                     | 4                          | 0.20  |
|  | 0.05                     | 4                          | 0.20  |
|  | 0.07                     | 4                          | 0.28  |
|  | 0.06                     | 4                          | 0.24  |
|  | 0.04                     | 3                          | 0.12  |
|  | 0.04                     | 3                          | 0.12  |

| <b>AMENAZAS</b>   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excesivo incremento de demanda en los servicios de salud.</li> <li>▪ Insuficiente infraestructura física y equipamiento para cubrir la creciente demanda de la población.</li> <li>▪ Aumento de población pobre y desempleada, de bajo nivel educativo.</li> <li>▪ Estructura política piramidal y rígida.</li> <li>▪ Inestabilidad de Autoridades.</li> <li>▪ Proceso Inflacionario.</li> <li>▪ Presupuesto Estatal insuficiente y limitado.</li> <li>▪ Mala distribución económico-social.</li> <li>▪ Lentitud en aprovisionamiento de suministros y materiales, medicamentos, equipos, etc.</li> <li>▪ Políticas fiscales.</li> <li>▪ Falta de apoyo Interinstitucional.</li> </ul> | <p>0.05</p> <p>0.07</p> <p>0.05</p> <p>0.03</p> <p>0.05</p> <p>0.07</p> <p>0.06</p> <p>0.05</p> <p>0.04</p> <p>0.04</p> <p>0.05</p> | <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> | <p>0.05</p> <p>0.07</p> <p>0.10</p> <p>0.06</p> <p>0.05</p> <p>0.07</p> <p>0.06</p> <p>0.10</p> <p>0.04</p> <p>0.08</p> <p>0.05</p> |

|  |             |   |             |
|--|-------------|---|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe cultura médica, hay automedicación. Uso de medicina alternativa sin sustento científico.</li> </ul> | 0.04        | 2 | 0.08        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factor ambiental inadecuado ( smog, ruido, roedores).</li> </ul>  | 0.04        | 2 | 0.06        |
| <b>TOTAL:</b>  | <b>1.00</b> |   | <b>2.13</b> |

**Elaborado por:** Catalina Palma

**Fuente:** Investigación de campo

NOTA: De la misma manera, para la realización de la Matriz de Factores Externos, se consideró a las Oportunidades y Amenazas más relevantes, de acuerdo a la investigación de campo (entrevistas con los Jefes Departamentales del hospital ) realizadas en el Capítulo II.

El resultado de la MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS DEL HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI, es de 2.13, que está por debajo del promedio aceptado ( 2.5 ), lo que significa que tiene limitaciones externas y amenazas que deben superarse, donde el Gobierno deberá tomar acciones para mejorar el financiamiento del sector, optimizando infraestructura, equipamiento y personal capacitado en la unidades de salud.

Las mayores amenazas que presenta el Hospital durante esta investigación fueron:

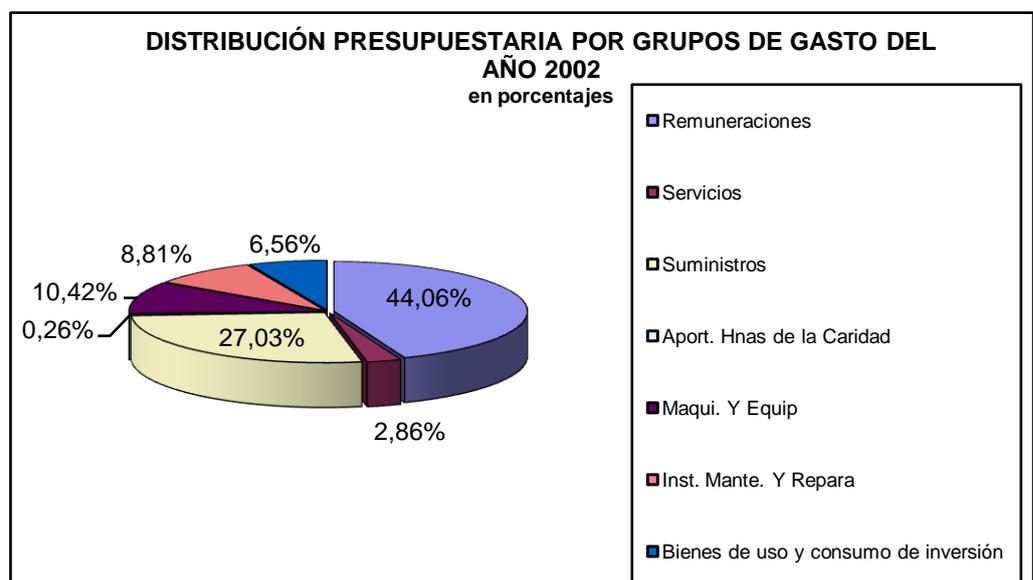
***Excesivo incremento de la demanda,*** al no disponer de una infraestructura física más amplia, de un equipamiento totalmente moderno, del suficiente y capacitado recurso humano, para cubrir la creciente demanda de salud, la misma que se va incrementando de año en año en un promedio del 16%, según datos proporcionados por el departamento de Estadística del Hospital.

***La inestabilidad de autoridades,*** el cambio frecuente de las autoridades hospitalarias, por asuntos de carácter político, dificulta la continuidad de los programas de trabajo y por ende la consecución de los objetivos propuestos.

***La inflación,*** problema de carácter nacional que encarece el costo de la vida, afectando la adquisición de equipos, medicamentos, insumos, alimentos, etc. Este factor, reduce el poder adquisitivo, y disminuye la posibilidad del ahorro.

**Presupuesto Estatal insuficiente y limitado,** las asignaciones gubernamentales están destinadas en un gran porcentaje al gasto corriente, ( Ver gráfico No.4), razón por la cual los gastos de inversión son muy reducidos y a pesar de los recursos de autogestión éstos son insuficientes para cubrir las necesidades del Hospital.

**GRAFICO No 4**



Elaborado por: Catalina Palma  
Fuente: Archivos del Dpto. Administración Hospitalaria

El gráfico, demuestra que el 83.02% está asignado para gastos corrientes, y apenas el 16.98% se lo dedica a gastos de inversión, es decir que la mayor parte del presupuesto está destinado a remuneraciones, servicios básicos y suministros y materiales

**No existe apoyo de los Gobiernos Seccionales,** (Municipio, Consejo Provincial), que deberían ser las Instituciones que ayuden fundamentalmente al desarrollo de las actividades del Hospital Provincial, pues a éste concurren

personas de escasos recursos económicos de toda la Provincia y especialmente del sector rural.

Como oportunidades de mayor resultado ponderado tenemos:

***Incremento de demanda en los servicios de salud***, permite que el Hospital sea considerado como una casa asistencial que brinda un buen servicio y por lo tanto los gobiernos deberían corresponder este servicio con la dotación de un mayor presupuesto para equipamiento moderno y ampliación o construcción de un nuevo hospital, muy necesario en la actualidad.

***La descentralización de actividades***, permite tener la capacidad de tomar decisiones dentro de las áreas de responsabilidad para resolver problemas de una forma expedita que contribuya a brindar un mejor servicio a nuestros clientes internos y externos

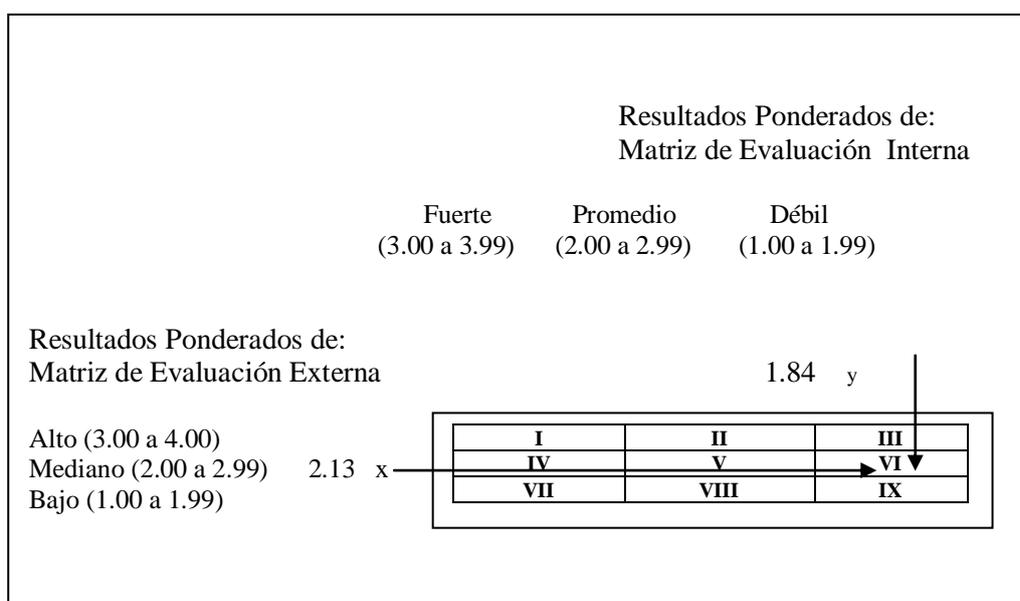
***Autogestión***, éstos recursos permiten solventar en algo los gastos que ocasionan las actividades de salud en el funcionamiento del Hospital, beneficiándose tanto la población, por los bajos costos, así como también el Hospital por la posibilidad de obtener recursos extrapresupuestarios, utilizados en partidas de gasto que requiera la Institución, previo estudio y autorización de las Autoridades.

***Preocupación del Ministerio de Salud por utilizar la planeación estratégica u otras herramientas para la planeación de programas***, a través de MODERSA, el Ministerio de Salud colabora con las diferentes casas asistenciales del país, en la orientación de planes y programas de trabajo que contribuyan al mejoramiento de los servicios hospitalarios, en favor de las grandes mayorías desposeídas.

De los resultados ponderados obtenidos del análisis tanto del factor interno como externo se establece la MATRIZ INTERNA - EXTERNA, esta matriz se basa en dos dimensiones claves, que se ubican: en el eje de las X ( factores internos ), y en el eje de la Y ( factores externos ).

### CUADRO No 11

#### MATRIZ EXTERNA - INTERNA



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por : Catalina Elizabeth Palma

#### SIGNIFICADO DE CUADRANTES

I.- Crezca y Desarrollese

VI.- Coseche o Elimine

II.- Crezca y Desarrolle

III.- Persista o Resista

IV.- Crezca y Desarrolle

V.- Persista o Resista

VII.- Persista o Resista

VIII.- Coseche o Elimine

IX.- Coseche o Elimine

En tal circunstancia, el análisis de los factores tanto internos como externos del Hospital Provincial de Cotopaxi según el resultado de la Matriz de Evaluación Externa que es igual a 2.13, y el resultado de la Matriz de Evaluación Interna a 1.84, al efectuar los cálculos de la Matriz Externa - Interna, ( Ver cuadro No.11 ), se puede apreciar que los resultados se cruzan en el cuadrante número VI; el cual nos dice: COSECHE O ELIMINE, es decir que las estrategias para el Hospital Provincial de Cotopaxi, estarán dirigidas al aprovechamiento máximo de sus recursos, así como a la reducción de sus gastos, las mismas que serán analizadas posteriormente en la opciones estratégicas.

#### **4.2.3 Definición de los objetivos estratégicos**

Los objetivos, son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un período determinado de tiempo, los objetivos deben cubrir e involucrar toda la organización, sin objetivos, una organización es como un barco a la deriva.

Un objetivo estratégico va más allá de la simple operación. Lo operacional es lo cotidiano, lo estratégico se orienta a lo que es vital para su supervivencia de la institución.

Con los objetivos estratégicos se trata de trascender e influir en el escenario social, con propósitos planteados mediano y largo plazos.

### **OBJETIVO ESTRATEGICO:**

" Concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. "51

Los **objetivos estratégicos**, hacen referencia a la misión, visión y el diagnóstico estratégico y responder *¿qué se desea lograr a través del quehacer institucional?*( Ver gráfico No. 5 )

### **GRAFICO No 5**

---

<sup>51</sup> <http://www.humv.es/planel.HospitalGuadalajara>

Elaborado por: Catalina Palma  
Fuente: Investigación de Campo

### " CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS

- Cuantificable ( de ser posible ).
- Fijado para un período de tiempo.
- Conocido, entendido y aceptado por todos.
- Relacionado y consistente con la misión y la visión.
- Generado a través de procesos participativos.
- Los objetivos deben ser redactados con verbos en infinitivo, que den sensación de logro.
- Factible de lograrse.
- Flexible.
- Obligatorio
- Estimulante."<sup>52</sup>

Citado esto, se expondrá los objetivos más significativos del Hospital, aclarando que por ser una Institución que no persigue fines de lucro y su

---

<sup>52</sup> <http://www.es/planel.HospitalGuadalajara>

único producto es el servicio de salud, la mayoría de sus objetivos no pueden ser cuantificables y muy difícilmente medibles.

Por ser globales, incluyen a toda la empresa, tomando en cuenta a todas las áreas que la integran.

- 1. Mejorar la gestión administrativa del Hospital, en base de indicadores que permitan evaluar anualmente el manejo de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros con los que cuenta la Institución.**
  
- 2. Capacitar al personal de la Institución periódicamente, fortaleciendo el sentido de pertenencia para con la empresa, teniendo en cuenta los cambios permanentes que se desarrollan en la actualidad, y definiendo mecanismos para atender con mayor prontitud las fallas, deficiencias que se presenten en el sistema de atención al cliente.**
  
- 3. Realizar, la redistribución y adecuación física de las áreas de trabajo, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de nuestra Institución, hasta el próximo año.**
  
- 4. Implementar un Sistema de Seguridad Industrial, que permita el control preventivo y correctivo de los equipos y maquinarias del Hospital.**

- 5. Lograr en los tres próximos años, que las Autoridades Seccionales y Gubernamentales, asignen los recursos necesarios para construir una nueva infraestructura Hospitalaria Provincial que satisfaga la creciente demanda de la población necesitada de los servicios de salud.**

#### **4.2.3.1 Formulación de Políticas**

Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permite, de este modo canaliza el pensamiento de los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma.

Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos propuestos y desarrollarse las estrategias, para el Hospital Provincial de Cotopaxi, éstas son:

- Desarrollar e instruir permanentemente a todos los miembros del Hospital, sobre la misión, visión, y objetivos que persigue la Institución.
  
- La prestación de los servicios de salud, se realizará mediante la recuperación total de los costos de producción del mismo (costos de materiales y utilización de equipos), que cada unidad de servicio tenga establecido.

- Los bienes y equipos del Hospital, deben tener un sistema de control y mantenimiento mensual, que permita el uso correcto de los mismos.
  
- Revisar anualmente los requerimientos del personal para la dotación de implementos necesarios para el desarrollo de sus labores y el mejor desempeño de sus funciones.
  
- La motivación al personal que labora en el Hospital, será de tipo personal o de autorrealización que permita el ascenso de cargo dentro de la Institución
  
- Elaborar anualmente un programa de capacitación, fundamentado en técnicas de calidad, relaciones humanas, actualización de conocimientos, trabajo en equipo.
  
- Identificar cada año, los temas de los cursos de capacitación que el personal requiere, de acuerdo a las actividades que desempeñan en cada unidad de trabajo.
  
- Buscar los recursos económicos dentro de la partida correspondiente que conste en el presupuesto, para financiar los cursos y seminarios de capacitación.
  
- Previo inicio para la ejecución del plan estratégico, conformar una comisión de trabajo integrada por los Jefes Departamentales, que sea responsable de la redistribución y adecuación física de las unidades de trabajo.
  
- Los espacios físicos a ocuparse serán los más adecuados para el desempeño de las actividades, según las necesidades de cada área de trabajo.( buena iluminación, servicios básicos, instalaciones).

- Contar por lo menos con dos técnicos especializados en el área de Seguridad Industrial.
  
- La existencia de un sistema de comunicación preventivo de fallas, en las maquinas y equipos a la Jefatura correspondiente.
  
- Los proveedores de equipos y maquinarias del Hospital, deberán proporcionar adiestramiento al personal que corresponda sobre el manejo y funcionamiento de los mismos, hasta la dominación.
  
  
- Desarrollar por lo menos tres proyectos de factibilidad para demostrar el incremento de la demanda de los servicios de salud y la urgente necesidad de una nueva estructura física.
  
  
- Los Directivos del Hospital, realizarán reuniones formales permanentes, para el seguimiento y ejecución de las gestiones pertinentes, ante los organismos que corresponda, para el logro de una nueva edificación hospitalaria.

#### **4.2.4 Opciones Estratégicas**

Una vez que se conoce lo bueno y lo malo de la organización, se procede a puntualizar las diferentes alternativas que tiene la Institución para lograr sus objetivos, éstas opciones, se realizan a través de un análisis estratégico, fundamentado en la definición de dichos objetivos.

El análisis de las opciones estratégicas, permitirá establecer o seleccionar aquellas que han de constituir el Plan Estratégico de la organización.

Para éste trabajo de investigación, las opciones estratégicas, se las ha considerado, en base al análisis FODA y a la investigación de campo realizada en el Hospital, formulando las siguientes opciones:

**4.2.4.1 Alternativas Estratégicas.-** Ésta metodología tradicional, consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por lo tanto su desempeño

Dentro de ésta metodología, para nuestra investigación analizaremos:

#### **4.2.4.1.1 Estrategias Defensivas**

Son aquellas que la organización aplicará, para prever los problemas y de esa manera evitar aquellos factores que constituyen una amenaza o situaciones negativas que pueden afectar al normal desenvolvimiento de la Institución.

##### ***Reducción***

En consideración a las políticas de austeridad y por el reducido presupuesto estatal, el Hospital Provincial de Cotopaxi deberá reducir en lo máximo posible sus gastos corrientes tales como:

- Optimizar al máximo y/o reducir en un 7% la utilización de suministros y materiales de oficina, tomando en cuenta que la partida presupuestaria de Suministros representa el 27% del

presupuesto general, tratando de que no exista desperdicio de los mismos, mediante el ahorro, reutilización y en especial concientizando a todos los empleados sobre el buen uso que se debe dar a éstos, evitando de esta manera un gasto innecesario para la Institución.

- Aprovechamiento del tiempo laboral al máximo, es decir que los funcionarios y trabajadores del Hospital Provincial de Cotopaxi cumplan con sus actividades en una forma más eficiente y eficaz, poniendo toda su capacidad y potencialidad al servicio de los demás, lo que conlleva al mejoramiento del servicio.
- Controlar el consumo de los servicios básicos, luz, agua, teléfono, cuya partida representa el 0.75% del presupuesto general, pudiendo reducir el consumo de éstos en un 0.05%, así como también controlar, el uso de los bienes y equipos del Hospital, los mismos que deberán ser utilizados estrictamente en las actividades propias de las Institución, situación que permitirá mejorar la productividad de la organización.

### **Prevención**

Para prevenir la pérdida de suministros, materiales e insumos, se establecerán controles tanto de ingreso como salida de las personas que acuden al Hospital, implementándose un riguroso sistema de identificación, permitiendo que ingresen únicamente a las dependencias, aquellas personas debidamente autorizadas.

Implementar un sistema de intercomunicación que permita la identificación personal, para el ingreso a las diferentes dependencias, previa autorización interna.

#### **4.2.4.1.2 Estrategias Globales**

Llamadas también Corporativas, son aquellas que señalan la dirección por áreas o unidades de trabajo de la organización.

#### **Productividad Laboral**

Cada unidad operativa del Hospital Provincial de Cotopaxi, asumirá la responsabilidad de su eficiencia y eficacia logrando de ésta manera la descentralización en la toma de decisiones.

#### **Modernización Tecnológica**

El Hospital, acorde a los avances tecnológicos de la época, continuará con su política modernizadora, implementando en toda la Institución un sistema de automatización, necesario en todas y cada una de las unidades de trabajo. Esto permitirá que las actividades y la toma de decisiones sean más ágiles.

#### **Orientación al Mercado**

Se deberá realizar estudios anuales sobre la aceptación o rechazo de los servicios que presta el Hospital, por parte de sus clientes con el fin de realizar actividades de innovación y mejora del servicio.

El Hospital además podrá obtener una información más directa sobre la prestación de sus servicios, a través de la colocación de buzones de sugerencias, que permitan conocer las necesidades y/o expectativas de sus usuarios, información que deberá ser analizada mensualmente, por los directivos del Hospital a fin de tomar las acciones que correspondan.

### **Mercado Corporativo Interno**

El Hospital, asumirá y ejecutará un programa de mercadeo interno, es decir buscará comprometer a su primer mercado (cliente interno), fortaleciendo e integrando programas de motivación y capacitación, mediante un sistema de comunicación y divulgación institucional, que permita informar oportunamente a toda la organización, sobre políticas, metas y objetivos, delegando funciones y descentralizando el proceso de la toma de decisiones, también se buscará en forma permanente elevar el bienestar y calidad de vida de todos sus integrantes.

Logrando así, consolidar una cultura de compromiso y lealtad hacia la Institución, que con el trabajo en equipo sustentará un mejor servicio a sus clientes.

#### **4.2.4.1.3 Estrategias Concéntricas**

Son aquellas que involucran a toda la organización y se enfocan básicamente en lo que es: la calidad, el servicio y la capacitación.

## Calidad

El Hospital, diseñará programas de Calidad Total a través del mejoramiento continuo del servicio al cliente, comprometiendo de esta manera a todo el personal a actuar y vivir de una forma que se sienta obligado moralmente a realizar sus actividades con calidad y esmero.

Estos programas de calidad pueden ser:

- Crear una filosofía de atención al cliente
- Ofrecer los servicios con responsabilidad, mística y respeto a la vida ajena
- Ser constantes en la prestación del servicio
- Implantar un liderazgo democrático, innovador, y participativo.
- Dar valor agregado a las actividades del servicio.

## Servicio

Mediante la atención personalizada, rápida, oportuna y gentil a los pacientes, por parte de los empleados del Hospital.

## Capacitación

La capacitación es una función trascendente, que apunta a dinamizar la gestión gubernamental y coadyuva al cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos y metas contemplados en los planes institucionales; mediante ella se logra actualizar, perfeccionar y modernizar los conocimientos de los servidores y empleados que laboran en la Institución en diversas áreas.

Una capacitación dirigida al sector público, tiene como finalidad, que los miembros de una Institución se encuentren en plena capacidad de administrar los recursos del Estado con honestidad, probidad, eficiencia, eficacia y economía.

El Hospital Provincial de Cotopaxi, para capacitar, adiestrar, actualizar los conocimientos de sus miembros, tomará en cuenta en temas como:

- Calidad en el Servicio al Cliente cada año.
- Planificación, Dirección y Motivación, dirigido a los directivos del Hospital, anualmente
- Secretariado Integral ( normas y criterios que regulan los procedimientos para el trámite y control de las comunicaciones internas y externas ).
- Documentología y Archivística.
- Control de Gestión de la Administración Pública
- Actualización Contable.
- Monitoreo y Evaluación de Proyectos
- Administración Presupuestaria
- Distribución de Planta
- Elaboración de Manuales de Función y Reglamentos.

#### **4.2.5 Formulación de las estrategias**

" La formulación de estrategias, consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.

Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la empresa y así hacer realidad los resultados esperados. "<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> <http://www.itchihuahua.edumx/quines/pe/modelodeplaneación.html>.

Esta etapa es ejecutada primero por el Consejo Administrativo a nivel institucional y después por los Jefes de Departamentos, en sus respectivas áreas de responsabilidad. La formulación de las estrategias es reconocida como un ejercicio racionalista o de planeación que intenta aplicar un modelo recurrente, que sirva para establecer y lograr los propósitos de la Institución.

Los responsables de esta etapa estarán en continuo contacto con la comunidad del Hospital Provincial de Cotopaxi, con el objeto de tener retroalimentación constante del medio ambiente interno, pero también con el exterior, a fin de adecuar las acciones de la Institución a los cambios del ambiente externo

Para que una estrategia funcione bien, todas las partes de la organización deben estar alineadas y ser congruentes con la estrategia principal para llevar a cabo el objetivo vital que es ofrecer un servicio de calidad al ciudadano y satisfacer sus necesidades.

## **HOSPITAL PROVINCIAL DE COTOPAXI**

### **OBJETIVO No. 1**

Mejorar la gestión administrativa del Hospital, en base de indicadores que permitan evaluar anualmente el manejo de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros con los que cuenta la Institución.

### **ESTRATEGIAS**

- a) Llevar a cabo una correcta distribución y/o rotación del personal que labora en la Institución, según las necesidades de cada unidad de trabajo.
- b) Investigar periódicamente el entorno del Hospital, para determinar que las actividades administrativas, se desarrollen en forma eficiente eficaz y oportuna.
- c) Diseñar programas de Calidad Total, a través del mejoramiento continuo de servicio al cliente, para realizar evaluaciones periódicas de la solución de problemas, cumplimiento de estrategias, objetivos, planes y programas.

## **OBJETIVO No. 2**

Capacitar al personal de la Institución periódicamente, fortaleciendo el sentido de pertenencia para con la empresa, teniendo en cuenta los cambios permanentes que se desarrollan en la actualidad, y definir mecanismos para atender con mayor prontitud las fallas y deficiencias en el sistema de atención al cliente.

## **ESTRATEGIAS**

- a) Desarrollar periódicamente programas de capacitación, en técnicas de mejoramiento y calidad en la prestación de servicios al usuario.
- b) Llevar a cabo programas de motivación personal, y/o autorrealización.

### **OBJETIVO No 3**

Realizar la redistribución y adecuación física de las áreas de trabajo, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de nuestra Institución, hasta el próximo año.

#### **ESTRATEGIAS**

- a) Determinar las necesidades de satisfacción laboral y comodidad del usuario, mediante investigaciones de campo.
  
- b) Contratación de profesionales de la construcción, para el diseño de la readecuación y redistribución física del Hospital.
  
- c) Realizar una análisis presupuestario.

### **OBJETIVO No 4**

Implementar un Sistema de Seguridad Industrial, que permita el control preventivo y correctivo de los equipos y maquinarias del Hospital.

#### **ESTRATEGIAS**

- a) Desarrollar y concientizar al personal que labora en el Hospital Provincial de Cotopaxi, en el uso de los equipos, materiales e insumos, propendiendo a la optimización de los mismos, así como a su correcta y rigurosa utilización.

- b) Contratar personal técnico en Seguridad Industrial.

### **OBJETIVO No 5**

Lograr en los tres próximos años, que las Autoridades Seccionales y Gubernamentales, asignen los recursos necesarios para construir una nueva infraestructura Hospitalaria, que satisfaga la creciente demanda de la población necesitada de los servicios de salud.

### ***ESTRATEGIAS***

- a) Formular proyectos de factibilidad y/o ampliación de los servicios médicos y presentarlos ante las Autoridades Seccionales y Gubernamentales
- b) Las Autoridades Hospitalarias, gestionarán permanentemente ante lo Organismos Gubernamentales, la dotación de recursos económicos y materiales que permitan alcanzar este objetivo.

**La implementación de las estrategias.-** Esta etapa es fundamentalmente artesanal ( ejercer un oficio u actividad manual ) y se realiza de abajo hacia arriba en la organización; es decir, los ejecutores son los pacientes, docentes, personal administrativo y personal no docente ( Ver gráfico No. 6 ). Realmente, esta etapa es el aspecto real y práctico del proceso, por lo cual el Hospital Provincial de Cotopaxi pondrá especial interés en ella a fin de no dejar el trabajo en meros planes.

El proceso de socialización es tan importante como el aspecto técnico pues estamos conscientes de que todas las iniciativas deben ser concebidas e implementadas por el ser humano y en beneficio del mismo.

### GRAFICO No 6

#### IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Catalina Elizabeth Palma

#### **4.2.6 Establecimiento de Programas y Metas de Trabajo**

Una vez que se ha desarrollado las estrategias, que permitirán lograr los objetivos, se debe desarrollar programas de apoyo para llevar a cabo estas estrategias.

Las METAS, es un enunciado que describe un conjunto de acciones que deben implementarse para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Son el insumo necesario para la presupuestación.

En otras palabras constituye una descripción de acciones concretas derivadas de los programas de trabajo, las cuales deben ser cuantificables, medibles, estimarse en tiempos de ejecución y costo, así como asignarse para su realización a responsables específicos.



#### **4.2.6.1 Presupuestación Estratégica**

La elaboración de los Planes de Acción conducen a elaborar un presupuesto, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

El presupuesto para la ejecución de éste plan estratégico propuesto al Hospital Provincial de Cotopaxi, alcanza la suma de USD 5408.89, que se sugiere sean tomados de la partida presupuestaria Servicios Generales o en su defecto se utilicen los recursos de Autogestión, previamente reformados, ya que no existe una partida presupuestaria específica destinada para proyectos como él propuesto. ( Ver cuadro No 12)

Se considera fundamental que dicho plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización, previa aprobación de las respectivas autoridades, con lo que se inicia la venta interna del plan estratégico.

Esta venta interna tiene como principales objetivos la consolidación de la comunicación interna de la organización; el compromiso de los colaboradores a partir del conocimiento de los principios, visión, misión objetivos y planes de acción de la empresa; facilitar y propiciar el trabajo en equipo; medir resultados en base a índices de gestión, estimular la retroalimentación y monitoreo del plan.

El plan estratégico debe ser conocido por todos, es decir la difusión será en forma piramidal desde la Jefatura hasta los niveles más bajos de la empresa y todos en conjunto serán responsables de difundirla tanto interna como externamente para que la organización alcance sus metas.

#### 4.2.7 Auditoría Estratégica

El desempeño de una empresa, debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, siendo unidades de medida que permite evaluar el desempeño de una organización, frente sus metas, objetivos y responsabilidades.

Es el proceso de evaluación y medición periódicas, para asegurar la persistencia, permanencia, y continuidad del proceso.

El modelo de planeación estratégica requiere de un sistema de medición de indicadores estratégicos, de gestión y de servicios que permitan conocer, de manera sistemática y permanente, los avances y resultados de la operación del Hospital, lo que facilitará la obtención de información oportuna; analizar los problemas y debilidades de la operación; y, tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos. Todo esto, de tal forma que los elementos críticos de éxito serán la descripción cualitativa de los resultados y acciones que describen el logro de los objetivos.

Se identifican dos tipos de elementos: por una parte los componentes críticos de éxito definen los resultados concretos al preguntarnos *¿qué debe ocurrir como resultado, para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?*; y por otra, los factores críticos de éxito que son las acciones por desarrollar en la operación y que por su impacto, son determinantes para el éxito en el logro de los objetivos, se pueden definir con el siguiente cuestionamiento *¿qué acciones vitales debe realizar el Hospital para obtener resultados esperados?*. ( Ver gráfico No. 7 )

#### GRAFICO No.7

#### ELEMENTOS CRITICOS DE EXITO

Para que los indicadores reflejen el nivel de cumplimiento de los objetivos, es necesario considerar sus dimensiones:

Los de **IMPACTO**: como su nombre lo indica, tienen un impacto fundamental en el éxito empresarial, evalúan el alcance en el cumplimiento de los objetivos; Llamados también índices de **EFFECTIVIDAD** constituyen la relación entre los resultados logrados y los que nos habíamos propuesto.

---

$$\text{Indices de Impacto} = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos propuestos}}$$

Dentro de éste tipo de índices analizaremos los siguientes:

### ***Fundamentales o competitivos***

Son aquellos índices que la empresa tiene que monitorear en forma permanente, para mantenerse. Estos índices pueden ser:

*Indices de rentabilidad*, que constituyen el resultado de la eficiencia y eficacia, generado por la productividad organizacional, los estándares con los cuales se puede controlar la ejecución del proyecto puede ser la productividad de los empleados ( usuarios/hora, número de empleados ).

$$\text{Productividad de los empleados} = \frac{\text{Usuarios}}{\text{Número de empleados}}$$

*Indice de satisfacción del cliente interno - externo*, es producto de la evaluación sistemática y permanente que hace el cliente sobre le servicio que recibe, lo que permite escuchar al cliente, recibir su evaluación y medir su satisfacción.

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$$

### **Impacto causales**

Generados por factores internos y/o externos, que producen satisfacción o insatisfacción al usuario del servicio.

El Hospital Provincia de Cotopaxi podrá aplicar el siguiente índice:

$$\text{Índices de reclamos} = \frac{\text{Usuarios con reclamo por mal servicio}}{\text{Número total de usuarios}}$$

Los de **ACTIVIDAD**, evalúan la ejecución o realización de las actividades programadas.

Estos índices, por ejemplo, permitirá monitorear las reuniones que se programan y no se hacen, se las cambia de fecha, no empiezan ni terminan a la hora indicada, no asisten los que debían asistir, etc.

Las organizaciones planean un sin número de actividades que no es posible controlar cuantitativamente, pero si en el tiempo su realización.

---


$$\text{Índices de actividad} = \frac{\text{Actividad realizada}}{\text{Actividad programada}}$$

En conclusión, una empresa puede monitorear permanentemente la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico, con el fin de adaptarse en forma anticipada a los cambios y desafíos que genera su entorno, esto lo puede hacer sobre la base de los siguientes índices globales:

---

"Los de **COBERTURA** evalúan el volumen de atención de la población objetivo;

$$\frac{\text{Población atendida}}{\text{Población total}}$$

---

Los de **CALIDAD** evalúan la pertinencia en que recibe el usuario el servicio salud y su satisfacción respecto a las expectativas del mismo.

Servicio recibido  
Servicio esperado

Los de **EFICIENCIA** evalúan el aprovechamiento de los recursos; constituye la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

---

Recursos utilizados  
Recursos estimados a utilizar

Los de **EFICACIA** valoran el impacto de lo que hacemos, del producto y/o servicio que entregamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos y/o servicios, sean los adecuados

para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un término relacionado con calidad ( adecuación al uso, satisfacción del cliente ) ".<sup>34</sup>

En este sentido, los indicadores estratégicos son los parámetros de medición de los objetivos estratégicos y deben apegarse al alcance que tiene el quehacer del Hospital. Por su parte, los indicadores de gestión o

---

<sup>34</sup> <http://www.itchihuahua.edumx/quienes/po/modelodeplaneación.html>.

de proceso se refieren al cumplimiento de los objetivos o propósitos de cada proceso clave con los que opera la Institución y los indicadores de servicio miden los atributos relevantes para prestar un servicio de calidad, así como la definición directa del usuario (Ver gráfico No 8 )

### **GRAFICO No 8**

La información derivada de los indicadores es útil cuando se puede comparar con datos históricos o relevantes, por lo que su revisión periódica permitirá al Instituto una racional toma de decisiones en todos los aspectos del quehacer sustantivo y administrativo.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- La estructura organizacional del Hospital Provincial de Cotopaxi, reflejada a través de su organigrama, que constituye la columna vertebral de la organización, no es difundido internamente, entre todo el personal, lo que ocasiona el desconocimiento del mismo, así como de la ubicación, nivel de jerarquía, grado de responsabilidad, y campo funcional, factores de importancia para el logro de los objetivos institucionales.
  
- La falta de creación de la Subdirección Médica, y de sus jefaturas dependientes (Servicios Médicos, Servicios Auxiliares Diagnostico y Tratamiento, Servicios Técnicos Colaboración Medica); representadas gráficamente en el organigrama Institucional, provoca un desequilibrio en la estructura administrativa de la Institución, ya que existen departamentos o servicios que funcionan sin tener una jefatura inmediata a quien recurrir para solucionar problemas y/o tomar de decisiones.
  
- En el organigrama estructural vigente de la Institución, no consta la Jefatura de Proveduría, siendo el propósito de dicha jefatura, la provisión oportuna de los

bienes y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades de la Institución.

- Los clientes externos del Hospital Provincial de Cotopaxi, constituyen todas aquellas personas necesitadas del servicio salud, especialmente aquellas personas de recursos económicos medios y bajos, donde el grado de satisfacción de éstos, debe ser medido a través del conocimiento de sus expectativas que mantienen con respecto a los servicios que ésta casa asistencial ofrece.
  
- El Hospital tiene como patrimonio invaluable, trabajadores aptos, dotados de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, sin embargo los trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera de ellos, debido a falta de motivación y capacitación permanente, que debería ofrecer la Institución.
  
- Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Pues, las personas difieren enormemente en la concepción y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.
  
- Los Hospitales y entidades dependientes del Ministerio de Salud Pública, ya sea por la falta de recursos económicos que permitan cubrir las necesidades de atención cada vez más crecientes y por el déficit constante de recursos presupuestarios, a obligado a dichas entidades y entre estas al Hospital Provincial de Cotopaxi a crear otras fuentes de financiamiento, como la AUTOGESTION, COGESTION Y RECUPERACION PARCIAL DE COSTOS, como mecanismos para mejorar la calidad de los servicios de salud en el ámbito público, de

conformidad al Decreto Ejecutivo 350 B del 31 de mayo de 1997, R.O. 102, del 7 de Julio de 1997.

- El limitado Presupuesto Estatal asignado al Hospital Provincial de Cotopaxi, esta distribuido de tal manera que el 80.25%, financia los gastos de personal, mientras que apenas el 19.75%, esta destinado para gastos de funcionamiento e inversión, razón por la que se ha recurrido a la recuperación parcial de costos en los servicios a través de la AUTOGESTION, con el sistema de recuperación tarifaria, basado en los costos de producción del servicio salud (costos de insumos, materiales, y por la utilización de equipos e instalaciones), considerando la capacidad económica y social de los pacientes.
- En base, al estudio de campo realizado en el Hospital se ha podido determinar que no existe un sistema de medición y evaluación de la productividad institucional.
- El análisis estratégico, ha permitido establecer *Opciones Estratégicas* que la Institución puede adoptar para el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos propuestos, de conformidad a la disponibilidad de los recursos humanos, materiales y financieros.
- La administración del Hospital, tiene bajo su responsabilidad el manejo correcto de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, propendiendo a su optimización, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, sin embargo en el Hospital se ha podido observar que la organización del mismo, no es considerada como un sistema donde interactúan los diferentes elementos que la conforman: personas, procesos y recursos, lo que no permite obtener los resultados deseados, es decir, no existe una participación masiva de todas las personas en el mejoramiento continuo de los resultados, mediante el adecuado gerenciamiento de los procesos.

## **5.2 Recomendaciones**

- Es importante que las Autoridades de la Institución faciliten la divulgación y/o conocimiento del organigrama del Hospital por parte de todo el personal que labora en él, ya que éste refleja una visión clara y precisa de la estructura de la organización bajo la cual se está trabajando.

- El conocimiento del organigrama del Hospital, puede darse a través de la ubicación estratégica del mismo dentro de la Institución, es decir en un sitio visible y accesible para el personal, así como también, es importante el asesoramiento por parte del especialista administrativo para su interpretación y lectura, a través de reuniones, charlas conferencias, folletos.
  
- Es necesario, que las Autoridades competentes de la Institución, realicen el trámite correspondiente para la obtención de las partidas respectivas dentro del presupuesto, con el fin de que exista la Jefatura inmediata de Subdirección Médica, a quién puedan recurrir los Servicios Médicos para la solución de problemas y/o toma de decisiones, con mayor prontitud, efectividad, y eficacia.
  
- Es igual de gran importancia, la inserción dentro del organigrama estructural de la Jefatura de Proveeduría, sugiriendo que dicha Jefatura se ubique bajo la supervisión del Dpto. Financiero.
  
- Es importante conocer cuáles son las expectativas del cliente externo, que es por quién el Hospital existe, para lo que se sugiere la colocación de buzones de sugerencias, encuestas informales, que permitan obtener información relevante para el mejoramiento continuo de las actividades de ésta casa asistencial.
  
- Es fundamental y necesario que los Directivos del Hospital, planifiquen, organicen permanentemente programas de motivación y cursos de capacitación, que son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.
  
- La motivación y capacitación del recurso humano de la Institución hará que éstos adquieran mayores conocimientos tecnológicos, profesionales y humanos

para que desarrollen habilidades y destrezas en favor de los clientes internos y externos de la organización.

- El Hospital deberá manejar en forma eficiente y eficaz, la utilización tanto de los recursos asignados por el Gobierno Central, así como de los de Autogestión, dando prioridad a aquellas actividades necesarias e indispensables para el normal funcionamiento del Hospital.
  
- Optimizar toda su capacidad instalada, los recursos humanos y financieros, en función de las necesidades de la población prevaleciendo los principios básicos de equidad, igualdad y solidaridad con las clases más desposeídas de la Provincia del Cotopaxi y los sectores aledaños que se constituyen en los usuarios más frecuentes del Hospital. Buscar los mecanismos necesarios para reducir la ineficiencia y la burocracia que predomina en nuestro país.
  
- Las tarifas y su recuperación, deberán estar enfocadas a lograr la aceptación de la comunidad, del usuario, del personal y de los políticos y no en maximizar los ingresos, por ello los precios establecidos para los servicios deberán ser mínimos y ofrecer una protección amplia a los grupos más vulnerables de la población.
  
- Los Directivos del Hospital, deberán buscar una manera equitativa, eficiente y motivadora para la utilización de los recursos económicos que provengan de la venta de los servicios de salud, debiendo priorizar la reinversión de éstos recursos en los departamentos que originaron la recaudación, de manera que el personal que labora en aquellas áreas, alienten el pago de éstas tarifas y los pacientes se vean motivados a pagarlos.
  
- Para el control de las recaudaciones el Hospital deberá implementar la automatización de los diferentes departamentos, establecerá sistemas apropiados,

capacitará al personal para mantener un sistema de control integral de información.

- La administración del Hospital deberá implementar un modelo de organización, que permita que los equipos de trabajo funcionen con mayor eficiencia, eficacia y efectividad, tomando decisiones más rápidas, con mayor creatividad.
- Complementariamente deberá permitirse el empoderamiento de los empleados, es decir que tengan la capacidad de tomar decisiones dentro de sus áreas de responsabilidad para resolver problemas de una forma expedita que contribuya a brindar un mejor servicio a nuestros clientes internos y externos. Así, mismo, contribuir a eliminar la concentración de poder en un solo individuo, ya que ello no permite la participación, motivación y creatividad de los miembros de la Institución.
- La importancia de la Administración bien aplicada, en el Hospital Provincial de Cotopaxi, será fundamental para el desarrollo y buen funcionamiento del mismo, mediante el mejoramiento continuo y la búsqueda constante de la calidad total conseguirá efectividad, excelencia y especialmente competitividad, es decir, hacer un llamado a toda la organización para que *¡piensen en el cliente y lo sirvan!*
- Establecer sistemas de comunicación, que permitan generar confianza y trabajo en equipo entre todo el personal, los mismos que deberán ser flexibles y adaptables a los cambios permanentes que se presentan en la actualidad, con el fin de mejorar sus capacidades.
- Implantar un sistema de medición y evaluación de las actividades que desarrolla la Institución, a través de indicadores de gestión que permitan conocer su productividad y tomar acciones oportunas

- Los objetivos siempre deben estar presentes en la planeación del hospital, en la asignación de recursos, en la evaluación del desempeño, es necesario que las Autoridades pongan de manifiesto, en la práctica, el compromiso con los principios de calidad propuestos.
  
- Es importante que la Alta Dirección del Hospital, cuente con un nivel de asesoramiento administrativo permanente, con el fin de mejorar la gestión administrativa de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con los que cuenta la Institución.

**ANEXO No. 6**

**FOTOGRAFÍAS DE DORMITORIOS DE PROFESIONALES  
RESIDENTES, SERVICIO DE LAVANDERÍA Y SERVICIO DE  
RAYOS X**

Lavadora



Hall del dormitorio



Infraestructura del techo



Cuarto de Rayos X (interior)



**ANEXO No 8**

***EQUIPOS DEL SERVICIO DE RAYOS X***

