



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Economía y Dirección de Empresas

**“Diseño de un plan de gestión administrativa para
optimizar los procesos en el Hospital Veterinario de la
Universidad Nacional de Loja”**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención
del título de Magíster en Economía y
Dirección de Empresas**

AUTORA:

Letty Janeth Chamba Chalán

DIRECTOR:

Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mg. Sc

**Loja – Ecuador
2023**

Certificación

Loja, 23 de agosto de 2023.

Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mg. Sc
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICO:

Que he revisado, orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **“Diseño de un plan de gestión administrativa para optimizar los procesos en el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja”**, previo a la obtención del título de **Magíster en Economía y Dirección de Empresas**, de la autoría de la estudiante **Letty Janeth Chamba Chalán**, con **cédula de identidad Nro. 1150022976**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mg. Sc.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Letty Janeth Chamba Chalán** declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional-Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1150022976

Fecha: Loja, 29 de noviembre de 2023

Correo electrónico: letty.chamba@unl.edu.ec

Teléfono: 0985660414

Carta de autorización por parte de la autora para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.

Yo, **Letty Janeth Chamba Chalán**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **“Diseño de un plan de gestión administrativa para optimizar los procesos en el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja”**, como requisito para optar el título de **Magíster en Economía y Dirección de Empresas**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veintinueve días del mes de noviembre de dos mil veintitrés.

Firma:

Autora: Letty Janeth Chamba Chalán

Cédula: 1150022976

Dirección: Av. Eugenio Espejo y Shuaras

Correo electrónico: letty.chamba@unl.edu.ec

Celular: 0985660414

DATOS COMPLEMENTARIOS.

Director del Trabajo de Titulación: Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mg. Sc.

Dedicatoria

A Dios por concederme salud y la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudios; y finalmente, por su infinita bondad y amor.

A mis padres, Herman Antonio Chamba Pinta y Luz Germania Chalán Lapo por haberme apoyado a lo largo de toda mi vida, quienes han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo incondicional en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien; pero más que nada, por su amor, brindándome un hogar cálido y enseñándome que la perseverancia y el esfuerzo son el camino idóneo para la consecución de los grandes objetivos.

A mi hermano Edilson, por lo que representa para mí, por su estímulo constante, su comprensión y por ser parte importante en mi vida.

Letty Janeth Chamba Chalán

Agradecimiento

Mi gratitud eterna a la Universidad Nacional de Loja, a la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, a la Maestría de Economía y Dirección de Empresas, a las autoridades y personal docente, quienes con dedicación, responsabilidad y experiencia académica me impartieron sus sabias enseñanzas, sus valiosos conocimientos y me brindaron su apoyo en todos los momentos de mi formación profesional.

De manera especial al Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mg. Sc., Director de Tesis, quien con su experiencia, liderazgo y motivación ha sabido guiarme de manera acertada para la realización y culminación del presente trabajo investigativo.

Agradezco al Hospital Veterinario “César Augusto Guerrero”, a la Empresa Pública ÍMPETU, en especial al Ing. Darío Eguiguren y a todo su personal, por su apertura y predisposición para el desarrollo del presente trabajo académico.

A mis amigos y demás familiares quienes de una u otra manera fueron el soporte y guía durante todo el recorrido de mi época de estudios de posgrado.

Letty Janeth Chamba Chalán

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras	xi
Índice de anexos	xiii
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	7
4.1 Marco Referencial	7
4.1.1 Teoría organizacional.....	7
4.1.2 Empresa.....	8
4.1.3 Gestión y Administración	10
4.1.3.1 Gestión Administrativa.....	10
4.1.3.2 Gestión Financiera.	10
4.1.3.3 Gestión De Talento Humano.	11
4.1.3.4 Gestión De Marketing.	12
4.1.4 Proceso Administrativo.....	12
4.1.4.1 Planificación Estratégica.	12
4.1.4.2 Organización.....	14
4.1.4.3 Dirección.	16
4.1.4.4 Control.....	18

4.1.4.5	Evaluación y Seguimiento	20
4.1.5	Plan de Gestión Administrativa	20
4.1.5.1	Misión.....	21
4.1.5.2	Visión.....	21
4.1.5.3	Valores Organizacionales.....	22
4.1.5.4	Objetivos.....	22
4.1.5.5	Políticas.....	23
4.1.5.6	Estrategias.....	24
4.1.5.7	Diagnostico Situacional.....	25
4.1.5.8	Manual de Procesos.....	26
4.2	Evidencia Empírica.....	29
4.3	Base Legal	30
5.	Metodología	33
5.1	Área de Estudio	33
5.2	Método de Investigación	33
5.3	Enfoque de la Investigación	34
5.4	Tipo de Investigación	34
5.5	Diseño de la Investigación.....	34
5.6	Población y Muestra	35
5.7	Técnicas	35
5.7.1	Observación Directa.....	35
5.7.2	Entrevista	36
5.7.3	Encuesta	36
5.8	Análisis de datos	37
5.9	Criterios de inclusión.....	38
5.10	Limitaciones	38
6.	Resultados	39
	Propuesta: Plan de Gestión Administrativa	65
	Antecedentes	65
	Misión	65
	Visión.....	66
	Valores Organizacionales	66
	Objetivos.....	67

Diagnóstico Situacional	69
Organigrama Estructural	76
Manual de Funciones	77
Manual de Procesos y Procedimientos	103
7. Discusión	138
8. Conclusiones	144
9. Recomendaciones	145
10. Bibliografía	146
11. Anexos	150

Índice de Tablas

Tabla 1. Clasificación de departamentalización	16
Tabla 2. Tipo de Manuales de Procesos	27
Tabla 3. Población encuestada	35
Tabla 4. Clasificación de la población para aplicación de encuesta.....	36
Tabla 5. P.6: Resumen del Proceso Administrativo	44
Tabla 6. P.6: Resumen de la Gestión del Hospital Veterinario	51
Tabla 7. Diagnóstico Situacional del Hospital Veterinario	70
Tabla 8. Análisis FODA Hospital Veterinario	71
Tabla 9. Estrategias propuestas	72
Tabla 10. Manual de Funciones: director/a del Hospital Veterinario.....	77
Tabla 11. Manual de Funciones: Secretaria.....	79
Tabla 12. Manual de Funciones: Unidad Clínica	81
Tabla 13. Manual de Funciones: Hospitalización - Médico Veterinario.....	82
Tabla 14. Manual de Funciones: Consulta Externa – Médico Veterinario.....	84
Tabla 15. Manual de Funciones: Consulta Externa – Médico Cirujano Veterinario.....	86
Tabla 16. Manual de Funciones: Unidad Administrativa.....	89
Tabla 17. Manual de Funciones: Auxiliar Contable.....	90
Tabla 18. Manual de Funciones: Auxiliar de Compras	92
Tabla 19. Manual de Funciones: Auxiliar de Talento Humano.....	94
Tabla 20. Manual de Funciones: Auxiliar de Marketing y Publicidad.....	96
Tabla 21. Manual de Funciones: Unidad Académica.....	98

Tabla 22. Manual de Funciones: Área Académica - Docencia	99
Tabla 23. Manual de Funciones: Área Académica – Estudiantes Pasantes.....	101
Tabla 24. Simbología de diagramación de procesos	103
Tabla 25. Proceso1: Agendamiento de Turnos.....	105
Tabla 26. Proceso2: Medicina Preventiva	107
Tabla 27. Proceso3: Emergencia	110
Tabla 28. Proceso 4: Hospitalización	114
Tabla 29. Proceso 5: Cirugía	118
Tabla 30. Proceso 6: Eutanasia.....	121
Tabla 31. Proceso 7: Facturación y cobro	124
Tabla 32. Proceso 8: Conciliación Bancaria.....	126
Tabla 33. Proceso 9: Inventarios	128
Tabla 34. Proceso 10: Elaboración y Actualización de Inventarios	130
Tabla 35. Proceso 11: Gestión de Compras.....	132
Tabla 36. Proceso 12: Reclutamiento y Selección del Personal.....	135
Tabla 37. Proceso 13: Gestión de Marketing y Publicidad	137

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de ubicación del Hospital Veterinario “César Augusto Guerrero”	33
Figura 2. Proceso Administrativo: Planeación	40
Figura 3. Proceso Administrativo: Organización	41
Figura 4. Proceso Administrativo: Dirección.....	42
Figura 5. Proceso Administrativo: Control	43

Figura 6. Proceso Administrativo: Evaluación y Seguimiento	44
Figura 7. Gestión Administrativa.....	46
Figura 8. Gestión Financiera	47
Figura 9. Gestión de Talento Humano	48
Figura 10. Gestión de Marketing.....	49
Figura 11. Gestión Legal.....	50
Figura 12. Gestión Operativa	51
Figura 13. Plan de Gestión Administrativa: Misión.....	53
Figura 13. Plan de Gestión Administrativa	54
Figura 15. Sugerencias de mejora de la gestión del Hospital Veterinario.....	55
Figura 16. Edad	56
Figura 17. P.1: ¿Cómo se enteró de nuestro hospital veterinario?	56
Figura 18. P.2: ¿Con qué frecuencia asiste al chequeo de su mascota en el Hospital Veterinario?.....	57
Figura 19. P.3: ¿Qué lo hace distintivo al Hospital Veterinario?	58
Figura 20. P.4: Razones de asistencia con su mascota al Hospital Veterinario	59
Figura 21. P.5: Satisfacción del servicio a los clientes	60
Figura 22. P.6: ¿Considera que las instalaciones y equipos médicos veterinarios son adecuados y modernas?.....	61
Figura 23. P.7: ¿Recomendarías a familiares, amigos y/o conocidos el servicio del Hospital Veterinario?.....	62
Figura 24. P.8: ¿Qué servicios sugiere o gustaría que se implementara en el Hospital Veterinario? ..	62
Figura 25. Organigrama estructural propuesto del Hospital Veterinario UNL.....	76
Figura 26. Proceso de Atención Médica Veterinaria	104

Figura 29. Formato asignación de cita	106
Figura 30. Formato ficha de emergencia.....	111
Figura 29. Facturación y cobro de servicios veterinarios.....	123
Figura 30. Conciliación Bancaria.....	125
Figura 31. Control de Inventarios	127
Figura 32. Elaboración y actualización de costos	129
Figura 33. Gestión de compras.....	131
Figura 34. Reclutamiento y selección de personal	134
Figura 35. Gestión de Marketing y Publicidad.....	136

Índice de Anexos

Anexo 1. Certificación de traducción resumen	150
Anexo 2. Matriz de Consistencia a los colaboradores del Hospital Veterinario Universitario	151
Anexo 3. Entrevista al Gerente de la Empresa Pública ÍMPETU.....	153
Anexo 4. Encuesta a personal del Hospital Veterinario.....	154
Anexo 5. Encuesta a clientes del Hospital Veterinario	156
Anexo 6. Entrevista al Gerente de la Empresa IMPETU.....	158
Anexo 7. Observación directa y recolección de datos	160

1. Título

“Diseño de un plan de gestión administrativa para optimizar los procesos en el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja”

2. Resumen

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad proponer un diseño de plan de gestión administrativa para optimizar procesos en el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja, siendo este su objetivo principal; pues, se considera una base fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de la empresa, mejora de la calidad de los servicios, reducción de costos e incremento de rentabilidad. Por tanto, a través de un análisis situacional desde el punto de vista administrativo, utilizando un enfoque mixto, de carácter descriptivo con diseño transversal y recopilando datos a través de técnicas como la observación, encuestas y entrevista se identificaron los principales procesos administrativos del Hospital Veterinario, puntos críticos y áreas de mejora a fin de crear estrategias que aporten al fortalecimiento de la empresa, como hallazgo, la institución no cuenta con una estructura organizacional definida, protocolos y sistemas de información adecuados. En base a ello, se determinó la necesidad de implementar un manual de funciones y procesos para alcanzar óptimos niveles de calidad, aumentar la satisfacción del cliente, fortalecer la imagen de la institución y por ende generar sostenibilidad en el mercado. De manera que, en respuesta a estos hallazgos, se desarrolló un plan de gestión administrativa que proporciona directrices sólidas para mejorar el funcionamiento integral del Hospital Veterinario, aprovechando el contexto en el que opera. Además, se presentan alternativas de solución para abordar cada uno de los factores y áreas que requieren atención prioritaria con el fin de alcanzar los objetivos específicos propuestos.

Palabras clave: Gestión Administrativa, Plan de Gestión, Procesos Administrativos, Hospital Veterinario, Gestión Empresarial.

2.1 Abstract

The following investigative work is aimed at proposing a design of an administrative management plan to optimize processes in the Veterinary Hospital of the National University of Loja, being its principal objective; considered as the fundamental basis for the development and strengthening of the company, entailing the improvement of service quality, cost reduction, and an increase in profitability. Therefore, through a situational analysis from the administrative perspective, using a mixed approach, that encompasses descriptive methodologies with a cross-sectional design and collecting data through techniques such as observation, surveys and interviews, the main administrative processes of the Veterinary Hospital were identified, critical points and areas for improvement, in order to create strategies that contribute to the strengthening of the company. As a finding, the institution lacks a defined organizational structure, protocols and adequate information systems. Based on this fact, the necessity to implement a manual of functions and processes was determined to achieve optimal levels of quality, enhance customer satisfaction, strengthen the image of the institution, and thus, generate sustainability in the market. Consequently, in response to these findings, an administrative management plan was devised, providing solid guidelines to ameliorate the integral functioning of the Veterinary Hospital, leveraging the context within which it operates. Moreover, alternative solutions are presented to address each one of the factors and areas that require priority attention with the goal of achieving the proposed specific objectives.

Keywords: Administrative Management, Management Plan, Administrative Processes, Veterinary Hospital, Business Management.

3. Introducción

El mundo empresarial actual está experimentando cambios rápidos debido a la volatilidad de los sistemas económicos y tecnológicos a nivel mundial, las empresas requieren de una estructura orgánica flexible y no estandarizada, crear nuevas estrategias de gestión administrativa, procesos y técnicas de dirección acorde a los factores externos que las rodean para conseguir el éxito en el mercado.

En América Latina los mercados se desenvuelven en un contexto dinámico y diverso, con matices culturales y económicos únicos. Donde la eficiencia en la administración de recursos y procesos es crucial. Adaptarse a las particularidades culturales, cumplir con regulaciones locales y aplicar prácticas innovadoras son elementos esenciales para el éxito en este entorno.

Las empresas en Ecuador enfrentan diariamente el reto de identificar oportunidades de mejora para expandirse en el mercado y generar utilidades sostenibles. En este contexto, la gestión administrativa ha adquirido una creciente importancia en los últimos años debido a su capacidad para ofrecer múltiples beneficios. Mantener una empresa, independientemente de su tamaño, no es tarea fácil debido a los diferentes desafíos que se presentan a diario.

Por ello, en este panorama empresarial, donde la eficiencia y la excelencia operativa son imperativos en cualquier organización, la administración se convierte en un pilar fundamental para alcanzar estos objetivos. Esto es especialmente relevante para instituciones como los hospitales veterinarios, que desempeñan un papel crucial en el cuidado de la salud animal y en la formación académica. Un ejemplo elocuente es el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.

En este contexto, la gestión administrativa se convierte en una parte esencial de los procesos empresariales, siendo considerada como una habilidad fundamental que sustenta cualquier organización. Su función principal radica en supervisar los recursos humanos, tecnológicos, materiales y servicios administrativos, coordinando planes, proyectos y programas necesarios para el desarrollo de los distintos procesos institucionales. Estos esfuerzos están destinados a lograr una utilización eficaz y eficiente de los recursos disponibles.

Por consiguiente, Leiva (2011) pone en manifiesto que es importante que las empresas adopten un plan de gestión estructurado y eficaz para garantizar el éxito a largo plazo. Pues, un

plan de gestión administrativa bien definido ayuda a las empresas a enfocarse en sus objetivos y a utilizar sus recursos de manera efectiva y eficiente, proporcionando una base para tomar decisiones estratégicas informadas y evaluar el desempeño a lo largo del tiempo (Robbins, 2019).

La importancia de este estudio se fundamenta en su relación directa con la eficiencia y calidad de los servicios veterinarios ofrecidos, así como en la formación integral de futuros profesionales en este ámbito. Puesto que, al identificar deficiencias en los procesos de gestión administrativa actual de la veterinaria, como la falta de protocolos estandarizados, la subutilización de recursos y la insatisfacción de los usuarios se plantea como pregunta central ¿Qué estrategias de gestión administrativa son aplicables para optimizar los procesos del hospital veterinario de la Universidad Nacional de Loja?

De esta manera se subraya la necesidad de estructurar un plan de gestión administrativa que aborde las problemáticas existentes y promueva la excelencia en la atención y formación.; por ello se ha estructurado tres objetivos específicos: 1) Identificar los principales procesos administrativos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja; 2) Definir los puntos críticos y áreas de mejora en los procesos del Hospital Veterinario; y, 3) Diseñar un plan de gestión administrativa que permita optimizar los procesos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.

Con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja, este estudio se presenta como una herramienta de análisis y propuesta que busca contribuir al desarrollo continuo de la empresa. La búsqueda constante de la excelencia en la atención médica y la formación profesional son los pilares que sustentan este esfuerzo por perfeccionar los procesos que respaldan su funcionamiento.

Finalmente, el presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en las siguientes secciones, adicionales al título, resumen e introducción: la sección 4) marco teórico, conformado por el marco referencial, evidencia empírica y la base legal; la sección 5) metodología, que contiene una descripción de las variables de estudio: gestión administrativa, proceso administrativo y plan de gestión administrativa; correspondiente a la sección 6) resultados, sustentado en el análisis e interpretación de tablas y figuras, acorde a cada objetivo específico; 7) discusión, sección que se contrasta los resultados de la investigación con la teoría;

sección 8) conclusiones, la cual enfatiza los resultados obtenido para cada uno de los objetivos específicos que se persiguió en la investigación; sección 9) las recomendaciones, en la que se expresa las alternativas de solución al problema planteado; sección 10) muestra la bibliografía que se utilizó en el desarrollo de la investigación y sección 11) los anexos que complementan el estudio.

4. Marco Teórico

4.1 Marco Referencial

La exposición de las siguientes bases teóricas es indispensable para fundamentar la metodología de la presente investigación. Pues, permitirá una adecuada interpretación de datos, aclarar dudas y llenar vacíos; por tanto, se inicia con definiciones sobre la administración, proceso administrativo, para luego adentrarnos en la temática de plan de gestión administrativa que nos servirá de base para el desarrollo de la investigación planteada y con ello dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

4.1.1 *Teoría Organizacional*

El desarrollo de estas teorías administrativas tiene su origen a finales del siglo XIX e inicio del siglo XX, un período marcado por los primeros avances significativos en el proceso de industrialización y el surgimiento de grandes corporaciones a nivel mundial Cadena (2017).

En tal sentido, la teoría clásica de la administración hace énfasis en las funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia, enfocada en los problemas de la toma de decisiones, la comunicación, motivación, liderazgo y el desarrollo organizacional.

De acuerdo con la teoría de Fayol, centrada en el enfoque administrativo, afirma que depende de la elaboración del plan de acción se constituya el éxito de las operaciones de una empresa. Dentro de las principales aportaciones de esta teoría significa que en cualquier organización una buena gestión gerencial está supeditada a un proceso administrativo determinado por cinco etapas: planificación, organización, dirección, coordinación y control (Rodríguez et al. 2020).

Mientras que la teoría científica de Taylor consideraba que las tareas debían ser planificadas meticulosamente y divididas en tareas sencillas para lograr la eficiencia. Esto significaba que los trabajadores debían realizar una tarea específica de manera repetitiva (Rodríguez et al. 2020).

Por otro lado, Chiavenato (2002) establece de manera precisa que la organización se define como la función administrativa encargada de la asignación y distribución de responsabilidades, así como de la provisión de los recursos esenciales a los equipos o departamentos. Por su parte, Rodríguez et al. (2020) conceptualiza la organización como un

espacio en el que el valor no se limita a lo tangible, porque en esta nueva era existe una apertura a la creación, de forma tal que al observar la evolución de la teoría administrativa se percibe un cambio de enfoque, de forma, un perfeccionamiento al abordar a la organización, su operación y funcionalidad.

En este contexto las organizaciones están inmersas en un entorno en constante cambio y evolución; por tal motivo, en virtud de esta realidad, las empresas han decidido adoptar enfoques estratégicos, procesos y marcos de gestión del conocimiento con el fin de impulsar sus ventajas competitivas. La competitividad que las empresas buscan no resulta ser adecuada por sí sola; resulta fundamental crear un valor agregado que les permita destacarse y ganar ventaja en su mercado.

Por ello, Arguello et al. (2020) define a la administración como toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito.

4.1.2 Empresa

En términos económicos, el maestro Isaac Guzmán Valdivia define a la empresa como: La unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común (Hernández y Pulido, 2015).

En este sentido, se define a la empresa como una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

Empresa de Servicios

Desde el punto de vista de Bravo (2014) en su libro define a las empresas de servicios, aquellas actividades económicas organizadas para la prestación y venta de un servicio. De acuerdo a la clasificación de las actividades económicas establecidas por la economía clásica, las empresas de servicios conforman el sector terciario de la economía; se denominan así porque tienen por principal función el ofrecimiento de una actividad en pro de la satisfacción de las

necesidades de un público ya sean estas públicas privadas o mixtas a cambio de una contraprestación.

Hospital Veterinario

Según Rubio (2018) define un hospital veterinario como un conjunto organizado de dependencias y servicios destinados a la atención y tratamiento (preventivo y curativo) de animales de compañía que pueda requerir análisis, cirugías mayores, incluyendo la hospitalización o el aislamiento de los animales.

Las condiciones requeridas para el Hospital Veterinario deberán estar dotados de:

-) Un mínimo de 2 salas de consulta con capacidad para funcionar simultáneamente.
-) Laboratorio.
-) Sala de radiología.
-) Sala de personal.
-) Sala de pre-quirófano.
-) Salas de aislamiento y hospitalización con jaulas, en condiciones adecuadas a las especies a albergar.
-) Equipamiento mínimo de ecógrafo y electrocardiógrafo.
-) Dispondrá del número necesario de veterinarios que permita garantizar un servicio continuado de asistencia presencial veterinaria en el hospital las 24 horas, en especial a los animales hospitalizados.

Desde la perspectiva de la administración, las áreas funcionales en las cuáles se dividen una organización son:

-) Dirección de Recursos Humanos.
-) Dirección de operaciones o Administración de la producción.
-) Dirección estratégica.
-) Dirección de Mercadotecnia.
-) Dirección Financiera.
-) Administración de las tecnologías de la información.

Por consiguiente, el ámbito de la gestión empresarial abarca una amplitud considerable y, lo que es aún más significativo, está intrínsecamente vinculado a la necesidad imperativa de

contar con profesionales debidamente formados y capacitados, cuyas competencias exhiban un alto nivel de maestría, habilidades técnicas sobresalientes, un profundo sentido de empatía y capacidad de liderazgo. Ya que el objetivo principal de una empresa es que el administrador logre obtener beneficios, proporcionar buenos productos o servicios, mantener a la empresa a la cabeza de los competidores, crear bienestar para los empleados, ser eficiente, y, sobre todo, lograr la consecución de metas y objetivos preestablecidos.

4.1.3 Gestión y Administración

Según Hernández y Pulido (2015) afirma que la gestión y la administración guardan una estrecha relación: la gestión, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna; esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia.

4.1.3.1 Gestión Administrativa.

Rodríguez (2020) menciona que la gestión administrativa ha sido un elemento esencial para el desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico. Esta actividad se ha convertido en un pilar fundamental de la administración, actuando como un soporte para el desarrollo de los procesos globales.

Alvarado et al. (2022) sostiene que tiene un carácter sistémico, al ser portador de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

4.1.3.2 Gestión Financiera.

La administración de las finanzas es vital para el funcionamiento de las organizaciones. En términos conceptuales, Huacchillo et al. (2020) define como la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo radica en garantizar que la empresa opere de manera eficaz, facilitar la toma de decisiones financieras fundamentadas y crear oportunidades de inversión para la entidad.

Existen una serie de dimensiones que determinan principalmente la gestión financiera, las cuales implican una relación consistente con la suministración del efectivo y su movimiento, así mismo el autor destaca lo que es necesario tener en cuenta:

Medios financieros

Se refieren a todos aquellos aspectos o factores que pueden determinar los medios para ejecutar un financiamiento, que implica una decisión financiera respecto a los créditos y en ocasiones aportes a los socios.

Herramientas financieras

Este conjunto de herramientas es esencial, puesto que permiten conocer la situación económica, con el propósito de tener un panorama de los activos, pasivos, ingresos y gastos, con las que cuenta la empresa como también las proyecciones a nivel financiero.

Indicadores de financiamiento

Se fundamenta en la medición de aspectos económicos y financieros de la empresa a través del análisis cuantitativo de datos, a menudo centrándose en indicadores como la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento, entre otros. Estos indicadores brindan información esencial para comprender la situación financiera de la empresa y su capacidad de gestionar eficazmente sus recursos.

4.1.3.3 Gestión de Talento Humano.

Armijos et al. (2019) determina que constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las empresas, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado. Su objetivo es definir cuáles son las necesidades de la empresa, para el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, tomando en consideración el potencial existente en los puestos de la organización.

Así mismo señala que la adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados. Por ello el área de RH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

4.1.3.4 Gestión de Marketing.

Uno de los autores más reconocidos en el campo del marketing, Kotler Philip (2012), define al marketing como identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales; mientras que American Marketing Association argumenta como la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

En este contexto, la gestión de marketing desempeña un papel fundamental en el éxito de una empresa, al permitirle comprender y atender las necesidades del mercado, diferenciarse de la competencia, tomar decisiones basadas en datos y generar demanda y ventas; a través de estrategias de promoción, publicidad, ventas y relaciones públicas, se busca captar la atención de los clientes potenciales, generar interés, motivar la acción de compra y fomentar la fidelidad del cliente.

Cabe destacar que la gestión de marketing no se limita a buscar directamente el aumento de las ventas de una organización, sino también a mejorar el reconocimiento de la marca, posicionamiento, entre otros objetivos que a largo plazo contribuirán con su crecimiento en el mercado.

4.1.4 *Proceso administrativo*

Cano (2017) menciona que una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas.

4.1.4.1 Planificación estratégica.

Es indudable que, en un ambiente altamente cambiante, incierto, globalizado, competitivo y complejo, una de las responsabilidades fundamentales de los directivos de una empresa es decidir la orientación futura de la organización y la forma de cómo realizarlo. En este sentido Bernal (2007) expone que planear es una de las funciones más importantes del proceso administrativo.

López (2020) constituye la creación de un plan de acción para el futuro, la determinación de las etapas del plan y la tecnología necesaria para implementarlo. La planificación descansa en la idea de que el éxito futuro de una entidad puede intensificarse debido a la acción administrativa continua.

Su función consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado (Rodríguez et al. 2020). Tiene como objetivo que los recursos económicos y tecnológicos sean designados en relación directa a las funciones que generan mayor valor agregado con respecto a la estrategia del negocio. Desde un punto de vista estratégico, define a los objetivos de acción, establece grandes políticas, los planes específicos de las áreas y los indicadores de desempeño denominados estándares que permitirán comparar, mediante controles, los resultados esperados (Hernández y Pulido, 2015).

Por lo tanto, Guachamboza et al. (2021) señala la importancia de la planificación en el:

-)] **Uso eficiente de los recursos:** porque proporciona la información que la alta gerencia necesita, para tomar decisiones eficaces sobre la asignación de recursos, de manera que permitan a la organización lograr sus objetivos previstos.
-)] **Establecimiento de metas:** uno de los aspectos clave del proceso de planificación es fijar metas que desafíen a todos en la organización con el fin de luchar por un mejor rendimiento, de esta manera las organizaciones no deben bajar la guardia porque estarán expuestas a perder terreno frente a los competidores.
-)] **Trabajo en equipo:** ya que cuando se determina el plan y se comunica a toda la organización todos están al tanto de sus funciones y responsabilidades, observarán cómo su trabajo contribuye al éxito de la organización.
-)] **Creación de ventajas competitivas:** la planificación ayuda a las organizaciones a tener una visión realista de sus fortalezas y debilidades frente a los competidores, la alta gerencia observa las áreas en donde los competidores son frágiles, para así desarrollar estrategias de marketing y tomar ventaja ante esas debilidades.

De acuerdo con Cano (2017) las etapas de planificación están definidas por:

-)] **Políticas:** Son los principios para orientar la acción. Es decir, definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro.

- J **Objetivos:** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y del individuo.
- J **Procedimientos:** Constituyen la secuencia de pasos o etapas que deben seguirse rigurosamente para la ejecución de los programas.
- J **Programas:** Son planes cronológicos derivados de la estrategia de la empresa para alcanzar objetivos concretos, con fechas preestablecidas.
- J **Presupuestos:** Es el cálculo anticipado de los ingresos y egresos de la operación financiera de una empresa durante un periodo, por lo general en forma anual. Se calcula con base en las metas y objetivos por alcanzar conforme al plan rector y a las necesidades de cada área para su operación.
- J **Plan de acción:** Comprende la operativización de la estrategia, de tal manera que se puedan lograr los objetivos enunciados. Es decir, se proponen acciones, tareas, actividades a realizar.

4.1.4.2 Organización.

En este proceso se aplican técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos (Rodríguez et al. 2020).

Cano (2018) señala que “La organización, como momento del proceso administrativo, no es un fin, sino un medio para lograr que los objetivos se cumplan.”

Rodríguez et al. (2020) destaca que en el proceso del diseño organizacional intervienen un conjunto de características que determinan su ejecución.

- J **Diferenciación:** se refiere al grado en que las tareas se subdividen y se asignan a distintos individuos especializados. La división del trabajo incrementa la productividad al aumentar la habilidad y destreza de cada trabajador. Su estructura es mediante departamentos o niveles jerárquicos.

-) **Formalización:** explica el grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos.
-) **Centralización:** es la concentración en los mandos superiores de la autoridad para tomar decisiones. Define los niveles de dependencia entre empleados dentro de la organización.
-) **Integración:** describe los medios de coordinación, estableciendo mecanismos para integrar las actividades de los departamentos de manera armónica.

Principios de la Organización.

-) La unidad de mando establece que, al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
-) Principio de equilibrio de autoridad y responsabilidad, a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
-) Principio de equilibrio y control existe un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas las funciones eficientemente.
-) Principio de coordinación debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales, por ende, siempre deberán mantenerse en equilibrio.

Estructura organizativa

Murillo (2019) considera que la estructura organizativa evidencia el diseño formal de roles que permite integrar las funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y líneas de autoridad, en función de los objetivos establecidos por una organización.

Es por ello, la importancia de desarrollar una estructura organizacional consiste en lograr el funcionamiento de la estrategia propuesta en el direccionamiento, independientemente

de que esta sea tradicional o emergente, debido a que la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.

División del trabajo

Grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocida también como división del trabajo

Departamentalización

Cano (2017) manifiesta que, constituye una de las acciones organizacionales que orienta la división del trabajo en una organización, en áreas, divisiones, departamentos, sobre los que un administrador tiene autoridad para llevar a cabo las actividades específicas.

Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar sus actividades laborales; Robbins (2005) determina:

Tabla 1. Clasificación de departamentalización

FUNCIONAL	PRODUCTOS	GEOGRÁFICA	PROCESOS	CLIENTES
Agrupar los trabajos según las funciones desempeñadas	Agrupar los trabajos por línea de productos.	Agrupar los trabajos con base en el territorio o la geografía	Agrupar los trabajos con base en el flujo de productos o clientes.	Agrupar los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes.

Nota: Tabla tomada del Libro de Administración Robbins Coulter (2005)

Cadena de Mando

Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

4.1.4.3 Dirección.

Este proceso proporciona los lineamientos o componentes que debe tener un líder

verdadero en toda organización, con capacidad de influir en los demás que sepa llevar las riendas de la compañía a un buen porvenir. Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través de:

Liderazgo

La importancia del comportamiento gerencial se justifica por la relación de interdependencia entre jefes y subordinados y la heterogeneidad de situaciones que se presentan entre estos, de igual manera, la elección actitudinal del primero para hacerle frente a esas situaciones, escogiendo la mejor alternativa de acción que según su criterio lo conduce al logro de los objetivos.

Liderar tiene que ver con saber inspirar, saber dirigir y desarrollar a otros, saber construir nuevas realidades junto con tu equipo para el bien común Cadena (2017). Un rasgo característico del líder empresarial expone Cano (2018) que es el manejo del cambio; pues, concentra su atención en una visión (futuro posible), estimulando la creatividad y la innovación de las personas para alcanzar las metas. Este tipo de líder compromete a la acción creando expectativas alcanzables, propicia la reflexión independiente y canaliza las ideas.

Por consiguiente, se define a el liderazgo como la capacidad de influir y ejercer la autoridad sobre los demás, con la ambición de alcanzar las metas de la institución; por lo que radica en dosificar energía, dirigir, activar en inducir a terceros.

Coaching

En la actualidad está revolucionando las empresas, las personas y generando una cultura en crecimiento para cambiar la forma de pensar y alcanzar objetivos y metas. Por lo tanto, define como una metodología de entrenamiento para mejorar características y desarrollar procesos de mejor manera, este se puede aplicar en diferentes sectores y puede tener diversos enfoques para alcanzar esos objetivos, una de esas líneas de capacitación y entrenamiento (Cadena, 2017).

Motivación

Se presentan muchas opiniones alrededor de la magnitud de la responsabilidad de los directivos para la motivación de los subordinados.

Cano (2018) manifiesta que tradicionalmente se parte del supuesto que los directivos deben lograr esta motivación dentro de las limitaciones impuestas por el grado de autoridad que les haya sido delegada. Así, un jefe de sección está limitado por la política de la empresa en cuando a salarios, ascensos y en forma general con relación a las disposiciones legales. Lo anterior conduce a deducir que en todos los niveles organizacionales el jefe tiene limitaciones a su capacidad para motivar a sus subordinados y que las limitaciones se hacen mayores a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

Además, es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Estos factores que ocasionan canalizan y sostienen la conducta de una persona.

Comunicación

Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Cano (2018) argumenta que es fundamental que la información que se genere y fluye al interior de la organización, igualmente que la información que se recibe desde el entorno (información de retorno), se sistematice y envíe a todos los comprometidos a través de los canales apropiados y de mayor avance tecnológico. La distorsión de la información puede crear, en a la organización desbalances ente su misión y objetivos y la actividad realizada, además puede generar un clima organizacional viciado e incontrolable

4.1.4.4 Control.

Fortuny en su guía hace referencia a que consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones y los planes diseñados se logren.

En esta fase mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando necesita, ya que es un proceso regulador. El control se emplea para:

-) Crear mejor calidad, reduciendo costos y corrigiendo o eliminando errores.

- J Enfrentar el cambio, puesto que es parte ineludible al ambiente en cualquier empresa, a los diversos factores tanto internas como externas como: la competencia, políticas gubernamentales, decisiones gerenciales.
- J Agregar valor para obtener ventajas competitivas e incrementar la productividad de la empresa.
- J Tomar medidas correctivas en varias actividades de las operaciones de la empresa

Etapas del control

- J Control preventivo, se realiza antes de hacer alguna acción o poner en marcha algún proyecto relevante para el negocio. La función es garantizar que el proyecto en cuestión se lleve a cabo tal y como ha sido diseñado y sin correr ningún tipo de riesgo; verificando la disponibilidad de todos los recursos necesarios para el proyecto: recursos económicos, talento humano.
- J Control recurrente, se lleva a cabo una vez puesto en marcha el proceso o proyecto con la intención de garantizar que todo se esté desarrollando de manera correcta, supervisando todas las etapas y asegurando que la calidad o la seguridad no esté comprometida.
- J Control de retroalimentación, se lleva a cabo una vez finalizado el proceso, proyecto o actividad. Se realiza con el fin de obtener información sobre los resultados, el desempeño y las posibles mejoras que podrían implementarse.

Técnicas de control

Como señala Cano (2018) son los métodos y medios que se utilizan para la obtención y el análisis de la información, hecho y circunstancias de una situación y para conocer la existencia o no de controles internos y evaluar su efectividad en cualquier área de reposo. El conocimiento directo de las técnicas y quien inicie el control, proporciona más seguridad y confiabilidad para el examen de cómo se están realizando las operaciones en realidad, que con la sola verificación de información que normalmente fluyen en la empresa.

Proceso de control

Establecimiento de estándares, se determinan las pautas de evaluación o comparación;

generalmente se establecen dentro de las siguientes variables:

-) Cantidad: determina la magnitud de producción, insumos, horas de trabajo
-) Calidad: determina las especificaciones y la calidad del producto
-) Tiempo: promedio temporal requerido para la fabricación.
-) Costo: determina el costo de producción, costo de venta, etc.

Evaluación del desempeño, supervisa el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos.

Comparación de desempeño, con el estándar establecido: mediante esta comparación se busca detectar errores, desviaciones o fallas en cuanto al desempeño.

Ejecución de las acciones correctivas, si el desempeño no logra alcanzar los estándares establecidos, se buscará realizar un cambio para corregir las desviaciones.

4.1.4.5 Evaluación y seguimiento

Espinoza (2017) considera que es un proceso fundamental para asegurar que las metas y objetivos establecidos se están cumpliendo y que se están logrando los resultados esperados.

En la etapa de evaluación, se recopilan y analizan los datos sobre el desempeño de la organización o del proyecto. Esto implica revisar los resultados obtenidos, compararlos con los objetivos establecidos y analizar las razones de las diferencias encontradas. Además, se identifican las áreas que necesitan mejoras y se determinan las acciones necesarias para realizar los ajustes necesarios. Así mismo en la etapa de seguimiento, se monitorean las actividades para asegurar que se están cumpliendo los planes y objetivos establecidos. Esto implica revisar los indicadores de desempeño, asegurar que los planes de acción se estén implementando de manera efectiva y que se estén tomando las medidas necesarias para solucionar los problemas identificados en la etapa de evaluación.

El objetivo fundamental del seguimiento y control es el de analizar y evaluar los resultados arrojados del proyecto estratégico para comprobar la correcta ejecución del mismo y corregir las desviaciones significativas en el caso que existieren.

4.1.5 Plan de Gestión Administrativa

López (2020) sostiene que el plan de gestión establece la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy», en referencia

a lo que hará en un futuro, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Al hablar de un plan de gestión administrativo, Alvarado et al. (2022) describe a todo aquello que queremos conseguir dentro de una organización, para poder definir hacia dónde queremos llegar, cuál va a hacer nuestro camino a seguir y como aplicaremos diferentes estrategias para realizarlo. Plasmándolo en un documento, las cuáles serán las estrategias que se aplicara para el período de tiempo corto, mediano o largo plazo.

Dentro de la planificación estratégica, el plan de gestión administrativo juega un papel importante dentro de la empresa, porque servirá como guía para tener un orden consecutivo y conseguir las metas propuestas por la empresa.,

4.1.5.1 Misión.

Es indudable que uno de los aspectos más importantes y usualmente uno de los más complejos de todo el proceso de la planificación estratégica es la formulación o declaración de la misión, entendida como la razón de ser de la organización; debe fundamentarse en su cultura corporativa (valores y creencias) y en su realidad situacional (vida interna e inferencias del entorno) (Cano, 2017).

Como características para la formulación de la misión:

-) Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones de la empresa? ¿Explica el por qué existe la compañía?
-) Clientes: ¿Quiénes son los posibles clientes?
-) Productos o servicios: ¿Qué debemos producir o servir? ¿Declara cuál es la necesidad básica que satisface su negocio?
-) Mercado: Análisis de la competencia. ¿Explica el conocimiento que tiene para satisfacer una necesidad social?

4.1.5.2 Visión.

Hernández y Pulido (2015) hace referencia al escenario futuro, deseable y visible para la empresa. Es decir, de cómo esperamos y deseamos que nos vean y reconozcan en el futuro.

Como tal, es la expresión amplia complementaria, interesada y suficiente de donde queremos ver a la empresa dentro de unos años predeterminados; el cual debe significar un reto para la organización.

Podemos definir que la visión de una empresa es la imagen futura que la empresa quiere proyectar a sus socios, más allá de su entorno actual y su posición competitiva es decir como la organización quiere ser vista dentro de un futuro, por ello se formulan las siguientes preguntas.,

) ¿Quiénes somos?

) ¿Qué buscamos?

) ¿Qué hacemos?

) ¿Por qué lo hacemos?

) ¿Para quienes trabajamos?

4.1.5.3 Valores Organizacionales.

Son principios éticos, conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Se consideran los cimientos para construir actitudes y preferencias de las personas que hacen parte de ellas. De acuerdo con esto, los valores organizacionales tienen varias funciones que deben dimensionarse desde lo emotivo y desde lo objetivo en la organización. Los valores deben construir formas de actuar, de pensar, maneras de hacerse reconocer por los demás, estar en línea con los objetivos y ayudar al cumplimiento de los propósitos organizacionales genéricos de crecer, permanecer y ser rentables. Por tanto, estos definen aspectos importantes sobre los que se asienta la cultura organizacional (Haro, 2022).

4.1.5.4 Objetivos.

Romero y García (2018) indican que los objetivos son los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y las directrices básicas hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos. Constituyen el plan básico de la empresa, es decir, simbolizan las metas que la empresa espera obtener, no consisten en planear, sino en ejecutar en forma amplia y especificada, aprovechando los recursos para que contribuya al mejoramiento de la misma.

Se caracterizan:

- J Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- J Sirven de guía para la formulación de estrategias, asignación de recursos
- J Es la base para la realización de tareas o actividades.
- J Evalúan resultados al comparar los objetivos obtenidos con los propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, grupo o trabajador.
- J Generan coordinación, organización, control, participación, compromiso y motivación.
- J Revelan prioridades, producen sinergia y disminuyen la incertidumbre

Se clasifican:

- J **Estratégicos o generales:** son los que guían a la empresa y forman parte de su misión y visión a largo plazo.
- J **Tácticos o departamentales:** se refieren a un área de la empresa específico y se realiza en el mediano plazo.
- J **Operacionales o específicos:** concretan los objetivos generales, expresando la cantidad y el tiempo en que deben ser cumplidos; generalmente son a corto plazo. (Rodríguez, 2020).

4.1.5.5 Políticas.

Haro (2022) menciona que las políticas empresariales son principios creados por la dirección y aceptados por todos los integrantes con el objetivo de conseguir la mejor gestión que permita obtener grandes resultados. Estas políticas homogeneizan las decisiones y los protocolos de actuación en todos los ámbitos de la empresa. De esta forma, todas las personas saben cómo deben de actuar en cada momento en relación a las normas. Existen diferentes clases de políticas según los parámetros a los que se haga referencia; pueden existir políticas internas para el cumplimiento de todos los trabajadores o políticas que afectan a la actividad de

un departamento.

Tipos de políticas

-) **Políticas generales:** Integran y son comunes a toda la empresa, marcan las líneas y principios básicos, generales e inquebrantables. Deberán servir de referencia para la redacción de las políticas específicas, y deben ir acorde a la estrategia y la dirección que quiere tomar la empresa.
-) **Políticas específicas:** También llamadas políticas departamentales, atienden a los principios que deben regir cada departamento, sección en particular o servicio. Si bien es cierto cada empresa tiene sus propias políticas específicas, existen algunas que son las más compartidas por la mayoría, entre ellas: política de Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales, Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, y Política Medioambiental.

4.1.5.6 Estrategias.

Pazmiño et al. (2020) define como un conjunto de decisiones tomadas coherentemente, que en efecto permiten alcanzar los objetivos previamente planteados por la organización y dar respuestas a las numerosas presiones e influencias identificadas. Al establecer las estrategias de una empresa deberá ser claro y preciso, además es necesario primero identificar cuáles son los factores clave de éxito de la organización.

Competencia

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las empresas a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto.

Afirma, Maldonado y Méndez (2019) que la competitividad está determinada por la productividad definida como, el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital que se basa en la capacidad que tiene una empresa de satisfacer a sus consumidores, mediante productos o servicios con características propias cuya imitación de estos es prácticamente imposible. Permite el desarrollo tanto de la empresa, individuos y consumidores en general, Además, a medida que una sociedad es más productiva tendrá una mayor capacidad para competir.

Innovación

Es un proceso en el cual las organizaciones identifican y desarrollan nuevos productos y servicios. Esto implica desarrollar tantos productos nuevos como mejoras de los existentes. Tiene como objetivo permitir a la organización diferenciarse de sus competidores, ahorrar costos al optimizar procesos y mejorar los resultados.

Maldonado y Méndez (2019) señala que la innovación es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore. Por lo tanto, innovación no es añadir mayor sofisticación tecnológica a los productos, sino que estos se adapten mejor a las necesidades del mercado, es decir, que satisfagan mejor las necesidades del usuario final.

En tal sentido se define a la Gestión de la Innovación como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.

4.1.5.7 Diagnostico Situacional.

Es la evaluación que realizamos a la empresa, analizando los factores internos y externos para poder determinar cuál es la situación actual, y así poder establecer objetivos, formular estrategias, a través de un plan de acción, donde se podrá definir las actividades a realizar y designar los responsables del desarrollo del respectivo plan ayudando así a mejorar el direccionamiento de la organización.

Análisis Interno y Externo (FODA)

Nikulin y Becker (2015) concretan como una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, es decir tener un conocimiento real de sí mismas.

-)] **Fortalezas:** Son los aspectos internos que brindan una ventaja competitiva y pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos de la organización.
-)] **Oportunidades:** identificadas en el entorno externo que pueden ser aprovechadas para lograr sus objetivos.

- J) **Debilidades:** situaciones internas o problemas existentes que constituyen un obstáculo para el progreso y el desarrollo de la empresa.
- J) **Amenazas:** son situaciones externas de la empresa que afectan de forma negativa y obstaculizan el logro de los objetivos.

4.1.5.8 Manual De Procesos.

En base a lo expuesto por Carbajal (2017) la gestión por procesos es uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir índices de calidad, productividad y excelencia. Sus resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad. En consecuencia, un conjunto de actividades interrelacionadas, que está compuesto por inputs (entradas: productos o servicios) y outputs (salidas: actividades que implican agregar valor) se lo denomina proceso.

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere identificar, mejorar y documentar sus procesos y funciones, por ello, es primordial en un manual describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

Un manual de procesos son documentos informativos e instructivos que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencias y tecnología del área, para hacer frente a retos y funciones, con el propósito de orientar a todos los miembros de la organización. Su importancia radica en que en ellos se explican de manera detallada todos los procedimientos y funciones, logrando evitar fallas o errores con regularidad y/o duplicidad (Coloma y Jara, 2018).

De la misma forma Vivanco (2017) enfatiza que, un manual de procesos adquiere mucha relevancia para las personas que pertenecen a una organización. Puesto que, es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Estructura

-) Reseña Histórica.
-) Misión y Visión.
-) Objetivos del Manual de procesos.
-) Valores Corporativos
-) Responsabilidad y Autoridad.
-) Estructura por Procesos.
-) Perfiles de puestos y descripción de actividades.

Clasificación de Manuales de procesos

Tabla 2. Tipo de Manuales de Procesos

TIPO	DEFINICIÓN
ORGANIZACIÓN	Resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
DEPARTAMENTAL	legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.
POLÍTICA	Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
CALIDAD	Presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.
SISTEMA	Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.
FINANZAS	Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.

MÚLTIPLE	Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
PUESTO	Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
PROCEDIMIENTOS	Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta. Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos.
BIENVENIDA	
TÉCNICAS	Explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Nota: Tabla tomado de Revista científica Manuales de procedimientos

Ventajas de un manual de procesos.

-) Ayudan en la coordinación y capacitación del personal.
-) Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
-) Estandarizan los métodos de trabajo.
-) Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
-) Describen en forma detallada las actividades de cada puesto y su interacción de las distintas áreas de la empresa.
-) Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información
-) Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
-) Son guías del trabajo a ejecutar.

Desventajas de un manual de procesos.

-) Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
-) puede ser demasiado detallado y complejo para algunos empleados.

) Puede resultar costoso elaborar un manual de funciones de calidad.

4.2 Evidencia empírica

El presente trabajo de investigación, corresponde al diseño de un plan de gestión administrativa para el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja; pues, el propósito fundamental radica en investigar nuevas alternativas que permitan dar un nuevo direccionamiento a la administración de ésta y optimizar procesos, incorporando actividades innovadoras dentro de la empresa, así como la de resaltar la importancia de llevar una administración eficiente que permita mejorar el rendimiento de la empresa, direccionándola al éxito total.

Estudios previos sobre la gestión de hospitales veterinarios han demostrado que los mejores resultados se alcanzan a través de una eficiente administración tanto de recursos humanos, materiales y financieros. Esto supone una gestión efectiva de estos recursos, que a su vez se ve influenciada el uso de herramientas tecnológicas que optimicen los procesos y estén orientadas al logro de los objetivos (Abarca, 2020). Por ello, se han centrado su atención en el diseño de planes de gestión administrativa que permitan optimizar procesos en estos centros veterinarios.

En esta perspectiva, la gestión administrativa representa un marco en el cual las personas que forman parte de una entidad, colaboran en la consecución de un objetivo particular, lo que implica una modalidad de trabajo conjunto para alcanzar una meta institucional. Por lo tanto, es esencial contar con factores concretos, como un propósito claro y la colaboración de un grupo de individuos que comparten una relación real y participante en el logro de objetivos (Pacheco et al. 2018).

En tal sentido, Rodríguez (2022) expone que la gestión administrativa incide en la productividad; por esta razón una correcta gestión administrativa favorece la obtención de resultados prósperos, cumpliendo con los objetivos de forma efectiva, implementando los principios de la administración: planificación, organización, dirección y control.

La aplicación del proceso administrativo es de carácter universal y es apta para ser implementada por directivos en cualquier tipo de empresa. Su utilidad se extiende a situaciones en las que un conjunto de individuos colabora en la consecución de metas compartidas. Por consiguiente, este proceso puede ser empleado en cualquier estrato jerárquico dentro de la

empresa, tanto en el nivel directivo como en el ámbito de supervisión (Cano, 2017).

Por otra parte, Rugel (2021) considera que el diseño de un plan de gestión administrativa es el punto de partida para encaminar y direccionar a las organizaciones hacia la consecución de una cultura de innovación y posterior crear ventaja competitiva. Además, implica una mejora en la eficiencia de los procesos administrativos a través del uso adecuado de los recursos. En efecto este tema ha generado un gran interés a lograr cambios sustanciales en las empresas.

Evidentemente, Coloma y Jara (2018) en su trabajo de investigación hace énfasis que implementar un manual de funciones dentro de la empresa genera mayor productividad, mejora la gestión administrativa, por ende, permite el alcance de los objetivos propuestos, obtener una ventaja competitiva, buena comunicación organizacional y liderazgo en el mercado.

De igual forma, Alvarado et al. (2022) en su artículo científico del Plan de gestión administrativa aplicable en el clima laboral para la obtención de un liderazgo transformacional, tuvo como objetivo la obtención de un clima laboral idóneo vinculado con la orientación al progreso y crecimiento institucional, con el fin de mejorar el desenvolvimiento en las labores y la relación entre ellos, para lograr obtener un clima organizacional adecuado para la sana convivencia institucional. De acuerdo con el estudio se logró comprobar que la insatisfacción laboral mediante la creación de un plan de gestión administrativa logrará estabilizar y armonizar la situación inestable entre los miembros de la comunidad.

4.3 Base Legal

PRIMERO. - El Art. 314 de la Constitución de la República del Ecuador determina que “El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad”;

SEGUNDO. - El Art. 315 ibídem, faculta la creación de empresas públicas para la gestión de los sectores estratégicos, para la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos y el desarrollo de las distintas actividades económicas;

TERCERO. - El Art. 225 de la Constitución de la República del Ecuador incorpora entre las entidades del sector público en su numeral 4, señala: “Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado”;

CUARTO. - El artículo 350 de la Constitución de la República establece que el sistema de educación superior tiene como finalidad “La construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo”; lo cual implica una participación proactiva en el desarrollo del País;

QUINTO. - El artículo 355 de la Constitución de la República reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho de autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica, y el derecho

a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte;

SEXTO. - El artículo 357 de la Constitución de la República señala que “Las universidades, escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley. La ley regulará los servicios de asesoría técnica, consultoría y aquellos que involucren fuentes alternativas de ingresos para las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares.”;

SÉPTIMO. - El artículo 18 de la Ley Orgánica de Educación Superior, determina y reconoce la autonomía responsable que ejercen las universidades y escuelas politécnicas del país;

OCTAVO.- El artículo 20 literal g de la Ley Orgánica de Educación Superior, del Patrimonio y Financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior, dispone: “En ejercicio de la autonomía responsable, el patrimonio y financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior estará constituido por: Los beneficios obtenidos por su participación en actividades productivas de bienes y servicios, siempre y cuando esa participación no persiga fines de lucro y que sea en beneficio de la institución.”;

NOVENO. - El artículo 39 de la Ley Orgánica de Educación Superior establece que las instituciones de Educación Superior que realicen actividades económicas, productivas o comerciales, deberán crear para el efecto personas jurídicas distintas e independientes de la institución educativa;

DÉCIMO. - La Ley Orgánica de Empresas Públicas, en el Art. 5 numeral 3 inciso segundo, establece la facultad y el modo en el que las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas, que se someterán al régimen establecido en la Ley de Empresas Públicas para las empresas creadas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados o al régimen societario;

DÉCIMO PRIMERO. - La Universidad Nacional de Loja se crea con Decreto Ejecutivo de 9 de octubre de 1943, expedido por el Dr. Carlos Alberto Arroyo del Río, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, publicado en el Registro Oficial No. 948 de 27 de octubre de 1943, su domicilio y sede principal es en la ciudad de Loja;

DÉCIMO SEGUNDO. - La Universidad Nacional de Loja debe participar y contribuir con alternativas de solución que contribuyan al desarrollo social del Ecuador;

DÉCIMO TERCERO. - La Universidad Nacional de Loja mantiene un equipo de profesionales de investigación científica y tecnológica para sus diferentes programas, proyectos y servicios en las distintas ramas del saber y requiere para su continuidad y fortalecimiento, la necesidad de contar con una organización que permita que los resultados de la investigación y los servicios que presta se organicen y respondan de manera eficiente a la demanda social;

DÉCIMO CUARTO. - Es necesario que la oferta y desarrollo de servicios y de conocimientos que brinda la Universidad se administre y regule de manera adecuada, de modo que las actividades económicas, productivas y comerciales que se prestan a través de sus programas de investigación científica y tecnológica en sus diferentes ramas permitan la sostenibilidad financiera;

DÉCIMO QUINTO. - Que es necesaria la conformación de una empresa pública como un instrumento idóneo que permita administrar con eficiencia, eficacia y transparencia los programas y proyectos de tipo económico-productivo, promoviendo escenarios de aprendizaje.

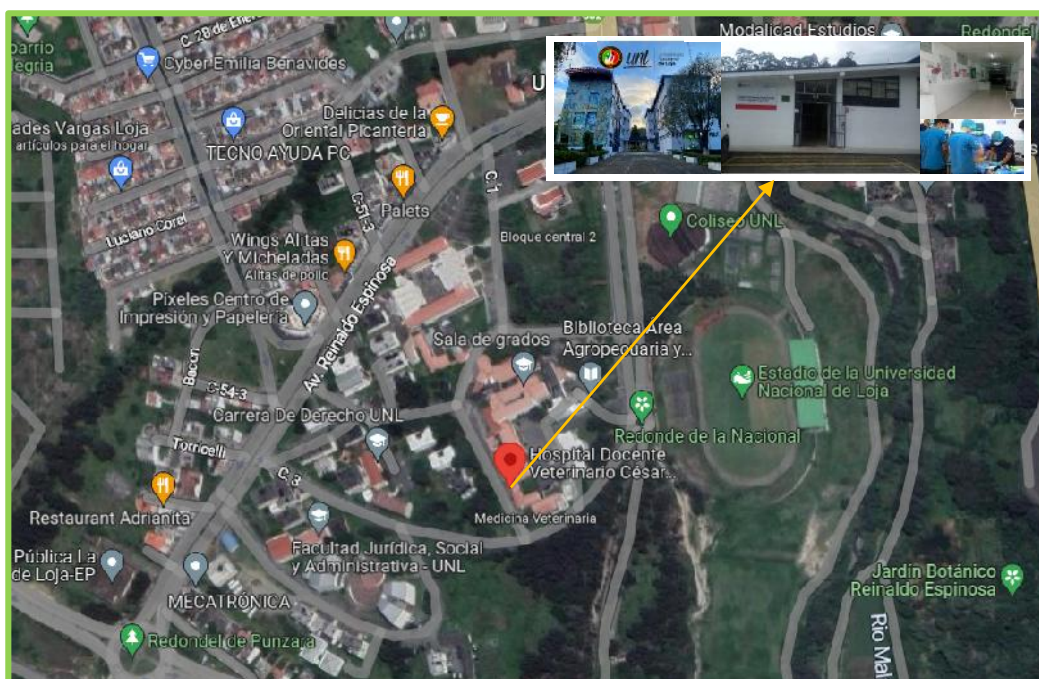
DÉCIMO SEXTO. - Que el desarrollo de los conocimientos que genera la Universidad Nacional de Loja y los derechos que le corresponden en el orden institucional, deben estar resguardados por procedimientos y mecanismos de protección industrial, derechos de patentes y marcas; y, En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 19, numeral 11 del Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja, el Órgano Colegiado Superior, en sesión extraordinaria de trece de mayo de dos mil veintidós.

5. Metodología

5.1 Área de estudio

El Hospital Docente Veterinario “César Augusto Guerrero” se encuentra ubicado en Ecuador, provincia de Loja, ciudad de Loja en el campus universitario de la Facultad Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables de la Universidad Nacional de Loja, sector La Argelia. Donde a través de la observación directa se identificó los procesos de atención del centro veterinario y su relación directa con la gestión administrativa.

Figura 1. Mapa de ubicación del Hospital Veterinario “César Augusto Guerrero”.



5.2 Método de Investigación

Se aplicó el método deductivo en el desarrollo de la investigación, a través de una lógica deductiva basada desde una premisa general, lo cual nos permitió extraer información de las variables y llegar a conclusiones específicas. A partir de una premisa general, se analizaron los procesos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja con un enfoque crítico identificando áreas de mejora para el desarrollo del plan de gestión administrativa. Pues, este método nos permitió realizar el marco teórico para tener conocimiento sobre la gestión administrativa, proceso administrativo y plan de gestión administrativa, y de esta manera poder llegar a las conclusiones de una manera más eficiente. Se requirió de una exhaustiva revisión bibliográfica utilizando fuentes como libros, revistas, artículos científicos y buscadores como

Google académico, los que brindaron la información suficiente y necesaria para la recolección de información.

5.3 Enfoque de la Investigación

El enfoque que se utilizó en el desarrollo de la investigación fue mixto. La recopilación de datos cuantitativos se lo realizó mediante encuestas y análisis de datos sobre la gestión y procesos administrativos; así como de datos cualitativos a través de entrevistas con el personal administrativo y demás colaboradores del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja, que permitieron analizar y explicar la realidad lo mejor posible. Esta combinación ayudó a reunir una variedad de opiniones y perspectivas de la gestión y como se está llevando el proceso administrativo, lo que fue clave para proponer un plan de gestión administrativa con la finalidad de dar soluciones que contribuyan en la optimización y eficiencia de estos procesos.

5.4 Tipo de investigación

Así mismo, de carácter descriptiva, pues permitió reunir datos y explicar el estado actual del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja. Se caracterizó y puntualizó las variables que conforman el proceso de gestión administrativa actual, así también se identificó los factores que contribuyen al éxito o fracaso de los procesos. Esta información se obtuvo mediante entrevistas, recopilación de datos a través de las encuestas y la observación directa del lugar. Los datos obtenidos se utilizaron para elaborar un diagnóstico situacional identificando áreas de mejora y desarrollar un plan de gestión administrativa óptimo.

5.5 Diseño de la Investigación

El diseño transversal el cual permitió evaluar los procesos y resultados en un momento determinado, por lo que su aplicación ayudó abordar el problema desde una perspectiva más amplia. Esta estrategia se centró en examinar los factores que influyen en los procesos administrativos del hospital veterinario, mediante la recopilación de información del estado actual de los procesos, recursos disponibles, estructura organizativa y cultura corporativa de todo el personal. Así como también los factores que provocan el crecimiento empresarial; y con ello se logró definir una propuesta de plan de acción que permite optimizar los procesos del Hospital Veterinario.

5.6 Población y muestra

La población objeto de estudio lo conformó: el Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Loja y de la Empresa Pública IMPETU para conocer sus ideas y perspectivas sobre los proyectos actuales y futuros; Personal Operativo y demás colaboradores del Hospital Veterinario y el Laboratorio Clínico quienes son las personas que están directamente relacionadas con los procesos diarios y conocen la realidad del Hospital Veterinario. En base a ello, se intervino con una población de 26 personas, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3. Población encuestada

Ing. Darío Eguiguren	Gerente de la Empresa Pública IMPETU
Abg. Valeria Jiménez	Abogada de la Empresa Pública IMPETU
Dr. Rodrigo Abad	Director de Carrera de Medicina Veterinaria
Dr. José Gaona	Director Encargado del Hospital Veterinario
Dra. Diana Romero	Técnica Médico Veterinario
Dr. Brayan Caraguay	Técnico Médico Veterinario
Dr. Rosendo Ludeña	Técnico Médico Cirujano
Dra. Bedia Vanegas	Laboratorio de Diagnóstico Veterinario
Estudiantes pasantes (4)	Carrera de Veterinaria
Docentes (14)	Carrera de Veterinaria

En consideración de que la población motivo de estudio es reducida, se procedió a trabajar directamente con toda la población; para lo cual se realizó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas a escala de Likert en temas de gestión, proceso administrativo; datos necesarios para el diseño del plan de gestión administrativa.

De la misma manera a los clientes del Hospital Veterinario (50) que fueron alentados a participar en una encuesta con el objetivo de obtener información sobre el grado de satisfacción del servicio recibido.

5.7 Técnicas

5.7.1 Observación directa

Se utilizó la técnica de observación directa no participante; se estableció un período de tiempo en donde se mantuvo presencia en la veterinaria sin interactuar activamente en las actividades cotidianas. El objetivo principal fue obtener una visión objetiva y precisa de las deficiencias en la gestión administrativa. Se hizo un recorrido de las diferentes áreas de la veterinaria como: recepción, área de consultas, sala de espera, sala de cirugía, recuperación,

hospitalización y sala de prácticas quirúrgicas. Se dedicó especial atención a la interacción entre el personal, la organización de los registros y la eficiencia en la asignación de tareas. Esta técnica permitió identificar las áreas problemáticas y las deficiencias existentes en la gestión administrativa de la veterinaria. Los hallazgos obtenidos durante la observación directa se utilizaron como base para el desarrollo del presente trabajo, ya que proporcionaron una comprensión sólida de los problemas y permitieron proponer soluciones específicas y orientadas a mejorar la eficiencia y el funcionamiento general de la veterinaria.

5.7.2 *Entrevista*

Fue dirigida al Gerente de la Empresa Pública ÍMPETU con el fin de conocer su visión y compromiso en términos generales sobre proyectos futuros en beneficio del Hospital Veterinario. La entrevista fue aplicada en línea, constando de 6 preguntas (Ver Anexo 2) diseñadas de manera que proporcionaran información relevante y sustancial para fundamentar la investigación en curso. La información obtenida permitió obtener una perspectiva directa de la máxima autoridad, el cual brinda la validez y certeza a la investigación en desarrollo.

5.7.3 *Encuesta*

Para obtener la información primaria se realizó la encuesta con el fin de comprobar y analizar la gestión administrativa y política empresarial que emplea la misma para en base a ello establecer acciones dentro de un mejor proceso decisivo y acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que presta, por ende, se estructuró un cuestionario físico con preguntas abiertas y cerradas a escala de Likert (ver Anexo 3), con la finalidad de obtener respuestas claras y precisas, orientada a determinar la gestión, procesos administrativos y que factores deben considerarse al diseñar un plan de gestión administrativa; a la vez que se recolectaron opiniones sobre las principales falencias del entorno que sirvieron para plantear las posibles estrategias de mejora. Fue dirigida a todo el personal directivo, operativo y demás colaboradores que son quienes día a día unen esfuerzos permitiendo que la veterinaria obtenga sostenibilidad en el mercado.

Tabla 4. Clasificación de la población para aplicación de encuesta

Ing. Darío Eguiguren	Gerente de la Empresa Pública ÍMPETU	Encuesta A
Abg. Valeria Jiménez	Abogada de Empresa Pública IMPETU	Encuesta A
Dr. Rodrigo Abad	Director de Carrera de Medicina Veterinaria	Encuesta A
Dr. José Gaona	Director Encargado del Hospital Veterinario	Encuesta A
Dra. Diana Romero	Técnica Médico Veterinario	Encuesta A

Dr. Brayan Caraguay	Técnico Médico Veterinario	Encuesta A
Dr. Rosendo Ludeña	Técnico Médico Cirujano	Encuesta A
Dra. Bedia Vanegas	Laboratorio de Diagnóstico Veterinario	Encuesta A
4 estudiantes pasantes		Encuesta A
14 docentes		Encuesta A
50 clientes		Encuesta B

Así mismo, con el objetivo de obtener información sobre el grado de satisfacción del servicio recibido por parte de los clientes de la empresa, se llevó a cabo una encuesta (ver Anexo 4) en la que se invitó activamente a los clientes a participar. Para recopilar los datos necesarios, se utilizó un sondeo de los clientes facturados en el mes. Luego, a través de Google Forms se estructuró, se explicó el propósito de la encuesta y la importancia de su participación para mejorar continuamente la calidad del servicio. La encuesta se enfocó en aspectos clave del servicio, como la atención al cliente, la calidad de los servicios ofrecidos, la eficiencia de los procesos, entre otros. Se incluyeron preguntas tanto abiertas como cerradas a escala de Likert para obtener una perspectiva completa y detallada. Los datos recopilados a través de este proceso permitieron tomar decisiones informadas y orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de manera más efectiva.

5.8 Análisis de datos

Para la recolección y posterior análisis de los datos, se requirió de una exhaustiva revisión bibliográfica utilizando fuentes como libros, revistas, artículos científicos y buscadores como Google académico, los que brindaron la información suficiente y necesaria para la recolección de información que apoyó al análisis de los factores que dan forma al tema central plan de gestión administrativa; así como una observación directa no participante del entorno del Hospital Veterinario, para identificar y diagnosticar las áreas, procesos administrativos y situación estratégica en que se encuentra la empresa. Además, se realizó una matriz FODA definiendo puntos críticos y áreas de mejora en los procesos del Hospital Veterinario.

Se aplicó una entrevista en línea al Gerente de la Empresa Pública y encuestas físicas a todo el personal Administrativo, personal del Hospital Veterinario, colaboradores, docentes (44 preguntas) y clientes (10 preguntas) abiertas y cerradas a escala de Likert y formuladas para la recolección de datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Una vez aplicado el cuestionario de preguntas y recolectado la información fue

necesario, organizarla y clasificarla. A continuación, se procedió a formar una base de datos mediante el uso de la herramienta Excel como programa de análisis de información, se crearon tablas y combinándolas para su análisis e interpretación se formaron gráficos que permitieron un mejor estudio de los datos y así ir obteniendo conclusiones precisas que ayudaron a alcanzar los objetivos propuestos.

Por consiguiente, se estructuró un plan de gestión administrativa, definiendo estrategias y herramientas que aporten a la mejora y optimización de los procesos administrativos, que al ser implementados en el Hospital Veterinario mejorará su gestión.

5.9 Criterios de inclusión

Para la presente investigación se consideró a todos los miembros del personal directivo, administrativo y operativo del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja, Gerente y abogada de la Empresa Pública ÍMPETU ya que desempeñan roles clave en la gestión y toma de decisiones. Estudiantes pasantes y docentes de la Carrera de Veterinaria, ya que su perspectiva al estar inmerso dentro de la práctica e institución permite comprender la dinámica del hospital veterinario y sus necesidades educativas. Y los clientes puesto que, nos permite evaluar su satisfacción con los servicios recibidos.

5.10 Limitaciones

Durante la aplicación de los instrumentos de investigación, se identificaron algunas limitantes que afectaron el proceso.

-) Demora en obtener la entrevista con el director de la Empresa Pública ÍMPETU; pues debido a sus múltiples ocupaciones y responsabilidades de agenda, retrasaron el tiempo en realizar la entrevista en el tiempo establecido.
-) Limitado tiempo para responder a las preguntas de la encuesta; pues, el Hospital Veterinario estaba en funcionamiento y se presentaron clientes externos que requerían servicios veterinarios, lo que interrumpió el proceso de encuesta y limitó el tiempo disponible para que todos los participantes respondieran a las preguntas en el mismo día.
-) Dificultad en comprender ciertas preguntas; tanto los directivos como los demás colaboradores no comprendieron algunas preguntas de manera inmediata, lo que requería explicaciones adicionales y tomaba un tiempo considerable durante la realización de las encuestas.

6. Resultados

En esta sección se describe el análisis e interpretación de los resultados, componentes importantes para el desarrollo y procesamiento de datos de la encuesta aplicada a todo el personal directivo, operativo y demás colaboradores del Hospital Veterinario. Se inició con la tabulación de los datos, mediante la aplicación de la estadística descriptiva, posteriormente obtener valores promedios de cada variable propuesta, obteniendo así los valores y gráficas respectivas.

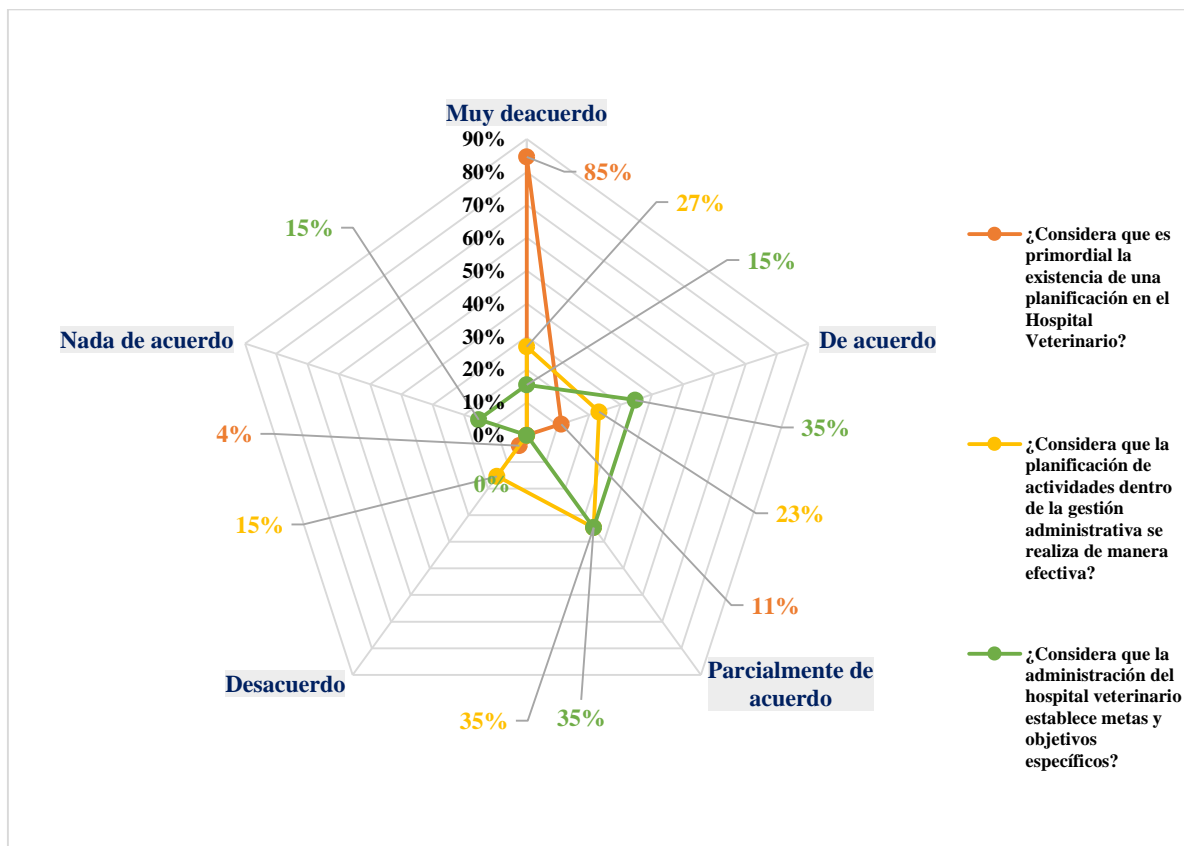
6.1 Objetivo específico 1

Identificar los principales procesos administrativos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.

En la Figura 2, se observa los resultados obtenidos en referencia al proceso de planeación; se destaca que el 96% del total de encuestados en una escala “Muy de acuerdo” reconoce la importancia de contar con un plan estratégico bien definido para guiar las actividades y decisiones dentro de la veterinaria. En un 50% considera que no se realiza una planificación de actividades de manera efectiva dentro de la gestión del Hospital Veterinario. Asimismo, el 50% considera que se propone metas y objetivos específicos.

Estos hallazgos resaltan la importancia de contar con un plan estratégico claro y bien definido, así como la necesidad de mejorar este proceso de planificación que asegure una dirección efectiva y eficiente de las operaciones.

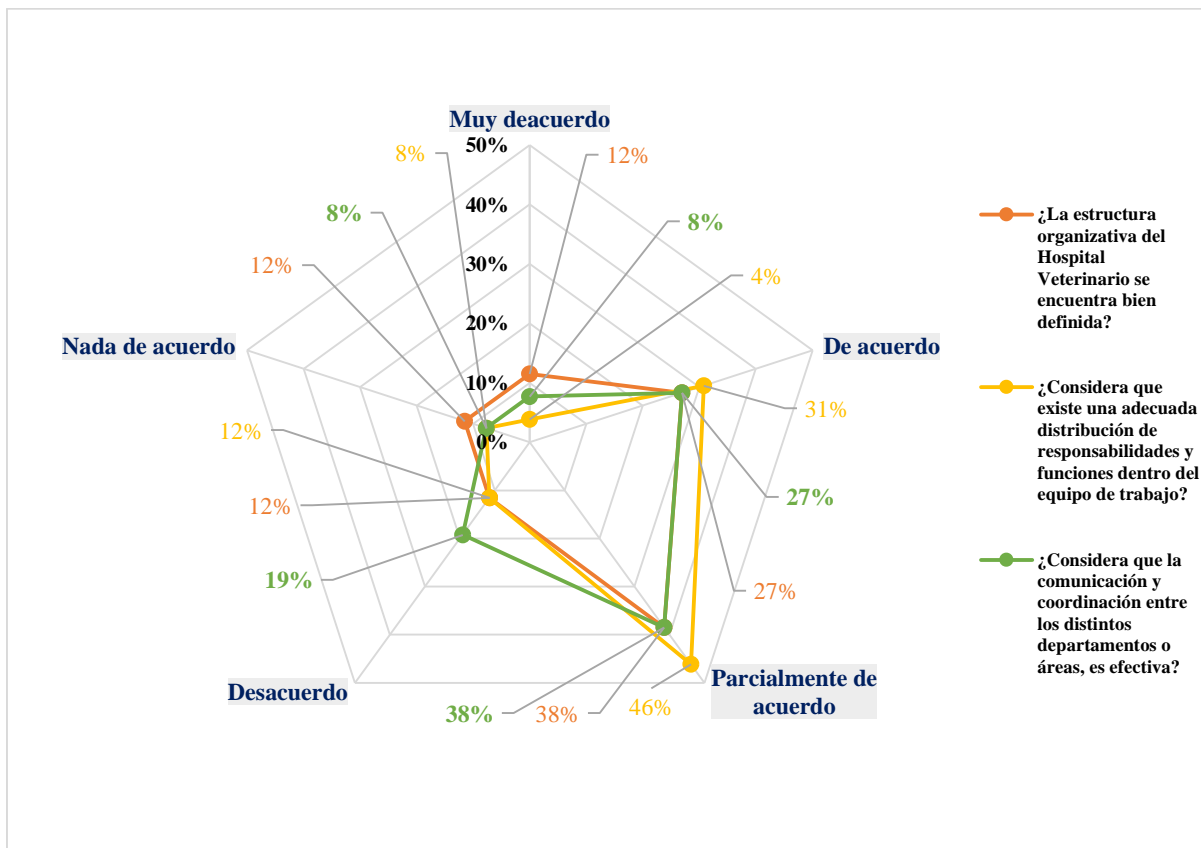
Figura 2. Proceso Administrativo: Planeación



En cuanto al proceso de organización, en la Figura 3 con un promedio correspondiente al 62% en escala “*Parcialmente de acuerdo*”; refleja que existe cierta ambigüedad y falta de claridad correspondiente a la definición de la estructura organizativa de la veterinaria a diferencia del 38% en escala “*De acuerdo*” que considera lo contrario. De igual forma la distribución de responsabilidades y funciones dentro del equipo de trabajo, con un promedio equivalente al 66% en escala “*Parcialmente de acuerdo*” y un 35% en escala “*De acuerdo*”, indica que las responsabilidades no están claramente definidas y hay una carga desigual de trabajo en ciertas áreas. Por otro lado, con un promedio 65% en escala “*Parcialmente de acuerdo*” y el 35% en escala “*De acuerdo*”, representa un nivel de deficiencia en el proceso de comunicación y coordinación entre el personal y directivos del Hospital Veterinario.

Estos problemas pueden afectar negativamente en el funcionamiento eficiente de la veterinaria, causando retrasos en la atención a los pacientes, por la duplicidad de esfuerzos, falta de información compartida e ineficiencia en la prestación de servicios veterinarios; por ello se resalta la necesidad de mejorar la organización interna para brindar una atención de calidad a los usuarios.

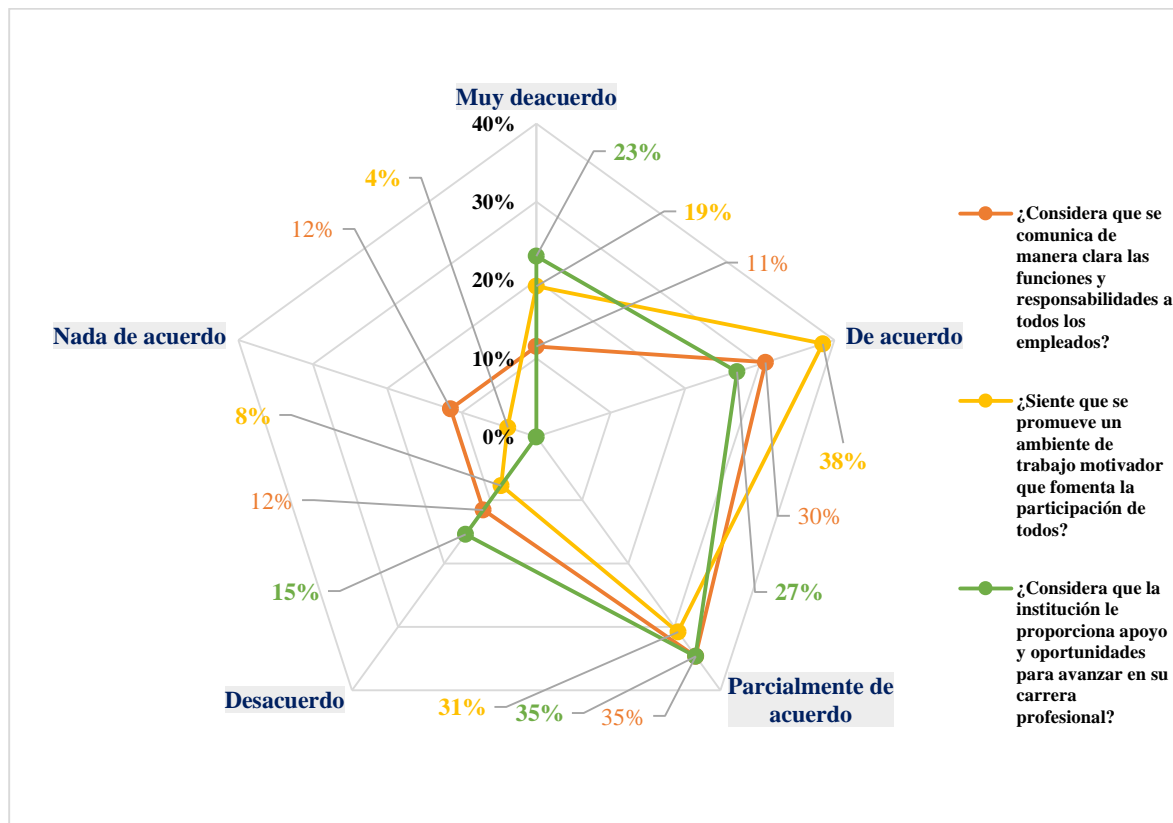
Figura 3. Proceso Administrativo: Organización



En la figura 4, considerando el proceso de dirección; referente a la comunicación de funciones y responsabilidades, el 59% en una escala “*Parcialmente de acuerdo*” considera que no existe cierta claridad en la comunicación de roles, hay áreas en las que la información no se está transmitiendo efectivamente a todos los miembros del equipo, lo que puede generar malentendidos y afectar la eficiencia y coordinación entre los empleados. Respecto al ambiente de trabajo, en un 57% de encuestados en una escala “*De acuerdo*” representa un ambiente participativo de todos los empleados; es decir, en su mayoría se fomenta una cultura laboral motivadora y participativa. Siguiendo, con relación a si la institución les proporciona apoyo y oportunidades para avanzar en su carrera profesional, con un promedio equivalente al 50% de la población encuestada, consideran en una escala media “*Parcialmente de acuerdo*” que la institución les brinda apoyo y oportunidades para avanzar en su formación profesional.

Lo que se traduce que para mejorar la organización interna y optimizar el funcionamiento del Hospital Veterinario, es crucial abordar estos problemas y promover una comunicación clara, un ambiente de trabajo más participativo y brindar más oportunidades de crecimiento profesional para todo el personal. De esta manera, se fortalecerá la cohesión y el rendimiento general del Hospital Veterinario.

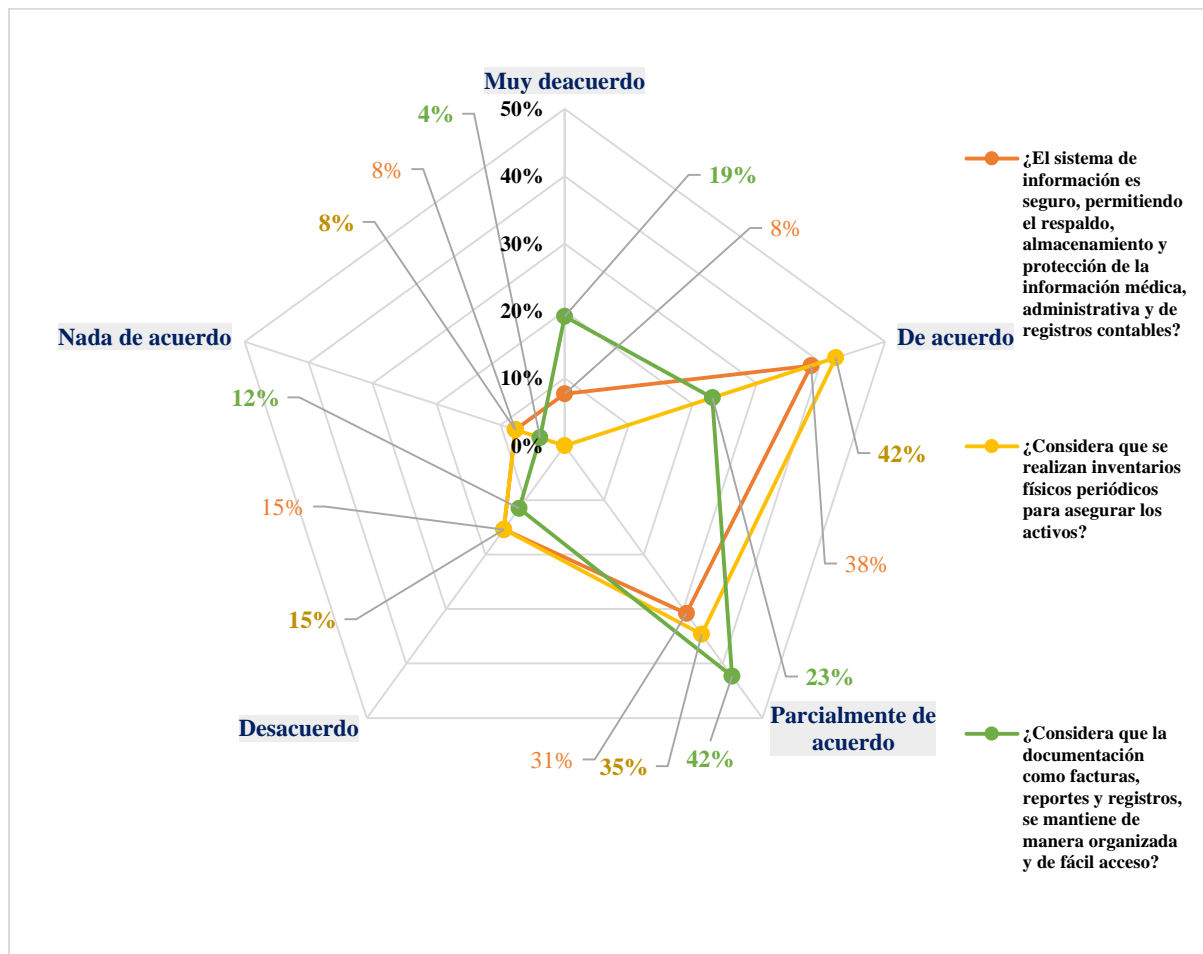
Figura 4. Proceso Administrativo: Dirección



En consideración, de cómo se efectúa el proceso de control dentro de la gestión del Hospital Veterinario, en la Figura 5 en un 54% en escala “*Parcialmente acuerdo*” muestra que no cuentan con un sistema automatizado seguro de gestión hospitalaria; es decir, que permita el respaldo, almacenamiento y protección de información tanto médica como administrativo-contable; Así mismo, en relación con los inventarios, un 58% en escala “*Parcialmente de acuerdo*” considera que se realizan inventarios periódicos a diferencia del 42% en escala “*De acuerdo*” considera que no se realiza. Referente a la documentación, aunque un 58% en escala “*Parcialmente de acuerdo*” señala posibles problemas de organización y accesibilidad de información.

Lo que explica que no se está llevando un proceso que asegure un flujo de trabajo más fluido y eficaz en el Hospital Veterinario. Pues, este proceso es fundamental para abordar los problemas identificados y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias a tiempo. Así, garantizar una gestión más eficiente y transparente de los recursos y la información en la institución.

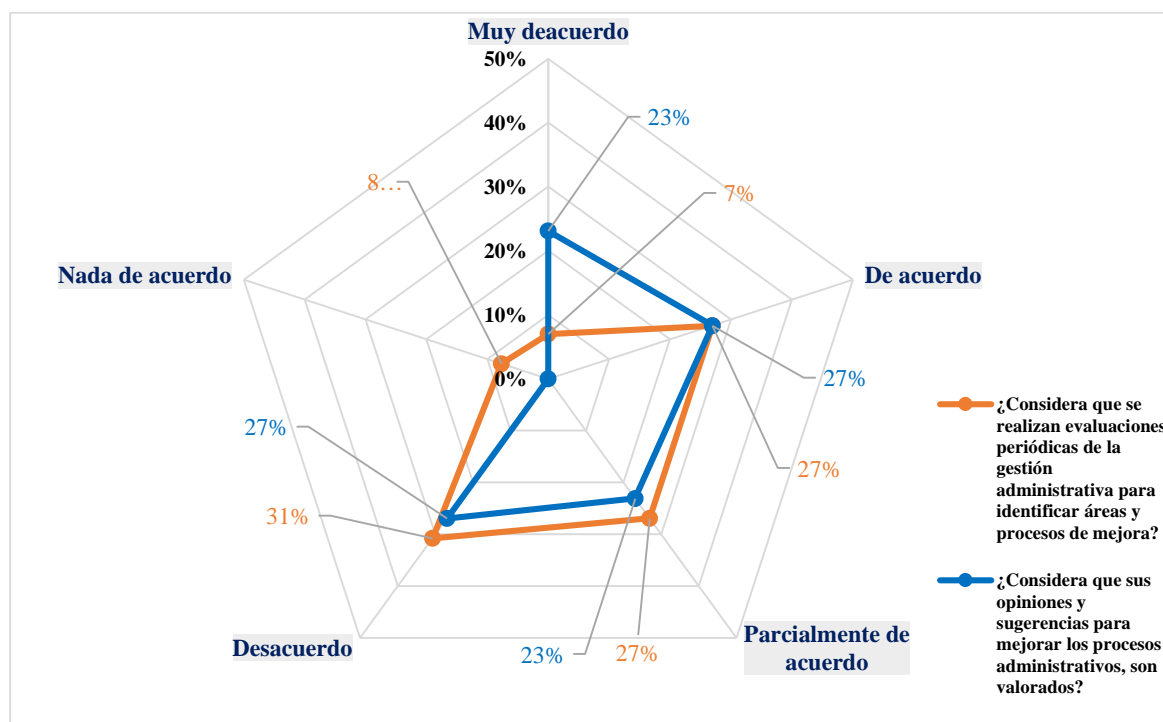
Figura 5. Proceso Administrativo: Control



Como última fase del proceso administrativo del Hospital Veterinario: evaluación y seguimiento; en la Figura 6, los resultados obtenidos determinan que el 66% de los encuestados en escala “*Desacuerdo*” considera que no llevan a cabo evaluaciones regulares para identificar áreas y procesos de mejora, a diferencia del 34% en escala “*De acuerdo*” que consideran que si se realizan. En relación a la valoración de las opiniones y sugerencias de los trabajadores para mejorar los procesos administrativos, se observa una percepción neutral, con una representación del 50% en escala media “*Parcialmente de acuerdo*”; lo que indica que sus aportes son considerados. Sin embargo, es relevante tomar en cuenta que el otro 50% expresa lo contrario.

Estos hallazgos resaltan la importancia de establecer un proceso de evaluación sistemático y receptivo para identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa y fomentar un ambiente donde las opiniones y sugerencias de los empleados sean tomadas en cuenta de manera integral.

Figura 6. Proceso Administrativo: Evaluación y Seguimiento



En base al análisis pormenorizado de los porcentajes totales relativos al conjunto del proceso administrativo llevado a cabo en el Hospital Veterinario pone de manifiesto una serie de desafíos y carencias que inciden en la gestión de sus recursos y operativas, resumiendo se considera:

Tabla 5. P.6: Resumen del Proceso Administrativo

PROCESO ADMINISTRATIVO	%	DETALLE
Planeación	42%	La planificación de actividades se realiza en un promedio medio, sugiriendo una posible falta de enfoque estratégico y de profundidad en la planificación emprendida.
Organización	41%	Dentro de este proceso se establece como una problemática crítica, acarreado una distribución desigual de la carga laboral, lo cual impacta adversamente en la eficiencia operativa del Hospital Veterinario, así como potenciales ineficiencias en la ejecución de tareas esenciales.

Dirección	33%	Se emergen complicaciones vinculadas a la claridad en la comunicación de roles y responsabilidades, originando posibles ambigüedades y fallos en la ejecución de labores.
Control	36%	No se está llevando a cabo un proceso administrativo de control eficiente; pues al carecer de un sistema de gestión hospitalaria, puede dar lugar a problemas de seguridad de datos, desorganización y acceso inadecuado a la información, afectando negativamente la gestión y operación del Hospital Veterinario.
Evaluación y Seguimiento	29%	Destaca la ausencia de evaluaciones periódicas, lo que dificulta la identificación de áreas susceptibles de mejora y la optimización de procedimientos. La ausencia de una revisión regular del rendimiento obstaculiza la capacidad para medir el progreso y realizar ajustes a la estrategia con la celeridad requerida.

6.2 Objetivo específico 2:

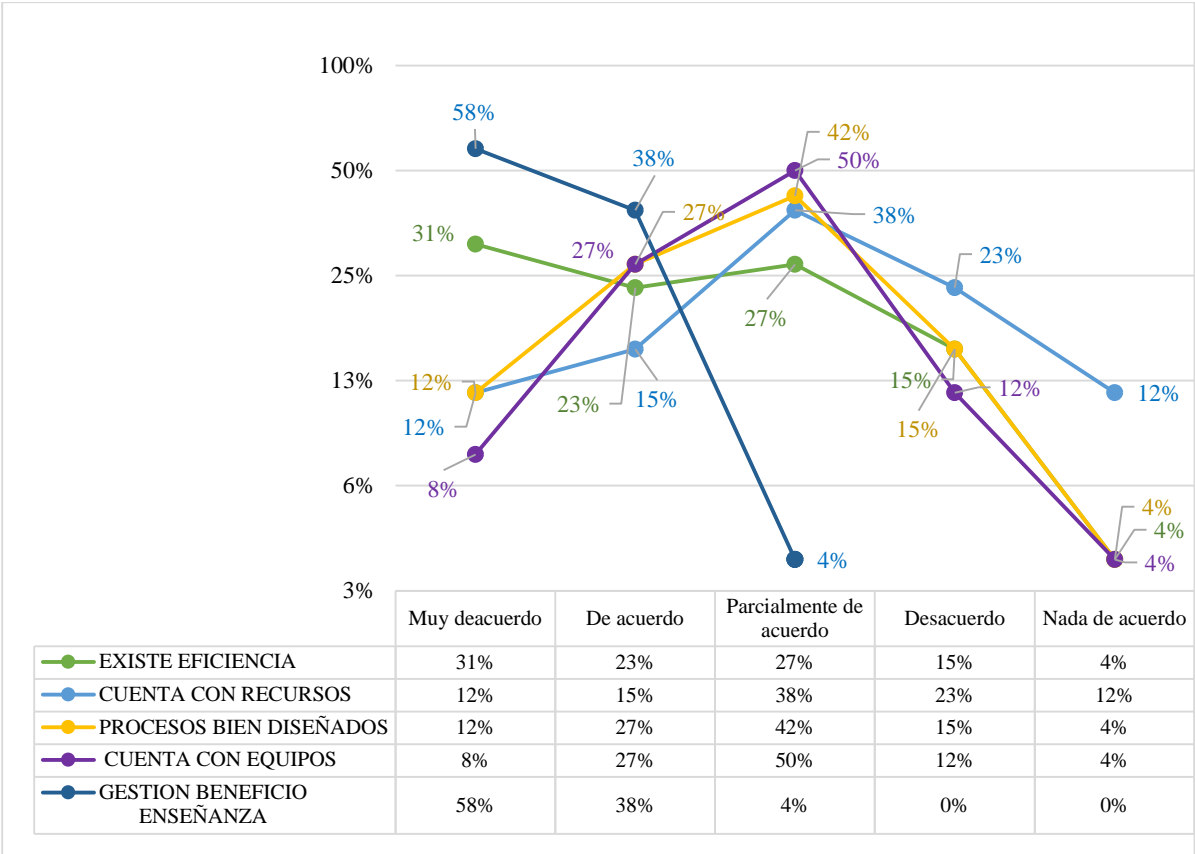
Definir los puntos críticos y áreas de mejora en los procesos del Hospital Veterinario.

Al analizar las diferentes áreas del Hospital Veterinario se determina en referencia a la Gestión Administrativa representada en la Figura 7, un alto nivel de eficiencia percibida, puesto que el 54% de los encuestados en escala “*Muy de acuerdo*” consideran que se llevan los procesos administrativos de manera eficientes. Sin embargo, esta percepción positiva se contrapone con la opinión del 73% de los encuestados en escala “*Parcialmente de acuerdo*” que consideran que no cuentan con todos los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades, y el 66% en escala “*Parcialmente de acuerdo*” que no cuentan con todos los equipos médicos en funcionamiento. Así mismo, el 61% en escala “*Parcialmente de acuerdo*” califica que los procesos actuales no están diseñados para proporcionar una atención adecuada. A pesar de estas deficiencias, la totalidad de la población encuestada 96% en escala “*Muy de acuerdo*” toma en consideración que mejorar la gestión administrativa del Hospital Veterinario podría generar un entorno más propicio para el aprendizaje.

En base a estos resultados se revela una disonancia entre la percepción de la eficiencia actual y la insatisfacción con los recursos y equipos disponibles, lo que sugiere que, aunque la

gestión pueda ser considerada eficiente en algunos aspectos, aún hay margen de mejora para brindar una atención adecuada y óptima mediante la provisión de recursos y equipos necesarios.

Figura 7. Gestión Administrativa

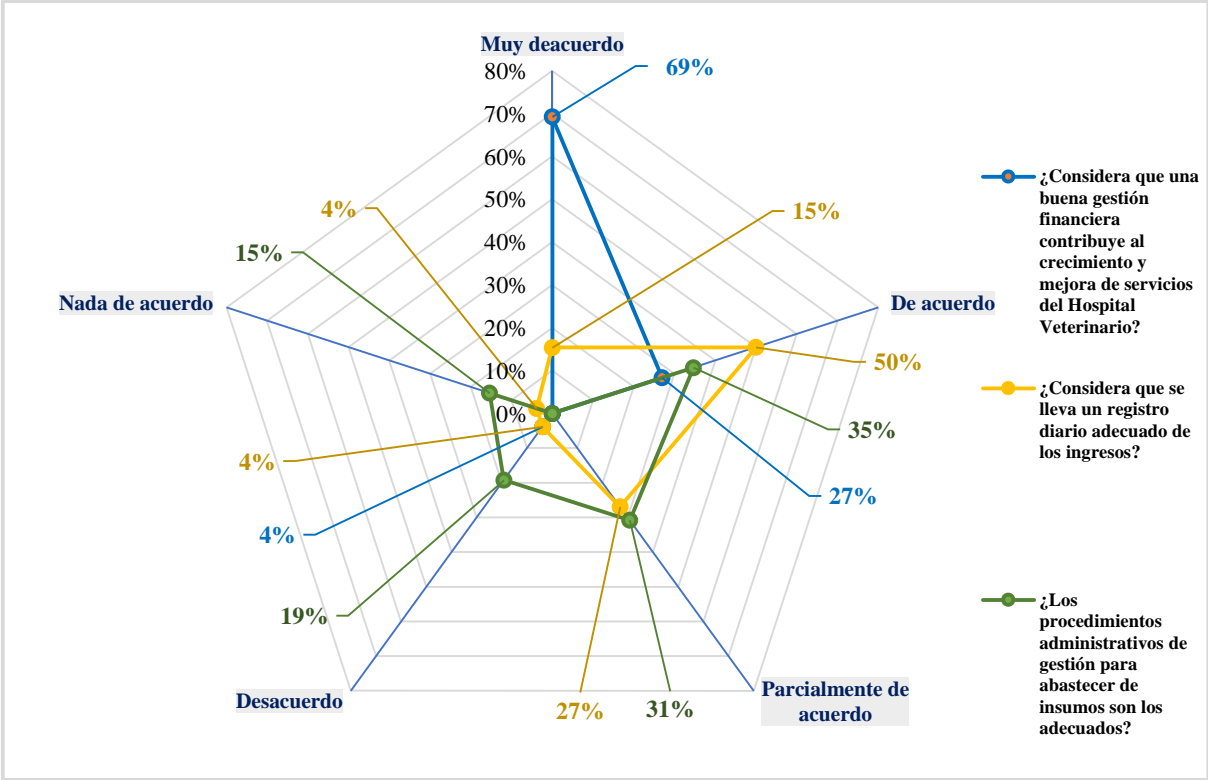


Por otro lado, en relación con la gestión financiera del Hospital Veterinario, se determina en la Figura 8, que el 96% de la población encuestada en escala “*Muy de acuerdo*” reconoce la importancia de una gestión financiera sólida para garantizar el desarrollo y la calidad de los servicios ofrecidos. Así también, en cuanto al registro diario de ingresos con un 65% en escala “*De acuerdo*” manifiesta que, si se lleva un registro adecuado de los ingresos diarios en el Hospital Veterinario. El 35% en escala “*Parcialmente de acuerdo*” lo caracteriza como inadecuado. Sin embargo, en cuanto a los procedimientos administrativos de gestión para abastecer de insumos, el 65% en escala “*De acuerdo*”, valoran que los procedimientos actuales de adquisición o compras de insumos no son muy adecuados.

Lo que significa que en la mayoría de empleados existe a mayor escala una conciencia generalizada de la importancia de contar con procesos a seguir para generar una administración financiera efectiva que encamine el funcionamiento exitoso de la veterinaria; pues el llevar un registro de ingresos adecuado es un indicador positivo de la transparencia y la precisión en el

manejo de las finanzas de la veterinaria. Sin embargo, los procedimientos de abastecimiento de insumos particularmente en el contexto de compras públicas presentan una problemática actual. Por tanto, la existencia de posibles deficiencias en la gestión de inventario o en la planificación de compras, afecta la disponibilidad oportuna e inmediata de insumos necesarios para brindar una atención adecuada.

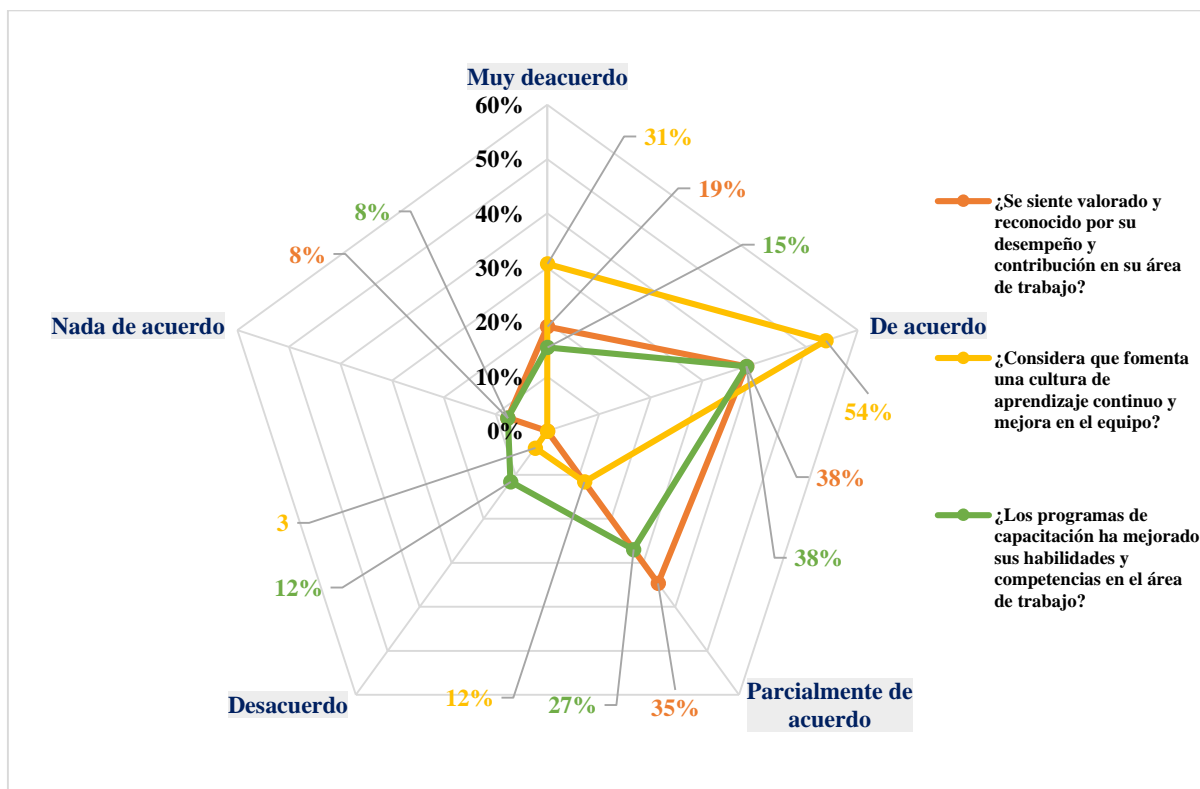
Figura 8. Gestión Financiera



Así mismo, otro punto de análisis es la Gestión de Talento Humano, puesto que al contar con un equipo de trabajo capacitado y motivado puede marcar la diferencia en el logro de los objetivos y metas de la empresa; es por ello, que en la Figura 9 se determina que el 57% de los encuestados, en escala “De acuerdo” se sienten valorados y reconocidos por su desempeño, en contraste del 43% en escala “Parcialmente de acuerdo” que no han experimentado una evaluación ni reconocimiento en virtud de su desempeño laboral. Por otro lado, el 85% en escala “De acuerdo” considera que se fomenta una cultura de aprendizaje continuo y mejora en el equipo, a diferencia del 15% en escala “Parcialmente de acuerdo”. Además, con un 53% en escala “De acuerdo” contemplan que los programas de capacitación han permitido mejorar sus habilidades en su área de trabajado; sin embargo, la falta de programas de formación actualizados explica la percepción negativa del 47% en escala “Parcialmente de acuerdo”, quienes explican que no experimentan mejoras actualizadas en sus habilidades y competencias.

Lo que explica que existe fortalezas en ciertos aspectos, pero para alcanzar un nivel de efectividad completa es necesario abordar y mejorar estas debilidades. Prever futuras necesidades de la empresa, desarrollando una fuerza laboral flexible y altamente calificada es importante para el éxito empresarial sostenible. De manera que, al mejorar en tema de capacitaciones para todo el equipo, en programas de formación actualizados, creando un ambiente donde se valore el aprendizaje y se aliente la exploración de nuevas ideas y enfoques; mantiene a los empleados provistos de habilidades necesarias para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial, lo que conlleva a una ventaja competitiva frente a otros hospitales veterinarios.

Figura 9. Gestión de Talento Humano

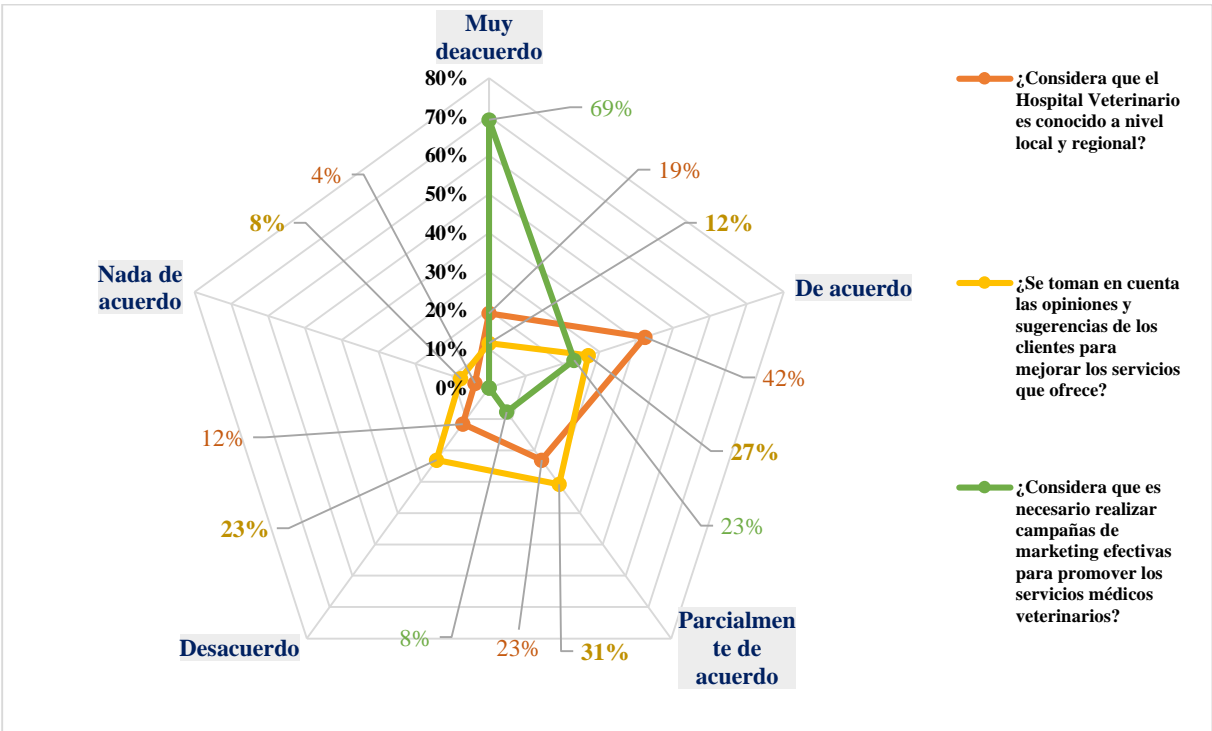


En lo que respecta a la Gestión de Marketing en la Figura 10 se observa que: el 61% de los encuestados en escala “De acuerdo” consideran que el Hospital Veterinario es conocido en la comunidad local y regional; a diferencia del 39% en escala “Parcialmente de acuerdo” que respondieron en menor escala. En cuanto al siguiente ítem, el 62% de la población encuestada en escala “Parcialmente de acuerdo” dan a sentir que sus opiniones en gran parte no son tomadas en cuenta, en contraste del 38% en escala “De acuerdo” que si valoran sus sugerencias; lo que explica una oportunidad de mejora en esta sección para perfeccionar los

servicios. Por otra parte, en su mayoría de los encuestados, el 92% en escala “*Muy de acuerdo*” manifiesta que es necesario realizar campañas de marketing efectivas para promover los servicios médicos veterinarios del Hospital.

Cabe señalar que estos resultados pueden guiar esfuerzos futuros para mejorar la comunicación con la comunidad, fortalecer la participación de los clientes y desarrollar estrategias de marketing para atraer y retener a más clientes en el Hospital Veterinario.

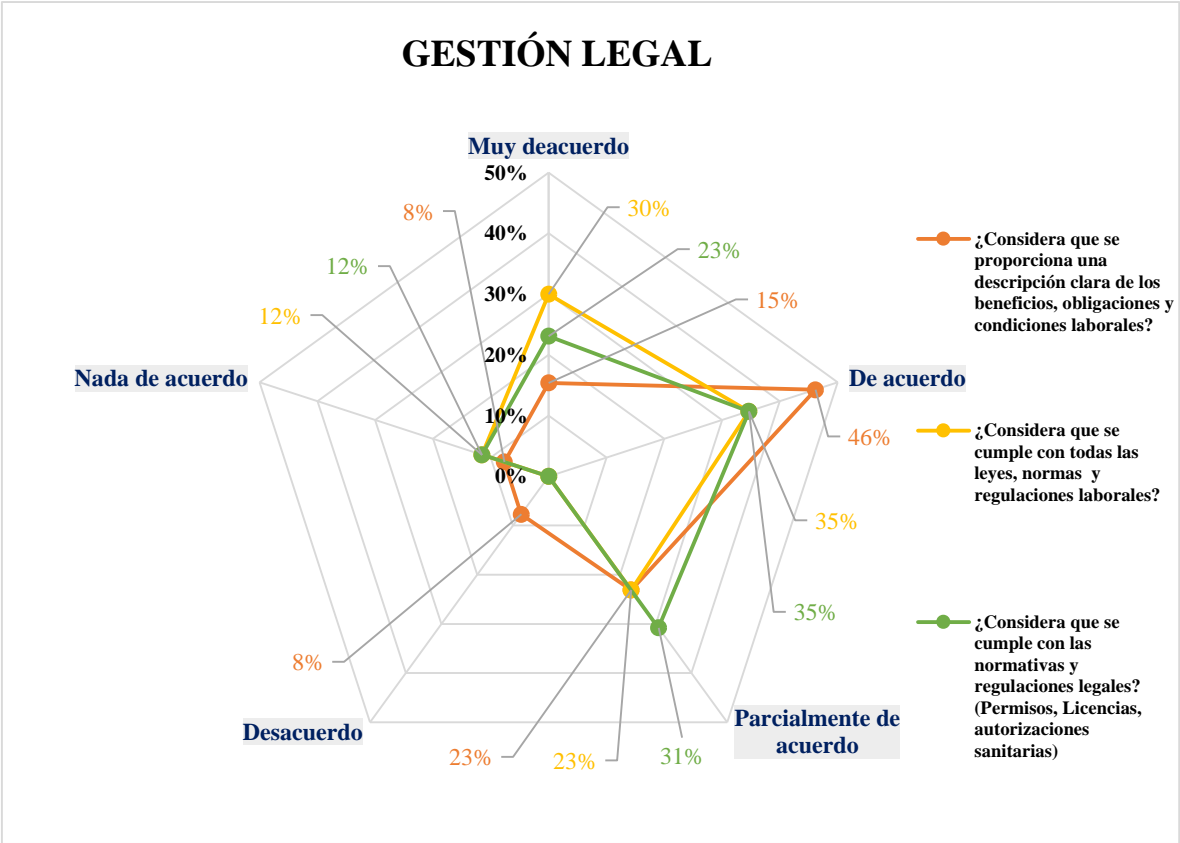
Figura 10. Gestión de Marketing



En cuanto a la Gestión Legal, en la Figura 11, se observa que el 61% del total de encuestados en relación a la escala “*De acuerdo*” conoce y mantiene buenas condiciones laborales, mientras que el 39% en escala “*Parcialmente de acuerdo*” no lo considera así; lo que traduce en una satisfacción promedio en el entorno laboral. Asimismo, el 65% en escala “*De acuerdo*” considera que se cumple con todas las leyes, normas y regulaciones laborales, pero el 35% muestra su indecisión, Por otro lado, el 58% en escala “*Muy de acuerdo y De acuerdo*” responde a que se cumplen adecuadamente las normativas sanitarias para asegurar la calidad y seguridad de los servicios de atención médica veterinaria que se ofrecen sin embargo el 43% expresa parcialidad en su respuesta.

Estos resultados reflejan una percepción general positiva sobre la comunicación de los aspectos laborales, disposiciones legales y sanitarias. Se garantiza la protección y derechos de todos los trabajadores y se considera que la implementación de estrategias de mejora continua en la gestión legal permitirá mantener altos estándares de cumplimiento y asegurar una operación ética y sólida en beneficio de los empleados y la comunidad en general.

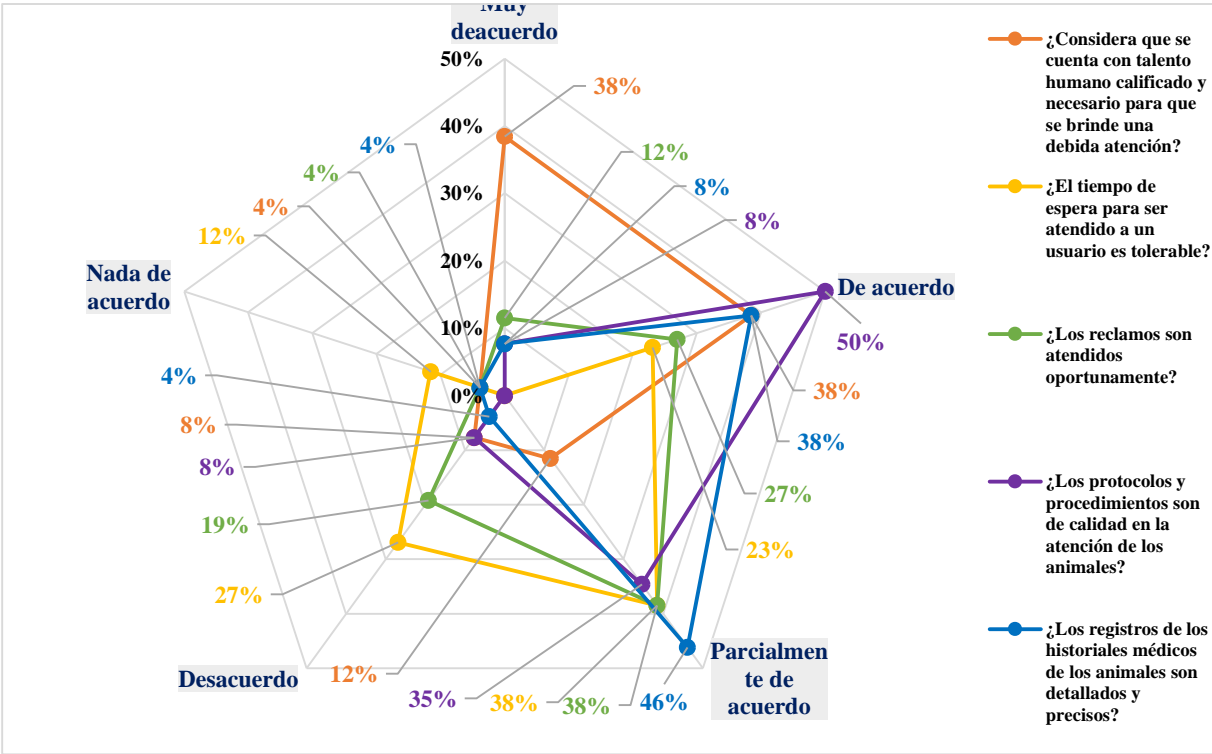
Figura 11. Gestión Legal



Otro de los componentes de análisis es la Gestión Operativa demostrado en la Figura 12 correspondiente el 76% de los colaboradores en escala “Muy de acuerdo” responde a que el personal está capacitado y cualificado para atender adecuadamente a los pacientes. En relación al tiempo de espera para ser atendido un usuario y atención a reclamos, con un promedio del 77% y 61% en escala “Parcialmente de acuerdo” respectivamente, exponen su disconformidad en los servicios de atención, sólo el 23% y 39% están de acuerdo, lo que evidencia que el tiempo de espera es un aspecto crítico que se debe mejorar. Así mismo, el 54% en escala “De acuerdo” de los encuestados consideran que los protocolos y procedimientos son de calidad; sin embargo, el 46% en escala “Parcialmente de acuerdo” menciona que los registros e historiales médicos no son detallados ni precisos.

Se denota la importancia de establecer, mejorar y mantener procesos organizados; garantizando que todos los recursos disponibles se apliquen correctamente a través de una buena coordinación de los agentes involucrados; puesto que, al ofertar un buen servicio se mantendrá a un cliente satisfecho, así también se garantizará que la enseñanza de los estudiantes en sus prácticas preprofesionales sea de calidad.

Figura 12. Gestión Operativa



Cada unidad administrativa presenta sus propios desafíos y oportunidades para la mejora, lo que destaca la necesidad de una revisión constante y un enfoque proactivo en la búsqueda de la excelencia en el servicio. En la tabla 6, se resumen de los resultados obtenidos de cada área entorno de atención médica y servicios veterinarios.

Tabla 6. P.6: Resumen de la Gestión del Hospital Veterinario

UNIDAD	%	DETALLE
ADMINISTRATIVA	32%	Muestra un margen moderado de satisfacción en cuanto a la eficiencia de los procesos administrativos y una planificación ambigua. Lo que sugiere una revisión y simplificación de procedimientos, automatización de tareas y buenas prácticas administrativas para lograr mejorar la calidad de servicio y una mayor satisfacción de los empleados y pacientes.

FINANCIERA	37%	No necesariamente indica una necesidad emergente de mejora. Sin embargo, este porcentaje se enfoca en perfeccionar estos registros diarios para garantizar la precisión y transparencia en la gestión financiera.
TALENTO HUMANO	44%	En su mayoría los colaboradores se sienten valorados y reconocidos por su desempeño y contribución en sus áreas de trabajo; a pesar de ello, se podría mantener y fortalecer una cultura de aprendizaje continuo mediante capacitaciones y el desarrollo de habilidades del personal.
MARKETING	33%	A pesar de estar en un nivel promedio moderado, se podría realizar un análisis de mercado, recopilar y actuar sobre la retroalimentación de los clientes, y diseñar campañas de marketing adaptadas a las necesidades y preferencias del público objetivo.
LEGAL	38%	La mayoría considera que se cumplen las leyes, normas y regulaciones laborales y sanitarias, lo que significa que el Hospital veterinario garantiza su operación de manera transparente y segura.
OPERATIVA	35%	Se destaca la importancia de una gestión más efectiva de la demanda para abordar las preocupaciones sobre el tiempo de espera y mejorar la experiencia del cliente. Esto sugiere la necesidad de optimizar protocolos, procedimientos y flujos de trabajo para acelerar la atención.

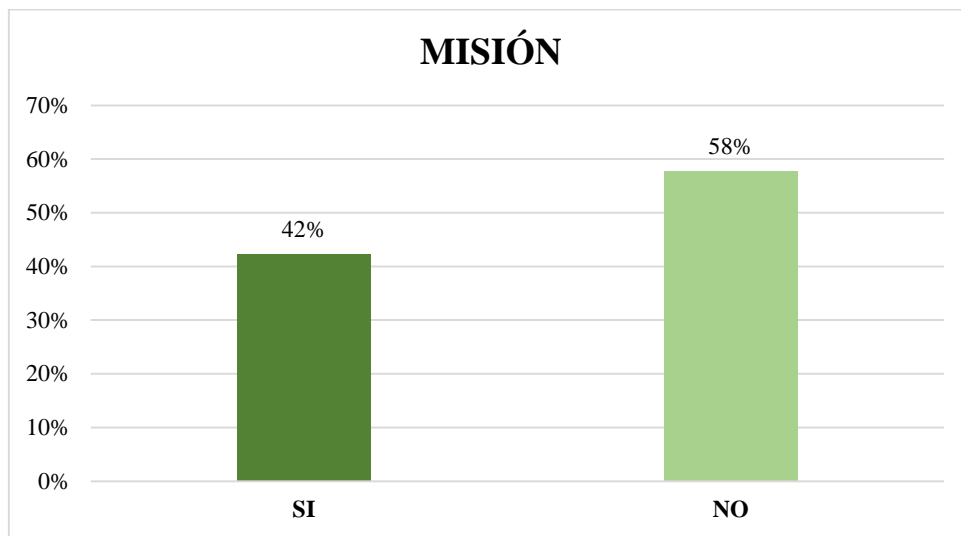
6.3 Objetivo específico 3

Diseñar un plan de gestión administrativa que permita optimizar los procesos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.

Como resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo y operativo del Hospital Veterinario se aprecia una variedad de percepciones en cuanto a diferentes aspectos que contiene un Plan de Gestión Administrativa. En base a ello, en la Figura 13, se logró determinar que, el 42% de los encuestados afirma conocer la misión del Hospital Veterinario, mientras que el 58% no la conoce. Esto indica que un porcentaje considerable de los encuestados no está familiarizado con la misión institucional.

Es importante tener en cuenta que la misión es un elemento fundamental de la identidad y propósito de una organización, y su desconocimiento puede afectar la comprensión de los objetivos y valores que guían las actividades del hospital. Para mejorar este aspecto, es importante implementar estrategias de comunicación y divulgación interna, asegurándose de que todos los miembros del equipo, usuarios y partes interesadas estén informados sobre la misión y puedan alinearse con ella en su trabajo y decisiones, esto puede contribuir a una mayor cohesión y compromiso hacia los objetivos institucionales.

Figura 13. Plan de Gestión Administrativa: Misión



Por otra parte, en la Figura 13 se observa la mayoría de los encuestados considera en una escala con mayor porcentualidad “*Parcialmente de acuerdo*” con un 42% que la visión del Hospital veterinario proporciona una imagen inspiradora del futuro que se desea alcanzar; correspondiente al 38% que los objetivos son realistas y están alineados a la actuación de la veterinaria y reflejando un 38% las políticas o reglamentos internos del Hospital Veterinario están actualizados a la realidad presente

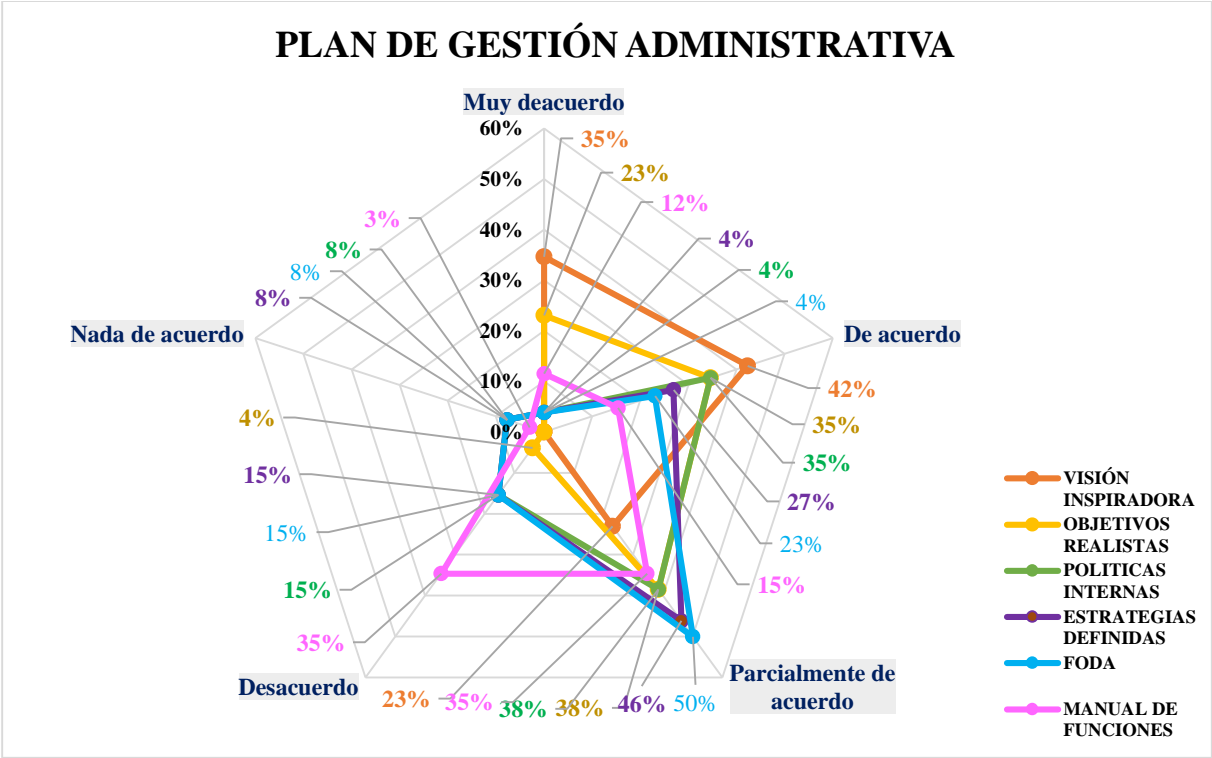
De igual forma, en la misma escala “*Parcialmente de acuerdo*” con un 46% consideran que las estrategias están claramente definidas para lograr los objetivos propuestos; así mismo, el 50% estima que se realizan acciones concretas para identificar de manera precisa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la empresa.

Es interesante notar en cuanto al Manual de Funciones del Hospital Veterinario es el punto que muestra la mayor diversidad de opiniones; con un porcentaje significativo del 73%

en escala “Parcialmente de acuerdo”, debido a que no existe un manual de funciones establecido; por ende, no hay claridad e información sobre las funciones y responsabilidades específicas de cada colaborador dentro del hospital; sin embargo el 27% presume que están de acuerdo o parcialmente de acuerdo a la existencia del manual.

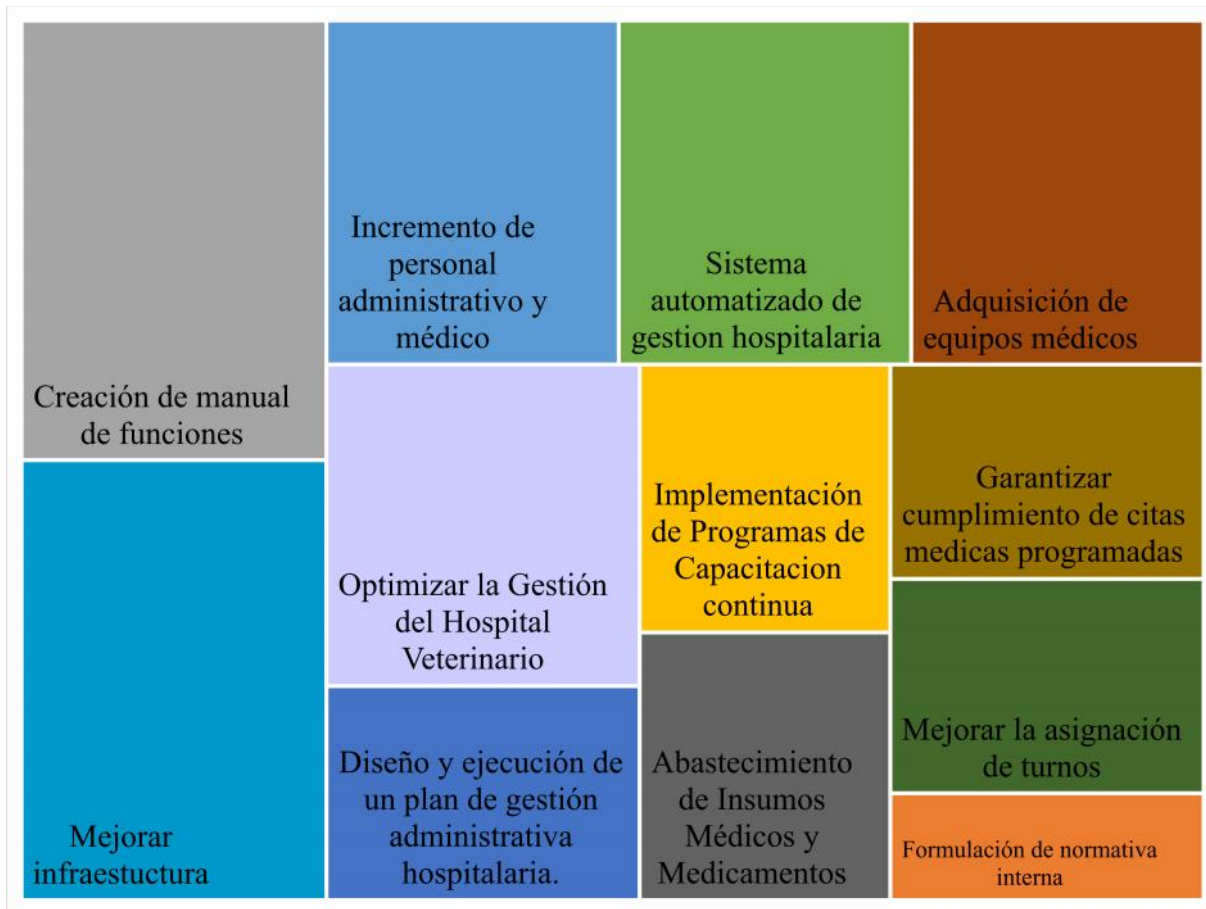
Estos resultados permiten identificar con mayor claridad áreas de oportunidad y mejora como la propuesta del Plan de Gestión Administrativa. Pues, se llevaría a cabo en este documento acciones para revisar y redefinir las políticas internas, definir estrategias más claras, y trabajar en la elaboración de un manual de funciones que sea más comprensible y satisfactorio para el equipo del Hospital Veterinario. Logrando de esa manera el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera más efectiva, optimizando el uso de recursos y generando un entorno de trabajo más productivo y enfocado.

Figura 14. Plan de Gestión Administrativa



Seguido de ello, en opinión de las respuestas brindadas por parte de los colaboradores del Hospital Veterinario que ofrecen una visión integral de las áreas críticas que exigen atención para mejorar la gestión administrativa del Hospital Veterinario. En la Figura 15, se observa sugerencias expuestas por parte del personal administrativo y operativo del Hospital Veterinario, en aspectos administrativos como clínicos para fortalecer la operación y el servicio; enfocándose en la calidad de atención y la eficiencia en la gestión

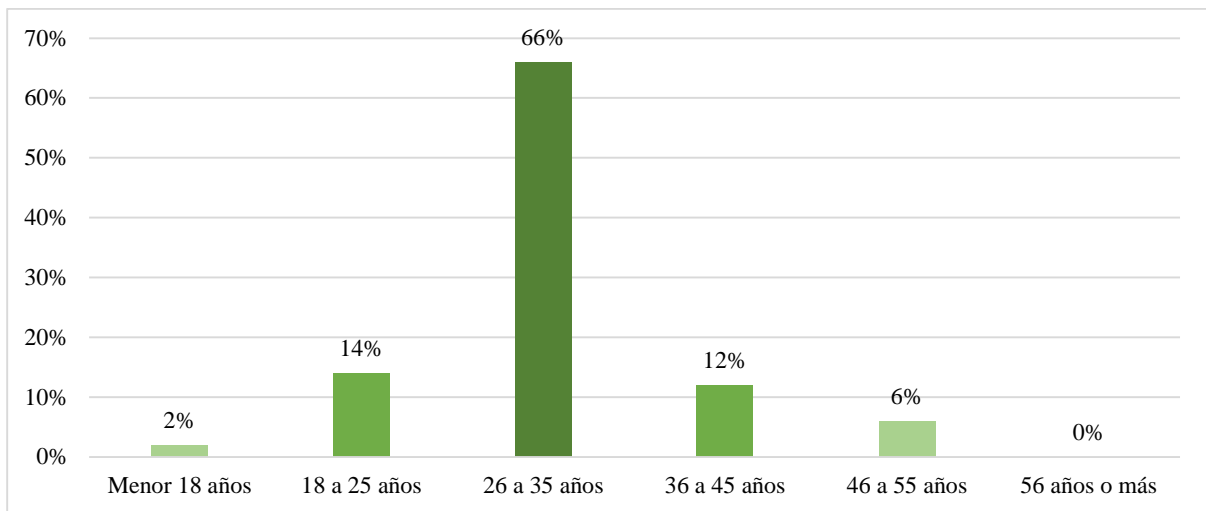
Figura 15. Sugerencias de mejora de la gestión del Hospital Veterinario.



Si bien es cierto, en las decisiones empresariales no solo se tienen en cuenta las circunstancias internas del entorno organizacional, sino también las externas como el mercado, los proveedores, la cultura organizacional, el liderazgo, el estilo de dirección, la inteligencia del negocio, pero sobre todo conocer la opinión del cliente.

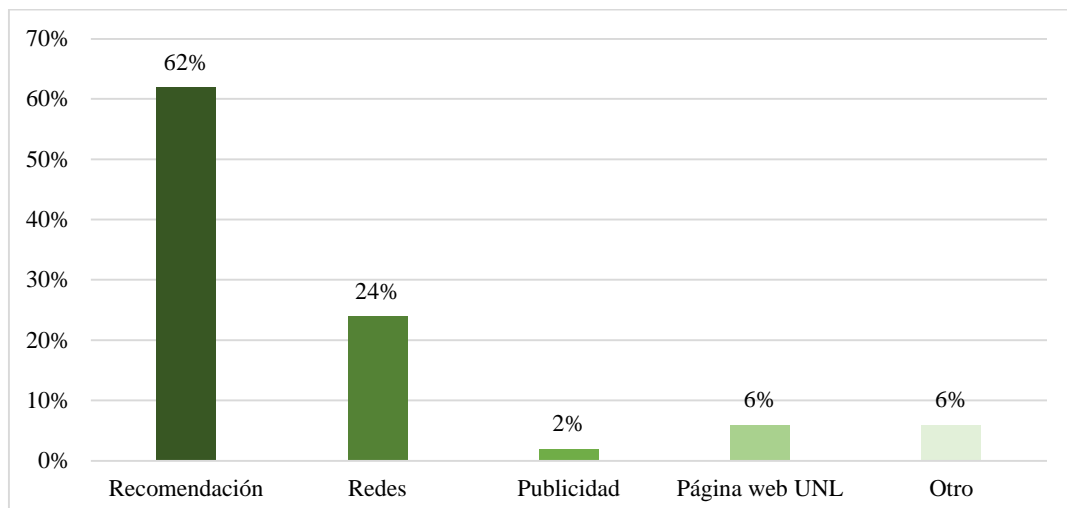
De acuerdo a los resultados obtenidos en la Figura 16 se identifica que el 98% de los clientes que visitan el Hospital veterinario con mayor frecuencia tienen un rango promedio de edad entre 18 y 55 años, a diferencia de los demás rangos de edad que representan el 2%. Es probable que este grupo de edad sea más consciente de la importancia de la salud de sus mascotas; pues, las personas jóvenes-adultas tienden a formar fuertes lazos emocionales y estar más dispuestos a buscar servicios de atención médica veterinaria para mantener el bienestar de sus mascotas.

Figura 16. Edad



Otro punto importante de análisis para el desarrollo del plan de gestión es conocer como el Hospital Veterinario es acreditado; por ello, de acuerdo a los datos proporcionados, en la Figura 17, con un porcentaje significativo del 62% de los clientes conocen el Hospital Veterinario a través de una "recomendación"; el 24% por medio de redes sociales o plataformas en línea; el 6% mediante la página web de la Universidad; mientras que la publicidad directa tuvo una influencia menor de un 2%. Lo que indica que la mayoría de clientes que visitan la Veterinaria fueron referidas por otras personas; es una muestra positiva de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Es fundamental desarrollar presencia en línea como nueva tendencia para atraer a nuevos clientes mediante redes sociales y mejorar el sitio web de la UNL.

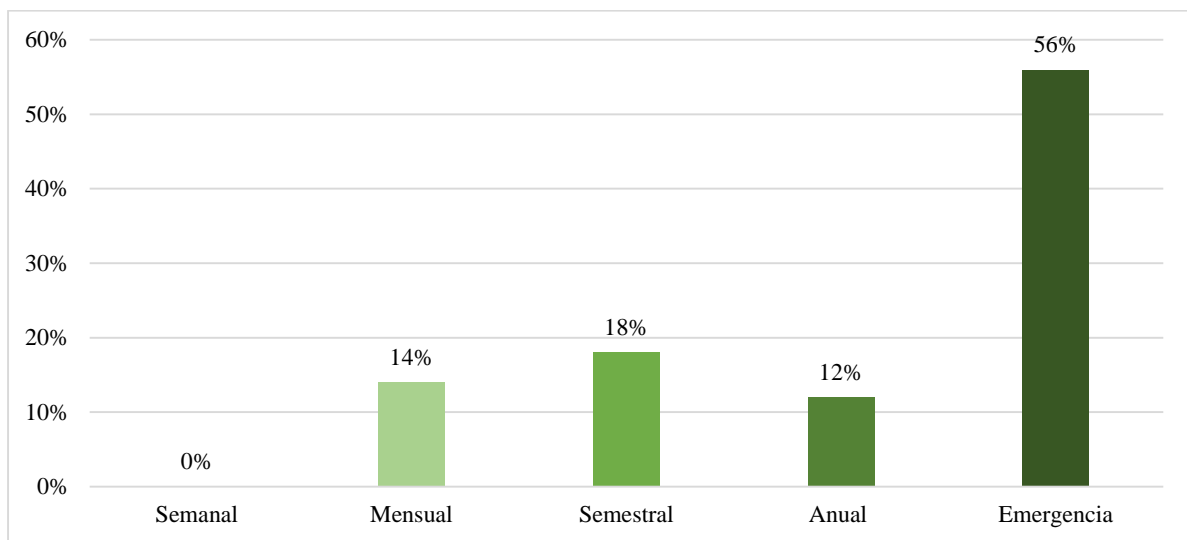
Figura 17. P.1: ¿Cómo se enteró de nuestro hospital veterinario?



Por otro lado, la frecuencia de asistencia al chequeo médico de las mascotas, en la Figura 18 se observa que el 56% de clientes acude debido a problemas de salud urgentes. El 18% de los clientes realiza chequeos médicos cada seis meses, mientras que el 14% lleva a cabo chequeos mensuales y el 12% lo hace anualmente.

Lo que resalta la importancia de contar con servicios de emergencia bien establecidos, así como disponer de insumos y equipos adecuados para atender de manera oportuna a las mascotas que requieren atención inmediata.

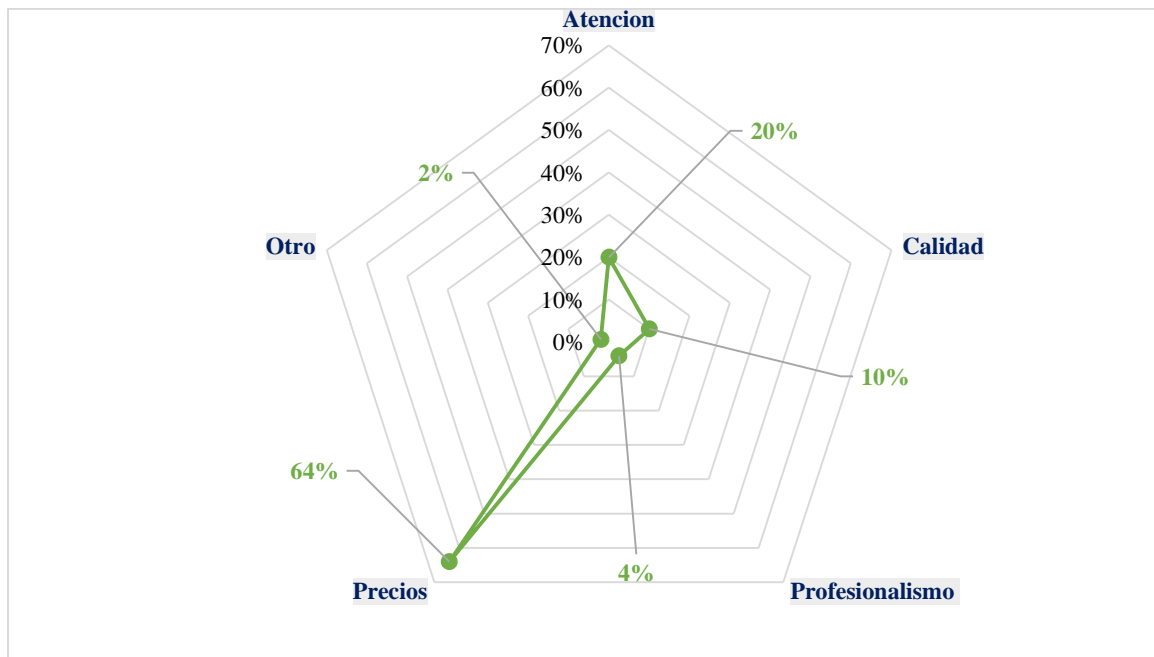
Figura 18. P.2: ¿Con qué frecuencia asiste al chequeo de su mascota en el Hospital Veterinario?



Referente a la competencia, en la Figura 19, se determina que los clientes consideran que lo hace distintivo a la veterinaria principalmente a través de sus precios con un 64% del total de encuestados, el 20% de los clientes destaca la atención; a diferencia de un promedio bajo del 10% y 4% en cuanto a la calidad y profesionalismo.

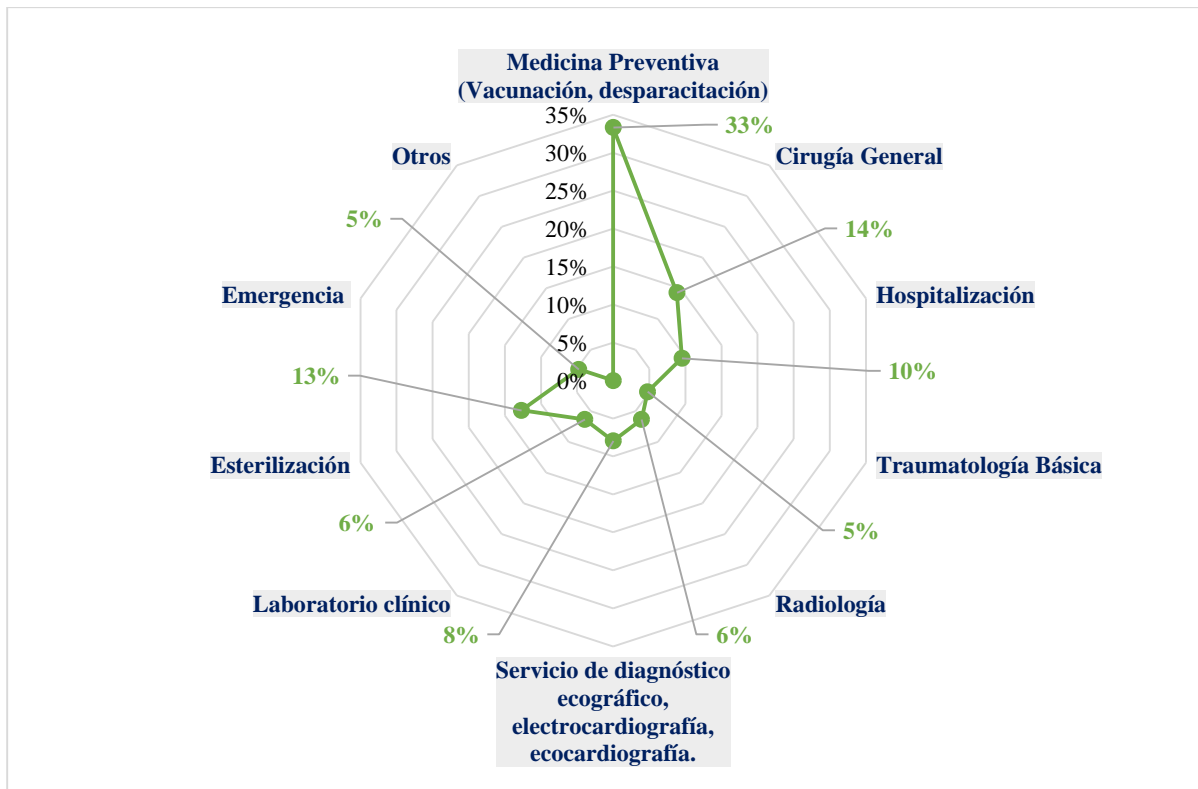
Lo que significa que los clientes buscan obtener la mejor atención para sus mascotas sin incurrir en costos excesivos. Si bien la calidad de los servicios y el profesionalismo del personal tienen una menor presencia en la percepción de los clientes, siguen siendo aspectos importantes para mantener una ventaja competitiva en el mercado y brindar un servicio integral de alta calidad, y por ende mantener una base sólida de clientes satisfechos.

Figura 19. P.3: ¿Qué lo hace distintivo al Hospital Veterinario?



Otro aspecto importante para considerar son los servicios con mayor demanda que presta el Hospital Veterinario, en la Figura 20, se observa con mayor representación el servicio de Medicina Preventiva correspondiente al 33%, esto demuestra la conciencia de los propietarios de mascotas sobre la importancia de la prevención de enfermedades y la promoción de la salud de sus animales. Seguido de ello, el servicio de Cirugía General con un 14%, Esterilización 13%, Hospitalización un 10% lo que explica que algunas mascotas requieren cuidados intensivos, quirúrgicos o tratamientos continuos. Además, otros servicios solicitados, aunque con una demanda ligeramente menor son servicio de diagnóstico ecográfico 8%, Radiología 6%, laboratorio clínico 6%, Emergencia 5% y Traumatología básica 5%.

Figura 20. P.4: Razones de asistencia con su mascota al Hospital Veterinario



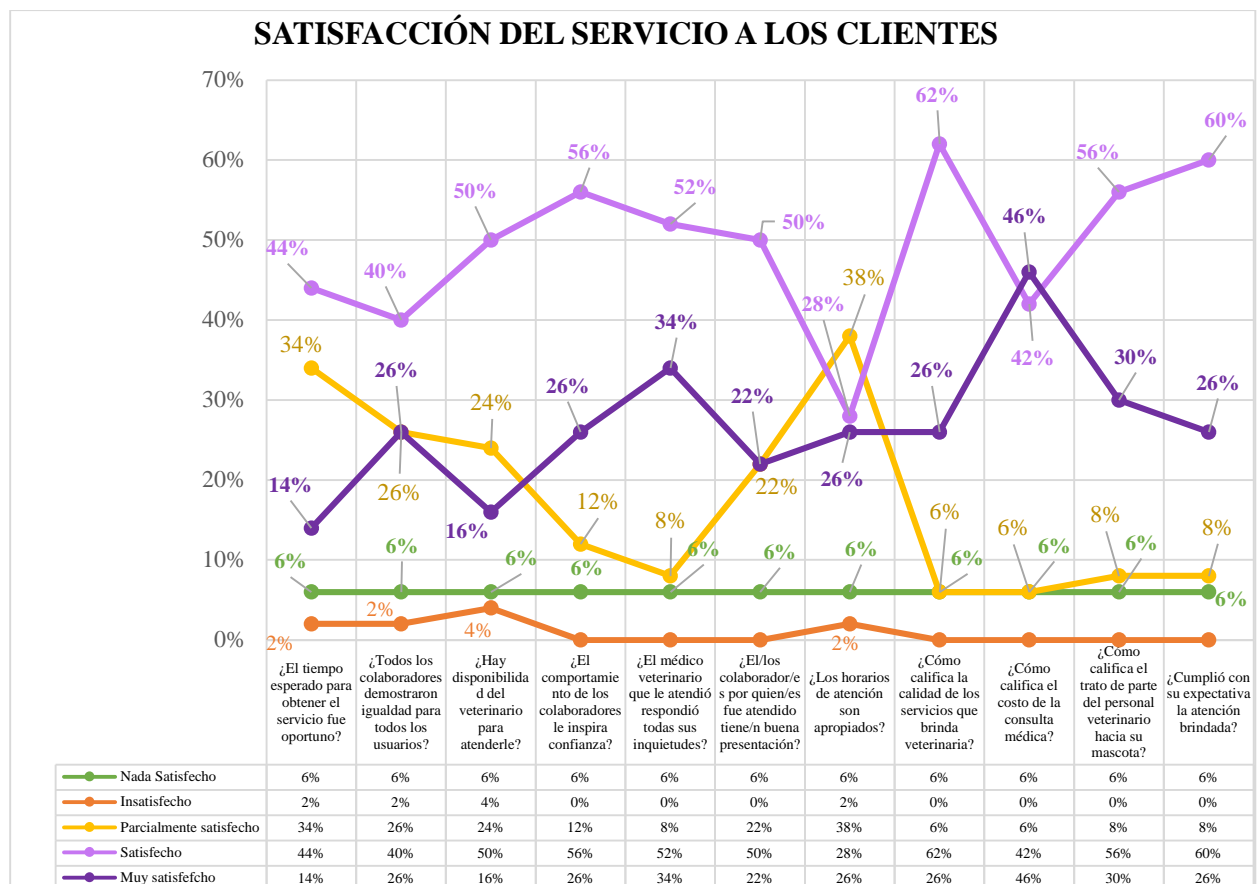
En cuanto a la satisfacción de los servicios, en la Figura 21 se muestra una variedad de percepciones de los clientes sobre diversos aspectos del servicio proporcionado por la veterinaria; en donde, el 58% de los clientes se encuentran “*Satisfecho o Muy satisfecho*” con el tiempo de espera para obtener el servicio; mientras que el 42% “*Parcialmente satisfecho o nada satisfecho*”, lo que explica que aunque en su mayoría considera que el tiempo de espera fue razonable y adecuado, existe un porcentaje de insatisfacción. En cuanto a la igualdad de trato por parte de los colaboradores un 66% de los clientes se sintió “*Satisfecho o Muy satisfecho*”, mientras que un 28% estuvo “*Parcialmente satisfecho*”, lo que puede requerir una mayor atención por parte de la veterinaria para asegurar una experiencia equitativa para todos. Así también, un 66% de los clientes percibe que el personal veterinario está disponible cuando se les necesita, sin embargo, un 30% de los clientes se encuentra “*Insatisfecho o Nada Satisfecho*”, lo que indica que algunos clientes pudieron haber experimentado dificultades para acceder a los servicios veterinarios.

De igual manera, el 82% de los clientes se encuentra “*Satisfecho o Muy satisfecho*” con el comportamiento de los colaboradores y la confianza que inspiran, lo que indica una percepción positiva en general.

Por otro lado, el 86% se encuentran “*Satisfecho o Muy satisfecho*” con las respuestas a sus inquietudes por parte del médico veterinario, sólo un 6% de los clientes se encuentra “*Insatisfecho*”. En cuanto a la presentación del personal el 72% de los clientes manifiestan que la apariencia y la imagen del equipo de trabajo del hospital veterinario son considerados adecuados y profesionales. Así también en cuanto a los horarios de atención el 54% de encuestados considera que son adecuados.

Siguiente, el usuario externo califica con un 88% en una escala “*Satisfecho o Muy satisfecho*” la calidad de los servicios, el costo de la consulta médica y el trato del personal hacia su mascota, lo que refleja una lo que explica que en su mayoría se ha logrado satisfacer las expectativas del cliente en cuanto a la atención recibida.

Figura 21. P.5: Satisfacción del servicio a los clientes

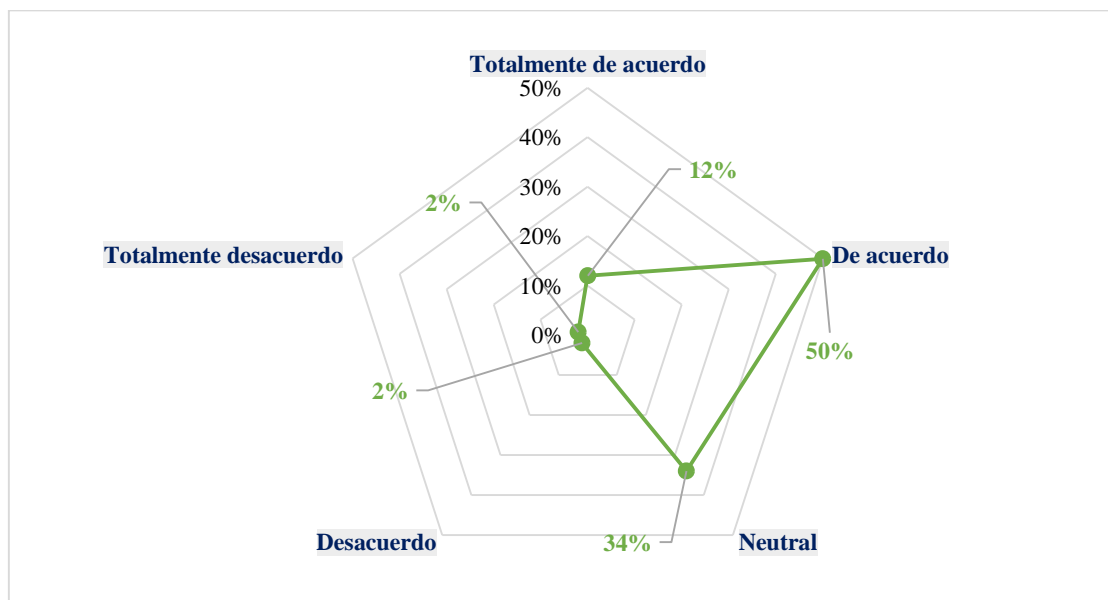


Si bien es cierto, la calidad de los servicios veterinarios está directamente relacionada con las instalaciones y equipos utilizados. En la Figura 22, el 62% de clientes considera que las instalaciones y equipos médicos veterinarios son adecuados y modernos. El 34% de encuestados se muestra neutral en este aspecto, lo que sugiere que no tienen una opinión

definida sobre la adecuación y modernidad de las instalaciones y equipos. Solamente un 4% manifiesta que no están de acuerdo con la infraestructura, modernidad de las instalaciones y equipos veterinarios.

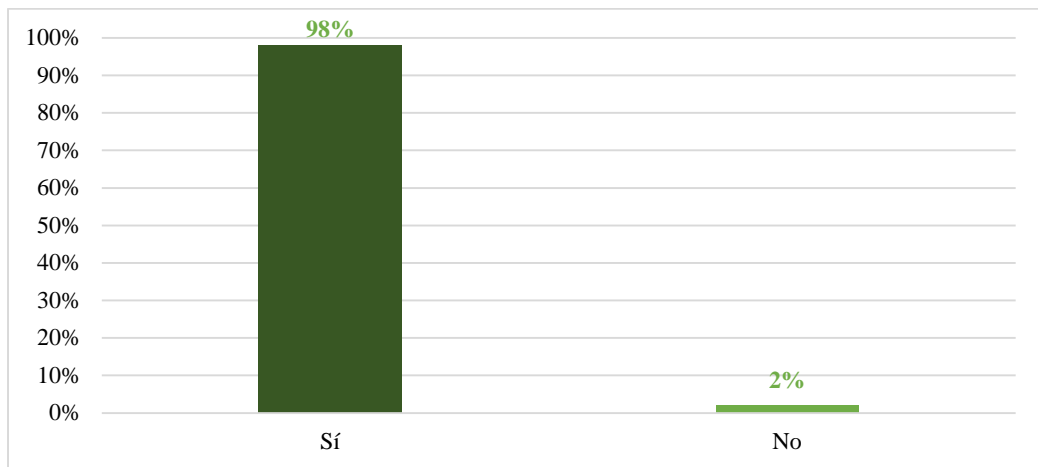
Se explica que en su mayoría califica positivamente su infraestructura, lo que es un indicador favorable. Sin embargo, es importante considerar las opiniones negativas para identificar qué aspectos generan dudas o insatisfacción en los clientes. Pues, mantener instalaciones modernas y bien equipadas es fundamental para brindar un servicio de calidad y asegurar el bienestar de las mascotas y la satisfacción de los clientes.

Figura 22. P.6: ¿Considera que las instalaciones y equipos médicos veterinarios son adecuados y modernos?



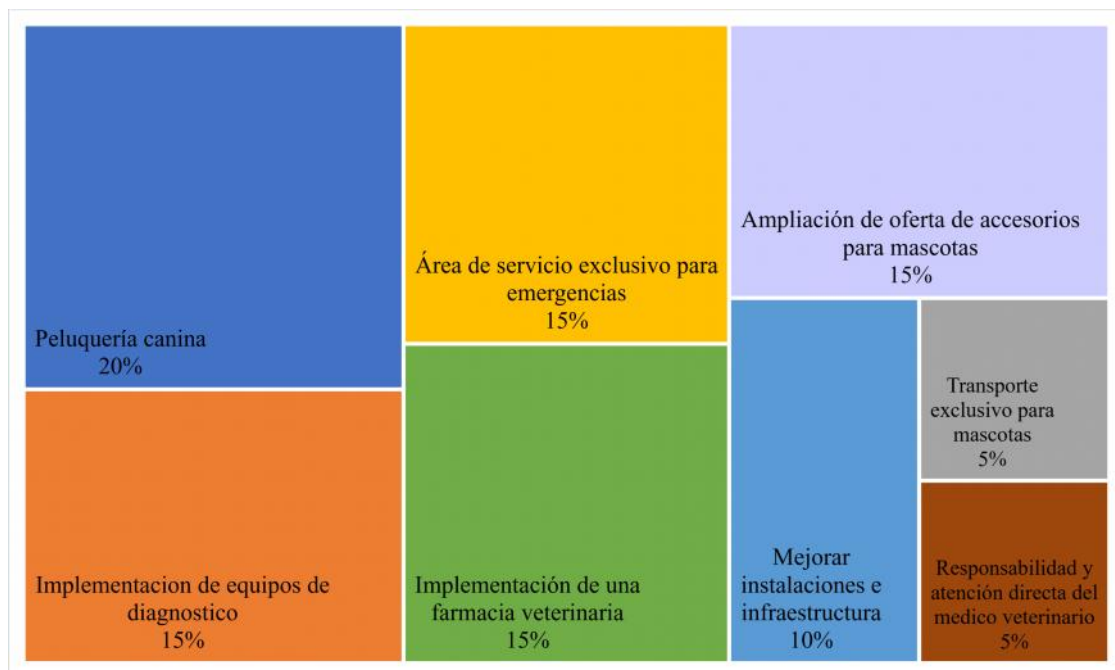
En la Figura 23, se determinó que el 98% de los encuestados recomendaría el servicio del Hospital Veterinario a familiares, amigos y/o conocidos. Solo el 2% indicó que no lo recomendaría. Este alto porcentaje refleja una percepción extremadamente positiva de los clientes hacia el Hospital Veterinario y sus servicios. La disposición a recomendar a otros es un indicador importante de la satisfacción de los clientes y de la calidad del servicio proporcionado. Un alto nivel de recomendación puede generar un efecto positivo en la reputación y el crecimiento de la veterinaria, ya que los clientes satisfechos tienden a compartir sus experiencias con otros, lo que puede atraer a nuevos clientes y aumentar la lealtad de los ya existentes.

Figura 23. P.7: ¿Recomendarías a familiares, amigos y/o conocidos el servicio del Hospital Veterinario?



Cabe resaltar que las respuestas de los encuestados respecto a los servicios sugeridos o deseables para la implementación en el Hospital Veterinario ofrecen un valioso panorama de las necesidades y expectativas de los propietarios de mascotas. En la Figura 24, se expone sugerencias que apuntan hacia la mejora de la experiencia del cliente y la calidad de los servicios, factores esenciales en la gestión de un Hospital Veterinario exitoso.

Figura 24. P.8: ¿Qué servicios sugiere o gustaría que se implementara en el Hospital Veterinario?



HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO
“César Augusto Guerrero”

PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2023

INTRODUCCIÓN

La implementación de un plan de gestión administrativa tiene un efecto directo en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Al optimizar los procesos internos y asegurar una atención eficiente, se aumenta la satisfacción del cliente y se fortalece la imagen de la institución. Esta propuesta tiene la capacidad de elevar la calidad del servicio al optimizar los períodos de espera y garantizar una atención sobresaliente por parte de todo el personal que conforma el Hospital Veterinaria; ya que la presencia de cierta insatisfacción de usuarios genera quejas y una percepción negativa en relación con la veterinaria. Por lo tanto, resulta imperativo introducir modificaciones en el enfoque administrativo actual y recomendar estrategias y métodos que promuevan una excelencia constante en la calidad del servicio ofrecido.

OBJETIVO

Establecer un marco sólido para el mejoramiento continuo, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estándares de calidad en todas las áreas del Hospital Veterinario. Así también, mejorar la eficiencia en la atención al cliente y optimizar procesos en cuanto al funcionamiento de las áreas médicas y administrativas.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, es fundamental que todas las empresas tengan como visión alcanzar la eficiencia, la competitividad y la excelencia organizacional, brindando servicios de alta calidad y una atención excepcional a sus clientes. Por lo tanto, es primordial contar con una herramienta que ayude a corregir este problema y permita al Hospital Veterinario adoptar y adaptar procedimientos más eficientes.

Al analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado al Hospital Veterinario, se pudo identificar la existencia de un proceso administrativo deficiente, caracterizado por un manejo empírico en la realización de actividades. Por último, la falta de una estructura organizativa bien definida dificulta la eficiencia y eficacia en la gestión.

En ese contexto, el plan de gestión administrativa del hospital veterinario es un documento que describe la situación real de la institución, así como las estrategias, políticas, metas y objetivos para fortalecer su competitividad. Este trabajo de investigación se convierte en un valioso instrumento de apoyo y consulta para el personal del hospital, dado que aborda las necesidades y condiciones específicas de la veterinaria, estableciendo un marco sólido para el mejoramiento

continuo, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estándares de calidad optimizar de recursos, el control de procesos y la implementación de estrategias que permitir alcanzar los objetivos trazados, garantizando así una gestión eficaz y exitosa en todas las áreas de la Veterinaria.

PROPUESTA: PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Antecedentes

El Hospital Docente Veterinario “César Augusto Guerrero” fue creado en el año 1977 con la finalidad de tener un centro especializado en atención veterinaria de pequeñas especies y que brinda la oportunidad a estudiantes de la carrera para que realicen sus prácticas preprofesionales. Se encuentra ubicado en el campus universitario de la Facultad Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables, es considerado uno de los más importantes de la región Sur del país.

Los principales servicios que se brindan en este escenario de aprendizaje son: consulta externa, cirugía básica de tejidos blandos y ortopedia y servicios de diagnóstico (ecografía, electrocardiografía, hospitalización entre otros).

Este centro médico atiende en promedio entre 10-15 pacientes diarios en el área de consulta externa y hospitalización, además se realizan 3 cirugías diarias previamente agendadas, en el hospital actualmente laboran 3 médicos, dos en el área de consulta externa y hospitalización y un médico en el área de cirugía; durante el periodo lectivo se cuenta en promedio con 3 a 4 estudiantes internos por semana, quienes hacen su internado rotativo.

Misión

“Ser un centro de apoyo médico y académico para la comunidad externa y estudiantes de la Carrera de Medicina Veterinaria que se encuentren en proceso de formación mediante programas de internados rotativos, vinculación comunitaria, investigación formativa. Nuestro compromiso es formar profesionales altamente capacitados y comprometidos en salvaguardar la salud de nuestros pacientes y que sean líderes emprendedores en los diferentes ámbitos de la clínica de las diferentes especies.”

Visión

“Convertirnos en un Hospital Veterinario líder de la región Sur del país reconocido por la excelencia en la atención médica y el bienestar animal. Buscamos ser una institución de referencia en el ámbito académico, tecnológico y científico, impulsando constantemente la investigación y la formación continua de nuestros profesionales para ofrecer servicios de la más alta calidad. Nos esforzamos por ser un centro de referencia en el cuidado y tratamiento de todas las especies animales, y al mismo tiempo, promover una conexión estrecha con la comunidad, fomentar una cultura de responsabilidad y compromiso hacia la salud y el respeto por los animales.”

Valores Organizacionales

-) **Compromiso con el bienestar animal:** Colocamos el bienestar y la salud de los animales en el centro de nuestras acciones. Nos esforzamos por brindar una atención médica compasiva y de alta calidad, asegurándonos de que cada paciente recibe el mejor cuidado posible.
-) **Excelencia profesional:** Buscamos constantemente la excelencia en nuestra labor, manteniendo altos estándares de práctica veterinaria y actualizándonos en las últimas técnicas y avances médicos. Nuestro objetivo es proporcionar servicios de calidad y alcanzar los mejores resultados para nuestros pacientes.
-) **Trabajo en equipo:** Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo donde cada miembro del equipo es valorado y respetado. Trabajamos juntos para abordar los desafíos y brindar soluciones integrales en beneficio de nuestros pacientes y la comunidad.
-) **Ética y responsabilidad:** Actuamos con integridad y transparencia en todas nuestras interacciones. Somos responsables de nuestras acciones y decisiones, cumpliendo con los principios éticos y profesionales para mantener la confianza de nuestros clientes y la comunidad en general.
-) **Formación académica y mentoría:** Nos comprometemos a proporcionar un ambiente de aprendizaje enriquecedor, brindando orientación y apoyo necesario para que los estudiantes adquieran habilidades prácticas y conocimientos relevantes en el campo de la medicina veterinaria.

Objetivos

- J Ofrecer servicios de consulta externa, hospitalización, diagnóstico y tratamiento a los animales domésticos, así como suministrar un servicio veterinario permanente a la comunidad.
- J Promover la participación activa de los estudiantes durante su internado en el Hospital en clínicas para grandes y pequeñas especies, obteniendo conocimientos y profesionalismo, a través de:
 - a. El contacto con los casos clínicos;
 - b. El revisión y aplicación de conocimiento previamente obtenidos en las ciencias básicas y materias clínicas;
 - c. El desarrollo de técnicas y procedimientos de diagnóstico, tratamiento y cirugía;
 - d. De situarlo al estudiante en relación directa con los clientes; y,
 - e. Crear hábitos, destrezas, habilidades que le ayuden a solucionar asuntos profesionales.

Políticas

En base al Art. 3 del Estatuto de la Empresa Pública ÍMPETU, la empresa pública “La Nacional de Loja – EP” en ejercicio de la facultad conferida por la Constitución y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, literal b) tiene como objeto primordial proveer toda clase de bienes y servicios como: Prestación de servicios en las ramas de la salud; es por ello por lo que se establece las siguientes políticas;

1. Objetivo y Compromiso:

- J Proporcionar atención médica y quirúrgica de alta calidad a los pacientes animales, priorizando su bienestar y salud a lo largo de sus vidas.
- J Contribuir al Objetivo de Desarrollo Sostenible número 15: "Vida de Ecosistemas Terrestres", mediante la promoción de la salud y el bienestar animal, y el fomento de prácticas agrícolas y ganaderas sostenibles.

2. Sostenibilidad Financiera:

- J La empresa debe desarrollar estrategias para generar beneficios económicos y asegurar su sostenibilidad financiera. Esto podría incluir la optimización de recursos y la generación de ingresos a través de sus actividades.

3. Calidad en la Atención Veterinaria

- J Garantizar que todos los servicios médicos y quirúrgicos proporcionados en el Hospital Veterinario cumplan con los más altos estándares de calidad y ética profesional.
- J Implementar procedimientos estandarizados para el diagnóstico, tratamiento y seguimiento de los pacientes animales.
- J Evaluar periódicamente la satisfacción de los clientes y pacientes para mejorar continuamente la calidad de la atención.

4. Bienestar Animal:

- J Priorizar el bienestar y la comodidad de los pacientes animales, minimizando su estrés y sufrimiento durante su estancia en el hospital.
- J Adoptar prácticas de manejo y cuidado que promuevan el bienestar físico y emocional de los pacientes, incluyendo la provisión de entornos adecuados y enriquecimiento ambiental.

5. Formación y Capacitación:

- J Ofrecer programas de capacitación y formación continua para el personal médico y técnico, asegurando que estén al tanto de las últimas tendencias y avances en medicina veterinaria.
- J Fomentar la participación en congresos, seminarios y cursos para el desarrollo profesional del equipo.

6. Educación y Prevención:

- J Desarrollar programas de educación para la comunidad sobre tenencia responsable de mascotas, prevención de enfermedades y promoción de la salud animal.
- J Proporcionar recursos educativos en línea y en el hospital para informar a los dueños de mascotas sobre cuidados básicos y necesidades médicas.

7. Investigación Veterinaria:

- J Promover y apoyar la investigación científica en el campo de la medicina veterinaria, con un enfoque en la mejora de los tratamientos y la comprensión de las enfermedades animales.
- J Establecer colaboraciones con otras instituciones de investigación para llevar a cabo proyectos conjuntos.

8. Responsabilidad Ambiental:

- J Implementar prácticas de manejo de residuos médicos y químicos que cumplan con los estándares de seguridad y protección del medio ambiente.
- J Fomentar el uso responsable de recursos como agua y energía dentro de las instalaciones

del Hospital Veterinario.

9. Participación Comunitaria:

-) Establecer programas de voluntariado y pasantías para estudiantes y miembros de la comunidad interesados en la medicina veterinaria.
-) Colaborar con organizaciones locales y refugios de animales para ofrecer servicios y atención a animales en situaciones vulnerables.

10. Transparencia y Comunicación:

-) Mantener una comunicación clara y transparente con los dueños de mascotas sobre diagnósticos, tratamientos, costos y procedimientos.
-) Proporcionar información detallada sobre los servicios ofrecidos, tarifas y políticas del Hospital Veterinario.

11. Innovación Tecnológica:

-) Invertir en equipos y tecnologías médicas de vanguardia para mejorar la precisión de los diagnósticos y tratamientos.
-) Fomentar la adopción de nuevas tecnologías para optimizar los procesos internos del Hospital Veterinario.

12. Alianzas Estratégicas:

-) Establecer colaboraciones con otras instituciones veterinarias, universidades, clínicas y organizaciones afines para compartir conocimientos y recursos.

Diagnostico Situacional

Para tener un panorama más claro del Hospital Veterinario se realizó un análisis FODA, en donde se corrobora lo expresado por Chiavenato (2017), en su libro de Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones, en donde expone que el análisis FODA busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente interno: fortalezas y debilidades que influyen en las organizaciones a fin de crear las condiciones para formular estrategias que presentan la mejor adaptación de la empresa al entorno en el cual actúa.

Tabla 7. Diagnóstico Situacional del Hospital Veterinario




FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1. Excelente reputación. 2. Precios accesibles para los clientes. 3. Infraestructura propia. 4. Cartera fija de clientes. 5. Personal altamente calificado y experimentado. 6. Experiencia de años de servicio y atención. 7. Equipo de profesionales especializados ofreciendo servicios de calidad. 8. Equipo médico suficiente para atender los requerimientos de los clientes.	1. Concientización de la población acerca del cuidado de las mascotas. 2. Ordenanza de cuidado y protección de animales. 3. Demanda creciente de mascotas en los hogares. 4. Equipos de diagnóstico de última tecnología. 5. Sistemas de información eficientes. 6. Oferta de nuevos servicios.		
FODA			
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1. Falta de organización en la distribución de funciones médicas y administrativas. 2. No se cuenta con un manual de funciones adecuado. 3. No se cuenta con un sistema de información acorde a sus necesidades y requerimientos. 4. Falta de capacitación al personal del hospital veterinario. 5. Falta de mantenimiento de equipos. 6. Carencia de equipos médicos básicos (Rayos X). 7. Precios no actualizados. 8. Ausencia de un sistema de control de inventario efectivo en la empresa.	1. Competencia de clínicas veterinarias. 2. Presupuesto no adecuado para la gestión de bienes, equipos e insumos médicos veterinarios. 3. Aumento de los costos de los medicamentos veterinarios. 4. Uso de tecnologías obsoletas para el diagnóstico. 5. Cultura de la población para auto medicar a sus mascotas	ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO

Tabla 8. Análisis FODA Hospital Veterinario

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	1. Concientización de la población acerca del cuidado de las mascotas. 2. Ordenanza de cuidado y protección de animales. 3. Demanda creciente de mascotas en los hogares. 4. Equipos de diagnóstico de última tecnología. 5. Sistemas de información eficientes. 6. Oferta de nuevos servicios.	1. Competencia de clínicas veterinarias. 2. Presupuesto no adecuado para la gestión de bienes, equipos e insumos médicos veterinarios. 3. Aumento de los costos de los medicamentos veterinarios. 4. Uso de tecnologías obsoletas para el diagnóstico. 5. Inestabilidad política.
	FORTALEZAS	FO	FA
1. Excelente reputación. 2. Precios accesibles para los clientes. 3. Infraestructura propia. 4. Cartera fija de clientes. 5. Personal altamente calificado y experimentado para atender los requerimientos de los clientes. 6. Experiencia de años de servicio y atención. 7. Equipo de profesionales especializados ofreciendo servicios de calidad.	JF1, O1: Generar y aplicar un plan de gestión administrativa para mejorar los niveles de atención y satisfacción de los clientes. JF2, O1: Implementar programas de atención preventiva, mediante la difusión en medios locales y redes sociales. JF5, O4: Adquisición de equipos médicos de última tecnología para mejorar los servicios. JF3, O5: Incorporar tecnología para facilitar la atención al cliente. JF7, O6: Crear programas de mentoría y formación para el equipo médico. JF1, O5: Promoción y marketing para aumentar la visibilidad del hospital en la comunidad, a través de difusión en redes sociales. JF4, O6: Implementar una farmacia veterinaria y transporte para mascotas.	JF1, A1: Mantenerse informado y adaptarse a los cambios. JF5, A2: Capacitación continua y participación con organismos profesionales.	
DEBILIDADES	DO	DA	
1. Falta de organización en la distribución de funciones médicas y administrativas. 2. No se cuenta con un manual de funciones adecuado. 3. No se cuenta con un sistema de información acorde a sus necesidades y requerimientos. 4. Falta de capacitación al personal. 5. Falta de mantenimiento de equipos. 6. Carencia de equipos médicos básicos (Rayos X). 7. Precios no actualizados. 8. Ausencia de un sistema de control de inventario efectivo en la empresa.	JD1, O1: Implementar un sistema de gestión y capacitación. JD2, O6: Elaborar y establecer un manual de funciones y procedimientos. JD5, O6: Adquisición de nuevos equipos médicos de diagnóstico para garantizar una atención médica de vanguardia. JEntregar a clientes folletos o trípticos publicitarios stickers para carros, de los servicios que ofrece la veterinaria. JD3, O6: Establecer protocolos para consultas médicas con el fin de que sea más rápida y los clientes no esperen tanto tiempo.	JD1, A1: Capacitar a los pasantes que demuestran alto potencial con el objetivo de contratarlos como auxiliares para que haya más personal, al mismo tiempo adquiriendo experiencia y los clientes los vayan conociendo JMejora de procesos mediante la revisión y actualización de los procedimientos y protocolos. JD3, A4: Contar con un Software de gestión de calidad acorde a las necesidades de la empresa, enlazando ciertas operaciones el inventario, compras, ventas y contabilidad.	

A través de estas alternativas innovadoras, coadyuvaran a tener una administración más eficiente, potenciando la colaboración interna y proyectando una imagen de liderazgo en el Hospital Veterinario; mediante el compromiso, la comunicación y el desarrollo integral de todos los colaboradores, lo cual permitirá mejorar los procesos administrativos en un entorno que promueva la excelencia y el crecimiento continuo.

Tabla 9. Estrategias propuestas

  	
ADMINISTRATIVO	
ESTRATEGIA 1	SOFTWARE VETERINARIO
OBJETIVO	Mejorar la eficiencia y la calidad de la gestión hospitalaria, mediante la implementación de un sistema automatizado de gestión.
ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
Implementación de sistema automatizado de gestión hospitalaria, para mejorar la eficiencia en la programación de citas, seguimiento de pacientes, facturación y gestión de registros médicos.	<ul style="list-style-type: none">) Reducción del tiempo dedicado a tareas administrativas y mayor eficiencia en la gestión de pacientes.) Disminución de errores médicos y administrativos gracias a la automatización de procesos.) Mejora en la rentabilidad y la competitividad del hospital veterinario debido a una gestión más eficiente de los recursos.) Mayor satisfacción de los pacientes y sus propietarios debido a un servicio más rápido y preciso.
FINANCIAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none">) Es importante que Universidad Nacional de Loja y Empresa Pública asigne un presupuesto específico para implementar un sistema automatizado de gestión hospitalaria) A través del voluntariado estudiantil, con especial énfasis en estudiantes de la carrera de sistemas que estén dispuestos a generar un sistema automatizado para gestión del hospital veterinario. Lo cual permitirá que los estudiantes tengan la oportunidad invaluable para aplicar sus conocimientos en un entorno real, sino que también fomentará un ambiente de aprendizaje colaborativo y apoyo mutuo. 	
INDICADOR DE DESEMPEÑO (KPI)	
INDICE DE EFICIENCIA OPERATIVA	
$Ii \% = \frac{\text{TIEMPO EJECUCIÓN TAREAS ANTES} - \text{TIEMPO EJECUCION TAREAS DESPUES}}{\text{TIEMPO EJECUCIÓN TAREAS ANTES}} \times 100$	

FINANCIERO	
ESTRATEGIA 2	ESTABLECIMIENTO DE FARMACIA VETERINARIA
OBJETIVO	Optimizar la efectividad de los tratamientos médicos de los pacientes (mascotas) en el Hospital Veterinario a través de la disponibilidad y accesibilidad de medicamentos y productos veterinarios en la farmacia interna.
ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none">) Identificación y selección de proveedores confiables de productos veterinarios.) Acondicionamiento y equipamiento del espacio para la farmacia.) Desarrollo de un catálogo de productos disponibles.) Promoción y difusión de la farmacia entre los clientes actuales y potenciales.) Establecimiento de políticas de precios competitivos y rentables. 	<ul style="list-style-type: none">) Diversificación de servicios por ende ingresos.) Alto grado de satisfacción de los clientes.) Efecto positivo en la imagen y servicios brindados por el Hospital Veterinario.) Incremento en la fidelización de clientes y atracción de nuevos clientes debido a la ampliación de servicios.
FINANCIAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none">) La Universidad Nacional de Loja y Empresa Pública asignarán fondos del presupuesto institucional para financiar parcial o totalmente el proyecto. Esto podría incluir financiamiento para el acondicionamiento del espacio, adquisición de inventario inicial y capacitación de personal. Una vez que la farmacia esté operativa, los ingresos generados por la venta de medicamentos y productos veterinarios pueden reinvertirse en el hospital y en la farmacia para su crecimiento y sostenibilidad.) Buscar donaciones o patrocinios de individuos, empresas locales u organizaciones interesadas en apoyar proyectos de salud animal y educación veterinaria.) Buscar inversores particulares interesados en financiar el proyecto a cambio de una participación en el negocio.) Buscar colaboraciones con empresas o proveedores de productos veterinarios que estén dispuestos a proporcionar recursos o apoyo financiero a cambio de la promoción de sus productos en la farmacia veterinaria. 	
INDICADOR DE DESEMPEÑO (KPI)	
INCREMENTO EN INGRESOS POR SERVICIOS DIVERSIFICADOS	
$I\% = \frac{\text{INGRESOS GENERADOS ANTES} - \text{INGRESOS GENERADOS DESPUES}}{\text{INGRESOS GENERADOS ANTES}} \times 100$	

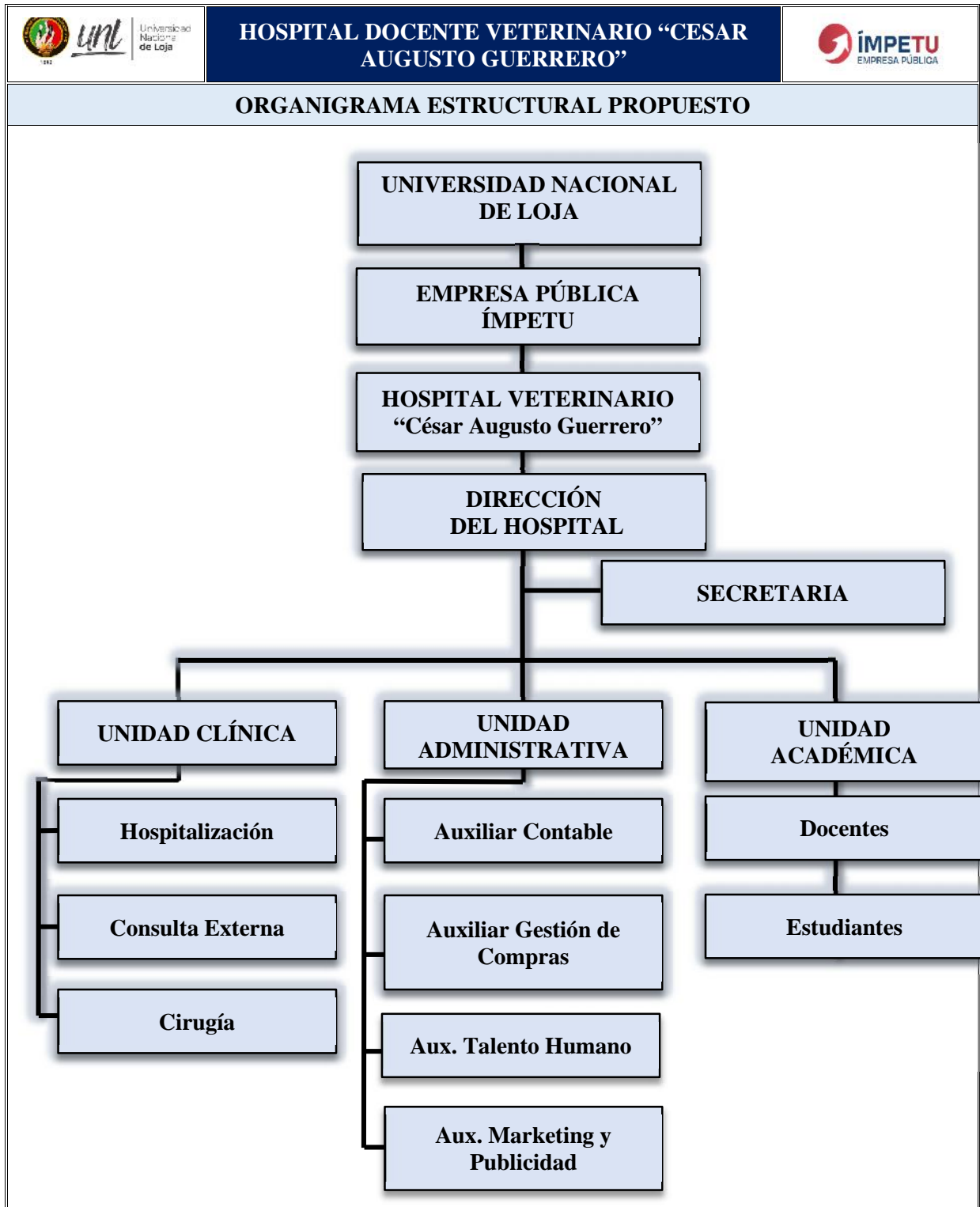
MARKETING	
ESTRATEGIA 3	PROMOCIÓN Y MARKETING EN PLATAFORMAS DIGITALES
OBJETIVO	Mejorar la presencia en línea y la interacción con la comunidad, así como fortalecer la imagen del Hospital Veterinario como líder en el bienestar animal, atrayendo nuevos clientes y generando mayor compromiso.
ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none">) Implementar campañas de publicidad estratégica en redes sociales para aumentar la exposición y el compromiso.) Crear contenido relevante y atractivo para redes sociales, como consejos de cuidado animal, historias de éxito de pacientes, y noticias relacionadas con la salud de las mascotas. 	<ul style="list-style-type: none">) Aumento de la visibilidad en línea del Hospital veterinario a través de redes sociales.) Atracción de nuevos clientes.) Generar mayor alcance y Engagement con la comunidad.
Diseñar y organizar programas de vacunación, desparasitación y charlas informativas de concientización en el Hospital Veterinario y eventos comunitarios.	Fortalecer la imagen del Hospital Veterinario como líder en el bienestar animal, aumentando así su presencia y confianza en la comunidad.
FINANCIAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none">) La Universidad Nacional de Loja y Empresa Pública asignará un presupuesto específico para actividades de marketing y promoción en línea. Este presupuesto cubrirá los gastos asociados con la implementación de campañas publicitarias en redes sociales, la creación de contenido y la organización de eventos.) Dar apertura como pasantías a estudiantes de la carrera de Comunicación Social que estén dispuestos a trabajar en el proyecto como parte de su formación, lo que reduciría los costos laborales.) Explora la posibilidad de obtener fondos de investigación o subvenciones específicas relacionadas con proyectos de promoción de la salud animal y el bienestar. Algunas organizaciones gubernamentales o sin fines de lucro pueden ofrecer financiamiento para proyectos de este tipo. 	
INDICADOR DE DESEMPEÑO (KPI)	
PARTICIPACIÓN EN REDES SOCIALES	
$P \quad \% = \frac{\text{NÚMERO DE SEGUIDORES EN EL MES}}{\text{NÚMERO TOTAL DE SEGUIDORES INICIO DE MES}} \times 100$	

TALENTO HUMANO	
ESTRATEGIA 4	TALENTO HUMANO DESTACADO
OBJETIVO	Fomentar el crecimiento y la excelencia del personal del Hospital Veterinario a través de la formación continua y el desarrollo de habilidades de liderazgo, con el fin de mantenerse actualizados en los avances en medicina veterinaria y cultivar habilidades de liderazgo en todo el equipo.
ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none">) Formación continua del personal para mantenerse al día con los avances en medicina veterinaria.) Evaluación y capacitación a los pasantes con mayor potencial para transformarlos en miembros del equipo médico.) Conferencias para Fomentar Habilidades de Liderazgo y Coaching 	<ul style="list-style-type: none">) Personal competente, comprometido y actualizado con las últimas tendencias médicas.) Mejora en la calidad de la atención al cliente Cultivar habilidades de liderazgo en todo el equipo.
FINANCIAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none">) Se propone que la Universidad Nacional de Loja y Empresa Pública asigne un presupuesto específico para la formación y desarrollo del personal en áreas clave como: administración, medicina y liderazgo. Esta asignación de fondos garantizará la mejora continua de las habilidades y competencias del equipo, lo que a su vez conducirá a una atención más eficiente y de alta calidad en el hospital veterinario.) Incorporar recursos en línea como cursos y materiales de formación gratuitos o de bajo costo, como complemento a iniciativas de capacitación, permitiendo así un acceso más amplio a conocimientos actualizados y relevantes.) Se sugiere promover el voluntariado estudiantil, con especial énfasis en estudiantes de diferentes carreras, que estén dispuestos a ofrecer capacitación y mentoría al personal del hospital de forma voluntaria en diferentes temas. Así se brindará a los estudiantes una oportunidad invaluable para aplicar sus conocimientos en un entorno real, sino que también fomentará un ambiente de aprendizaje colaborativo y apoyo mutuo. 	
INDICADOR DE DESEMPEÑO (KPI)	
PARTICIPACION EN CAPACITACIÓN	
$P \% = \frac{\text{NÚMERO DE EMPLEADOS CAPACITADOS}}{\text{NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS}} \times 100$	

Organigrama Estructural

Para llevar a cabo sus funciones, el Hospital Veterinario se regirá por la siguiente estructura organizacional:

Figura 25. Organigrama estructural propuesto del Hospital Veterinario UNL



MANUAL DE FUNCIONES

Tabla 10. Manual de Funciones: director/a del Hospital Veterinario

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Administrativa
DIRECTOR/A DEL HOSPITAL VETERINARIO				CLAVE DE PUESTO 001-HV	

PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
Formación Académica	Médico/a o Magister en Medicina Veterinaria. Magister en Administración de Empresas o carreras afines.
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none">) Administración General y Dirección Administrativa.) Recursos Humanos.) Relaciones Públicas) Lineamientos establecidos para los Programas de Servicio Comunitario y Hospitalario) Conocimiento sobre normas de seguridad e higiene hospitalario veterinario
Experiencia	Mínima de 3 años en puestos similares.
OBJETIVO:	
Dirigir y supervisar las operaciones generales del Hospital Veterinario, estableciendo una visión estratégica y asegurando la excelencia en la atención y los servicios.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">) Responsable de hacer cumplir las labores administrativas y académicas del Hospital Veterinario.) Dirigir y supervisar todas las actividades del Hospital Veterinario, para cumplir con los objetivos en cuanto a docencia, investigación, difusión y extensión.) Coordinar y dirigir todas las actividades y operaciones del hospital.) Supervisar, controlar y autorizar la asignación y aplicación de los recursos financieros que ingresan al Hospital Veterinario.) Desarrollar planes estratégicos para el hospital, alineados al cumplimiento de los objetivos institucionales.) Administrar los recursos humanos, financieros y materiales para asegurar el funcionamiento eficiente del Hospital Veterinario.) Convocar y presidir la junta del Hospital Veterinario.) Asegurar que el Hospital Veterinario cumpla con las normativas y regulaciones pertinentes.) Velar por el cumplimiento de los deberes y garantizar los derechos de todos los colaboradores.) Pedir informes a los responsables de la sección.) Presentar el informe anual de actividades y lo que solicitaran el Consejo Directivo y Autoridades de la Empresa Pública.) Vigilar que los servicios que preste el Hospital Veterinario se proporcionen de forma profesional y con calidad a cada uno de los pacientes.) Disponer la elaboración del Cuadro de Necesidades de Bienes y Servicios y realizar la adquisición, almacenamiento y distribución de los bienes materiales 	

RESPONSABILIDADES ADICIONALES

-) Resolver de manera eficiente y justa cualquier conflicto interno dentro del hospital veterinario, asegurando un ambiente de trabajo armonioso.
-) Fomentar el desarrollo profesional continuo de todo el personal, promoviendo la formación y la actualización constante.
-) Garantizar la responsabilidad financiera y uso eficiente de los recursos, evitando cualquier malversación de fondos.
-) Implementar procesos de mejora continua en la calidad de la atención médica y la eficiencia operativa.
-) Promover la participación activa del hospital veterinario en la comunidad, ofreciendo servicios educativos de calidad y de atención veterinaria.
-) Actuar como el principal representante del hospital veterinario en relaciones institucionales, asegurando el cumplimiento de todas las regulaciones aplicables.

NORMAS DE CONDUCTA

-) Mantener la máxima transparencia en todas las operaciones financieras y administrativas del hospital veterinario.
-) Establecer un ejemplo de liderazgo ético, basado en principios morales y profesionales sólidos.
-) Fomentar una comunicación abierta y honesta con todo el personal y demás directivos.
-) Mostrar empatía hacia las preocupaciones y necesidades del personal, pacientes y sus dueños de las mascotas.
-) Asumir responsabilidad total por el rendimiento y los resultados del hospital veterinario.
-) Actuará con imparcialidad y justicia en la toma de decisiones.
-) Promover la innovación en la atención médica veterinaria y la gestión hospitalaria para mejorar la calidad de los servicios.



SANCIONES GENERALES

-) Advertencia: Comunicación escrita que señalará la infracción y advertirá posibles consecuencias futuras.
-) Suspensión: Suspensión temporal de funciones y deberes por un determinado período, de acuerdo como establezca el órgano superior.
-) Terminación de Contrato: En casos graves o repetidos de infracciones, el contrato de empleo puede ser terminado.
-) Acciones Legales: Si la infracción involucra actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.

SANCIONES ESPECIFICAS

-) Por casos de incumplimientos menores o una primera violación de las normas de conducta, se emitirá una advertencia escrita que se incorporará a su expediente personal.
-) En casos graves de mala conducta o negligencia, se impondrá una suspensión extendida o incluso la destitución.
-) En situaciones de mala gestión financiera, perderá ciertos beneficios o incentivos económicos.
-) Si se descubre comportamiento ilegal o fraudulento, se procederá al despido inmediato y acciones legales.
-) Si se presentaran casos de graves violaciones éticas o legales, se considerará la revocación de sus funciones.
-) En casos de acusaciones graves, se llevará a cabo una investigación independiente para determinar la idoneidad del director.

Tabla 11. Manual de Funciones: Secretaria

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Administrativa
SECRETARIA			CLAVE DE PUESTO 002-HV		

PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
Formación Académica	Contabilidad, Administración y Carreras Afines
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none">) Administración General) Excel avanzado) Recursos Humanos.) Liderazgo y negociación) Conocimiento sobre normas de seguridad e higiene hospitalario veterinario) Secretariado y redacción
Experiencia	Mínima de 1 año en puestos similares.
OBJETIVO:	
Coordinar y supervisar las funciones inherentes al Hospital Veterinario en apoyo al director para dar cumplimiento a los objetivos y lineamientos establecidos.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">) Receptar, organizar y archivar de manera precisa y eficiente los documentos relacionados con pacientes, proveedores, equipos y otros aspectos administrativos y médicos del hospital.) Realizar el seguimiento, verificación y control de los documentos recibidos y emitidos en EL Hospital Veterinario.) Acordar reuniones con las comisiones de trabajo a nivel interno y externo.) Atender llamadas telefónicas y correos electrónicos, proporcionando información relevante a los clientes, así como comunicando de manera efectiva con el personal médico y administrativo.) Gestionar y controlar el inventario de suministros médicos y de oficina, asegurando su disponibilidad y realizando pedidos cuando sea necesario.) Redactará, formateará y editará documentos importantes, como informes médicos, presentaciones y correspondencia oficial, manteniendo los más altos estándares de calidad y profesionalismo.) Elabora registros técnicos e informes de actividades.) Colaborar con otros departamentos para garantizar una integración fluida de la información administrativa y financiera con las operaciones clínicas y de atención al cliente.) Otras que el jefe inmediato superior establezca y que se deriven de su cargo en la dependencia donde ejecute su labor. 	
NORMAS DE CONDUCTA	
<ul style="list-style-type: none">) Mantener confidencialidad en relación con la información de pacientes y registros del hospital veterinario.) Ser puntual y responsable en la gestión de citas y documentación.) Mantener un comportamiento profesional y amigable en todas las interacciones sea con pacientes y personal. 	

-) Comunicarse claramente tanto verbalmente como por escrito.
-) Prestar atención a los detalles en la gestión de documentos y citas para evitar errores.
-) Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por el hospital veterinario, empresa pública y la universidad.



SANCIONES GENERALES

-) En actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.
Advertencia: Comunicación escrita que señalará la infracción y advertirá posibles consecuencias futuras.
-) Suspensión: Suspensión temporal de funciones y deberes por un determinado período, de acuerdo como establezca el órgano superior.
-) Terminación de Contrato: En casos graves o repetidos de infracciones, el contrato de empleo puede ser terminado.
-) Acciones Legales: Si la infracción involucra actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.

SANCIONES ESPECÍFICAS

-) Para infracciones menores o una primera violación de las normas de conducta, se emitirá una advertencia escrita que se incorporará al expediente personal del empleado.
-) En casos de negligencia grave, será sujeta a sanciones económicas de acuerdo con lo que establezca el director.
-) Para problemas persistentes de atención al cliente o administrativos, se aplicará suspensión temporal de funciones.
-) En situaciones de bajo rendimiento, se podría reasignar a la secretaria a otras tareas dentro del hospital.
-) En caso de divulgación inapropiada de información confidencial o conducta inaceptable, se podría considerar el despido con causa.

Tabla 12. Manual de Funciones: Unidad Clínica

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Administrativa
UNIDAD CLÍNICA				CLAVE DE PUESTO 003 HV	



OBJETIVO:

Brindar atención médica, diagnóstico y tratamiento a animales enfermos o heridos, así como ofrecer servicios de atención preventiva para mantener la salud y el bienestar de los animales

FUNCIONES:



-) Presentar un plan de actividades de su sección y responsabilizarse de su ejecución.
-) Supervisar y orientar las distintas actividades de sus secciones
-) Realizar las gestiones necesarias para el suministro de materiales e implementos que la sección requiera.
-) Presentar al director del hospital y más autoridades, informes periódicos sobre las actividades desarrolladas en la sección; y,
-) Notificar con oportunidad al director del hospital las anomalías que en el funcionamiento de la sección pudiese ocurrir.

Tabla 13. Manual de Funciones: Hospitalización - Médico Veterinario

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Médica
HOSPITALIZACIÓN – MEDICO VETERINARIO				CLAVE DE PUESTO 003-001 HV	
PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO					
Formación Académica	Licenciado /Técnico / Magister en Medicina Veterinaria y Zootecnia				
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none">) Morfología y fisiología animal, los principios de salud y enfermedad, las bases de la producción animal, los factores que influyen sobre la calidad e inocuidad de los alimentos de origen animal, y los mecanismos asociados a la zoonosis.) Comportamiento animal, genética, nutrición, reproducción, sanidad.) Conocimiento sobre normas de seguridad e higiene hospitalario veterinario 				
Experiencia	Mínima de 2 años en puestos similares.				
OBJETIVO:					
<p>Coordinar y supervisar la atención de perros y gatos que necesiten procedimientos anestésicos o quirúrgicos, ya sean electivos, diagnósticos, paliativos o curativos, con el objetivo de mejorar o corregir su estado clínico. Esto se logra a través de una coordinación y supervisión meticulosa, asegurando la oportunidad en la atención. Durante todo el proceso, se prioriza el bienestar animal, implementando métodos estériles y un manejo del dolor apropiado de acuerdo a los principios éticos y profesionales.</p>					
FUNCIONES:					
<ul style="list-style-type: none">) Proporcionar atención médica a perros y gatos bajo solicitud de sus dueños, además remitir a los pacientes a distintas áreas del Hospital Veterinario según sus necesidades médicas.) Informar al propietario del estado de su mascota, del pronóstico y del costo del tratamiento o de la hospitalización.) Realice una evaluación médica detallada del paciente en el momento de la admisión.) Interpretar pruebas diagnósticas y establecer diagnósticos precisos.) Administrar medicamentos, fluidos intravenosos y terapias según las indicaciones del veterinario responsable.) Registrar con precisión las dosis y tiempos de administración.) Solicitar estudios de diagnóstico en función de los requerimientos de los pacientes.) Verificar la correcta documentación de los expedientes para asegurar los diagnósticos precisos de cada paciente.) Limpieza, desinfección y preparación de materiales en el área de emergencia y hospitalización.) Asegurar el manejo adecuado y desinfección de equipos y herramientas médicas.) Informar al propietario del estado de su mascota, del pronóstico y del costo del tratamiento o de la hospitalización.) Monitorizar y brindar los cuidados básicos y de tratamiento a los pacientes hospitalizados.) Realizar evaluaciones diarias con el médico residente designado en el Área de Medicina, orientado a pacientes hospitalizados para evaluar diagnósticos, evolución y plan terapéutico, asegurando el éxito del tratamiento. 					

<ul style="list-style-type: none">) Emitir recomendaciones médicas y farmacológicas necesarias para los pacientes.) Actuar con ética y profesionalismo, priorizando siempre la salud y el bienestar animal.) Participar activamente en las actividades académicas del Hospital.
<p>RESPONSABILIDADES ADICIONALES</p>
<ul style="list-style-type: none">) Realizar diagnósticos precisos y tratamientos médicos para pacientes, siguiendo protocolos y estándares de atención médica.) Supervisar y guiar a estudiantes en prácticas clínicas, asegurando su aprendizaje y desarrollo profesional.) Mantener registros médicos completos y precisos de los pacientes, incluyendo diagnósticos, tratamientos y resultados.) Colaborar con otros profesionales de la salud animal en reuniones de equipo para discutir casos y estrategias de tratamiento.) Mantenerse actualizado con las últimas tendencias y avances en la medicina veterinaria a través de la educación continua.
<p>NORMAS DE CONDUCTA</p>
<ul style="list-style-type: none">) Mantener los más altos estándares éticos en la atención médica veterinaria, incluyendo el respeto por la vida animal y la integridad profesional.) Tratar a los dueños de los pacientes con empatía y comprensión, especialmente en situaciones emocionales.) Mantener un ambiente quirúrgico seguro y estéril y seguir protocolos de seguridad durante las cirugías.) Colaborar con otros profesionales de la salud en casos complejos que requieran experiencia adicional.
<p>SANCIONES GENERALES</p>
<ul style="list-style-type: none">) En actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable. Advertencia: Comunicación escrita que señalará la infracción y advertirá posibles consecuencias futuras.) Suspensión: Suspensión temporal de funciones y deberes por un determinado período, de acuerdo como establezca el órgano superior.) Terminación de Contrato: En casos graves o repetidos de infracciones, el contrato de empleo puede ser terminado.) Acciones Legales: Si la infracción involucra actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.
<p>SANCIONES ESPECIFICAS</p>
<ul style="list-style-type: none">) En situaciones graves, como el incumplimiento repetido de protocolos médicos o éticos, el personal médico veterinario podría enfrentar una suspensión sin goce de sueldo que puede variar de 1 a 10 días, dependiendo de la gravedad de la infracción.) En casos extremadamente graves, como la eutanasia injustificada de animales o conducta criminal, el médico veterinario puede ser despedido sin previo aviso y se tomarán las medidas legales pertinentes.) En situaciones de bajo rendimiento, se podría reasignar al médico veterinario a otras áreas dentro del hospital.) En casos de diagnósticos y tratamientos incorrectos o inapropiados, se podría suspender la práctica clínica temporalmente.

Tabla 14. Manual de Funciones: Consulta Externa – Médico Veterinario

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Médica
CONSULTA EXTERNA – MEDICO VETERINARIO				CLAVE DE PUESTO 003-002 HV	

PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
Formación Académica	Licenciado /Técnico / Magister en Medicina Veterinaria y Zootecnia
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none">) Morfología y fisiología animal, los principios de salud y enfermedad, las bases de la producción animal, los factores que influyen sobre la calidad e inocuidad de los alimentos de origen animal, y los mecanismos asociados a la zoonosis.) Comportamiento animal, genética, nutrición, reproducción, sanidad.) Conocimiento sobre normas de seguridad e higiene hospitalario veterinario
Experiencia	Mínima de 1 años en puestos similares.
OBJETIVO:	
<p>Coordinar y supervisar la atención de perros y gatos que necesiten procedimientos anestésicos o quirúrgicos, ya sean electivos, diagnósticos, paliativos o curativos, con el objetivo de mejorar o corregir su estado clínico. Esto se logra a través de una coordinación y supervisión meticulosa, asegurando la oportunidad en la atención. Durante todo el proceso, se prioriza el bienestar animal, implementando métodos estériles y un manejo del dolor apropiado de acuerdo a los principios éticos y profesionales.</p>	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">) Recibir a los pacientes y sus dueños en la consulta externa.) Registrar información relevante, incluyendo datos del paciente y motivo de la consulta.) Brindar información inicial sobre los procedimientos y procesos a seguir.) Lleve un registro detallado de cada paciente atendido, incluyendo su historial.) Emitir informes y certificados médicos cuando sean necesarios.) Proveer de material, instrumental o medicamentos necesarios en las diversas actividades.) Solicitar estudios de diagnóstico en función de los requerimientos de los pacientes.) Verificar la correcta documentación de los expedientes para asegurar los diagnósticos precisos de cada paciente.) Emitir recomendaciones médicas y farmacológicas necesarias para los pacientes.) Prescribir medicamentos, terapias y recomendaciones nutricionales según la condición del paciente.) Supervisar la entrega completa de información a los usuarios sobre las condiciones de sus mascotas y los procedimientos diagnósticos y terapéuticos potenciales, incluyendo los costos asociados con el tratamiento requerido.) Actuar con ética y profesionalismo, priorizando siempre la salud y el bienestar animal.) Participar activamente en las actividades académicas del Hospital.) Cumplir con otras tareas indicadas por la Coordinación. 	

RESPONSABILIDADES ADICIONALES

-) Realizar diagnósticos precisos y tratamientos médicos para pacientes, siguiendo protocolos y estándares de atención médica.
-) Supervisar y guiar a estudiantes en prácticas clínicas, asegurando su aprendizaje y desarrollo profesional.
-) Mantener registros médicos completos y precisos de los pacientes, incluyendo diagnósticos, tratamientos y resultados.
-) Colaborar con otros profesionales de la salud animal en reuniones de equipo para discutir casos y estrategias de tratamiento.
-) Mantenerse actualizado con las últimas tendencias y avances en la medicina veterinaria a través de la educación continua.

NORMAS DE CONDUCTA

-) Mantener los más altos estándares éticos en la atención médica veterinaria, incluyendo el respeto por la vida animal y la integridad profesional.
-) Tratar a los dueños de los pacientes con empatía y comprensión, especialmente en situaciones emocionales.
-) Mantener un ambiente quirúrgico seguro y estéril y seguir protocolos de seguridad durante las cirugías.
-) Colaborar con otros profesionales de la salud en casos complejos que requieran experiencia adicional.



SANCIONES GENERALES

-) En actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable. Advertencia: Comunicación escrita que señalará la infracción y advertirá posibles consecuencias futuras.
-) Suspensión: Suspensión temporal de funciones y deberes por un determinado período, de acuerdo como establezca el órgano superior.
-) Terminación de Contrato: En casos graves o repetidos de infracciones, el contrato de empleo puede ser terminado.
-) Acciones Legales: Si la infracción involucra actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.

SANCIONES ESPECÍFICAS

-) En situaciones graves, como el incumplimiento repetido de protocolos médicos o éticos, el personal médico veterinario podría enfrentar una suspensión sin goce de sueldo que puede variar de 1 a 10 días, dependiendo de la gravedad de la infracción.
-) En casos extremadamente graves, como la eutanasia injustificada de animales o conducta criminal, el médico veterinario puede ser despedido sin previo aviso y se tomarán las medidas legales pertinentes.
-) En situaciones de bajo rendimiento, se podría reasignar al médico veterinario a otras áreas dentro del hospital.
-) En casos de diagnósticos y tratamientos incorrectos o inapropiados, se podría suspender la práctica clínica temporalmente.

Tabla 15. Manual de Funciones: Consulta Externa – Médico Cirujano Veterinario

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Médica
CIRUGÍA – MEDICO CIRUJANO VETERINARIO				CLAVE DE PUESTO 003- 003 HV	

PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
Formación Académica	Licenciado /Técnico / Magister en Medicina Veterinaria y Zootecnia
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none">) Morfología y fisiología animal, los principios de salud y enfermedad, las bases de la producción animal, los factores que influyen sobre la calidad e inocuidad de los alimentos de origen animal, y los mecanismos asociados a la zoonosis.) Comportamiento animal, genética, nutrición, reproducción, sanidad.) Conocimiento sobre normas de seguridad e higiene hospitalario veterinario) Equipo médicos y procedimientos de anestesia.
Experiencia	Mínima de 1 años en puestos similares.
OBJETIVO:	
<p>Coordinar y supervisar la atención de perros y gatos que necesiten procedimientos anestésicos o quirúrgicos, ya sean electivos, diagnósticos, paliativos o curativos, con el objetivo de mejorar o corregir su estado clínico. Esto se logra a través de una coordinación y supervisión meticulosa, asegurando la oportunidad en la atención. Durante todo el proceso, se prioriza el bienestar animal, implementando métodos estériles y un manejo del dolor apropiado de acuerdo a los principios éticos y profesionales.</p>	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">) Evaluar a los pacientes derivados de los departamentos de medicina interna o urgencias, confirmando el diagnóstico y determinando las opciones pertinentes para el tratamiento anestésico, analgésico y cirugía según la situación.) Calcular el riesgo anestésico de acuerdo a la condición del paciente y el procedimiento a realizar, extenso en análisis de laboratorio y estudios clínicos.) Elaborar un plan anestésico, seleccionando la técnica adecuada y garantizando una supervisión constante durante el procedimiento mediante la monitorización necesaria.) Comunicar detalladamente a los dueños del paciente sobre todos los aspectos relacionados con el proceso anestésico, incluyendo las posibles complicaciones que pueden surgir.) Implementar un tratamiento analgésico apropiado, ajustado a las necesidades individuales del paciente en situaciones que lo requieren desde un punto de vista médico.) Estimar el costo aproximado del procedimiento anestésico-quirúrgico, permitiendo que los propietarios tomen una decisión informada para sus mascotas y otorguen la autorización correspondiente.) Coordinar la fecha y hora para llevar a cabo el procedimiento anestésico-quirúrgico, asegurando una planificación efectiva.) Realizar evaluaciones médicas continuas en pacientes hospitalizados para supervisar el dolor postoperatorio, el proceso de cicatrización y la evolución general de la enfermedad durante este periodo. 	

-) Mantener interacciones regulares con el médico residente asignado en el Área de Cirugía para evaluar el diagnóstico, el progreso y el plan terapéutico, contribuyendo al éxito del tratamiento.
-) Emitir recetas detalladas con las instrucciones médicas y el tratamiento farmacológico necesario para cada paciente, que serán entregadas a los propietarios.
-) Realizar revisiones postquirúrgicas para retirar suturas, vendajes y apósitos, velando por una recuperación óptima del paciente en el período inmediato posterior a la cirugía.
-) Determinar el alta médica de los pacientes en función de su evolución clínica y estado de salud general.
-) Emitir los certificados médicos requeridos, documentando adecuadamente el estado de salud y los procedimientos realizados.
-) Participar activamente en las actividades académicas del Hospital
-) Cumplir con otras tareas indicadas por la Coordinación.

RESPONSABILIDADES ADICIONALES

-) Supervisar y entrenar a otros profesionales en técnicas quirúrgicas avanzadas.
-) Asegurar que todos los equipos quirúrgicos estén en óptimas condiciones y cumplir con protocolos de seguridad quirúrgica
-) Participar en la atención de pacientes críticos que requieran cirugía y cuidados intensivos.
-) Mantenerse al día con las últimas técnicas quirúrgicas y avances en medicina veterinaria.
-) Realizar cirugías y procedimientos médicos avanzados y complejos, colaborando con otros especialistas para abordar casos multidisciplinarios.

NORMAS DE CONDUCTA

-) Cumplir rigurosamente todas las normas de seguridad y esterilidad durante las cirugías. Garantizando el bienestar y la comodidad de los pacientes antes, durante y después de la cirugía.
-) Mantener altos estándares éticos en el proceso de cirugía y manejo de pacientes quirúrgicos.
-) Brindar información clara y comprensible a los dueños de los pacientes sobre procedimientos quirúrgicos y cuidados postoperatorios.
-) Seguir los protocolos de seguridad y procedimientos quirúrgicos establecidos por el hospital.
-) Participar en actividades para mejorar la calidad de la atención quirúrgica



SANCIONES GENERALES

-) En actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable. Advertencia: Comunicación escrita que señalará la infracción y advertirá posibles consecuencias futuras.
-) Suspensión: Suspensión temporal de funciones y deberes por un determinado período, de acuerdo como establezca el órgano superior.
-) Terminación de Contrato: En casos graves o repetidos de infracciones, el contrato de empleo puede ser terminado.
-) Acciones Legales: Si la infracción involucra actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.

SANCIONES ESPECÍFICAS

-) En situaciones graves, como el incumplimiento repetido de protocolos médicos o éticos, el personal médico veterinario podría enfrentar una suspensión sin goce de sueldo que puede variar de 1 a 10 días, dependiendo de la gravedad de la infracción.
-) En casos extremadamente graves, como la eutanasia injustificada de animales o conducta criminal, el médico veterinario puede ser despedido sin previo aviso y se tomarán las medidas legales pertinentes.
-) En casos de mala gestión de equipos quirúrgicos o falta de ética, se podría aplicar una sanción económica.
-) En situaciones de bajo rendimiento, se podría reasignar al médico veterinario a otras áreas dentro del hospital.
-) En casos de diagnósticos y tratamientos incorrectos o inapropiados, se podría suspender la práctica clínica temporalmente.

Tabla 16. Manual de Funciones: Unidad Administrativa

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Administrativa
UNIDAD ADMINISTRATIVA				CLAVE DE PUESTO 004 HV	



OBJETIVO:

Organizar y supervisar las tareas relacionadas con el Hospital Veterinario, en colaboración con otras unidades, para brindar atención simultánea y estructurada, alineándose con los objetivos de enseñanza, investigación, servicio a la colectividad.

FUNCIONES:

-) Garantizar una operación eficiente y coordinada de todas las actividades relacionadas con la atención médica y los servicios ofrecidos.
-) Elaborar los reportes de los ingresos y egresos correspondientes por mes.
-) Organizar y mantener el archivo de documentos médicos, registros de pacientes, facturas y otros documentos relevantes para la operación.
-) Supervisar y orientar las distintas actividades de sus secciones.
-) Registrar ingresos y egresos, llevar a cabo tareas de facturación y cobro, y colaborar en la administración de cuentas y presupuesto.
-) Mantener bases de datos actualizadas con información de los pacientes, historias médicas y tratamientos administrados.
-) Notificar con oportunidad al director del hospital las anomalías del área administrativa.

Tabla 17. Manual de Funciones: Auxiliar Contable

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Administrativo
AUXILIAR CONTABLE				CLAVE DE PUESTO 004-001 HV	

PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
Formación Académica	Contabilidad y Auditoría, Administración y Afines
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none">) Conocimiento de Normas Tributarias.) Manejo de Sistemas Contables Básicos.) Facturación, arqueos de caja y conciliación de cuentas bancarias.) Colaborar con el equipo para asegurar la precisión y integridad de los registros contables.) Liderazgo y trabajo en equipo.) Excel Avanzado
Experiencia	Mínimo 1 año en puestos similares.
OBJETIVO:	
Asegurar la correcta contabilización de transacciones financieras, así como proporcionar un servicio de recepción cordial y eficaz para pacientes y visitantes.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">) Atención al usuario (Recepción)) Clasificar los pacientes de acuerdo al motivo de consulta.) Ofrecer una atención telefónica eficiente y empática, respondiendo a consultas, programando citas y brindando información precisa sobre los servicios del hospital.) Registrar los ingresos diarios provenientes de los servicios prestados en el hospital.) Realizar conciliaciones periódicas para asegurar la coherencia de los registros (Caja y Bancos).) Llevar un registro ordenado y sistemático de las transacciones financieras, asegurando la trazabilidad y la disponibilidad de datos.) Recibir, clasificar y distribuir de manera efectiva la correspondencia, carpetas e informes relevantes tanto internos como externos, asegurando su correcta organización y acceso rápido cuando sea necesario.) Realizar la facturación de los servicios proporcionados a los clientes, garantizando que sea precisa y transparente y oportuna.) Responsabilizarse del manejo seguro y preciso del efectivo en la recepción.) Elaborar informes periódicos acerca de la recepción de los casos y la remisión a los usuarios de los diagnósticos correspondientes) Mantener un registro de las personas que visitan las instalaciones, asegurando la seguridad y el seguimiento adecuado.) Facilitar la documentación necesaria, como formularios de admisión y consentimientos, para los procedimientos médicos y las cirugías.) Coordinar y gestionar las citas de pacientes, asegurando un flujo ordenado en la programación de consultas, tratamientos y procedimientos médicos.) Cumplir con otras tareas indicadas por la Coordinación. 	

NORMAS DE CONDUCTA

-) Actuar con integridad y ética en todas las transacciones financieras y contables.
-) Mantener la máxima confidencialidad de la información financiera y contable del hospital.
-) Exactitud y Precisión: Garantizar la exactitud y precisión en la contabilidad y los informes financieros.
-) Comunicar de manera clara y transparente cualquier asunto financiero relevante al director y otras partes interesadas.
-) Evitar gastos innecesarios y gastos no autorizados.



SANCIONES GENERALES

-) Advertencia: Comunicación escrita que señalará la infracción y advertirá posibles consecuencias futuras.
-) Suspensión: Suspensión temporal de funciones y deberes por un determinado período, de acuerdo como establezca el órgano superior.
-) Terminación de Contrato: En casos graves o repetidos de infracciones, el contrato de empleo puede ser terminado.
-) Acciones Legales: Si la infracción involucra actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.

SANCIONES ESPECÍFICOS

-) En situaciones de falta de integridad financiera o negligencia en el registro de transacciones, se aplicará una sanción económica de acuerdo como lo establezca el director.
-) En casos de dudas significativas sobre la integridad financiera, se procederá a realizar una auditoría externa.
-) Para casos de conducta grave, como fraude financiero o violaciones éticas significativas, la terminación de empleo sin previo aviso será una opción.
-) En situaciones que involucren pérdida financiera para el hospital debido a mala gestión financiera o compras inadecuadas, se impondrá multas que varían según la magnitud del daño.



Tabla 18. Manual de Funciones: Auxiliar de Compras

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Administrativo
AUXILIAR DE COMPRAS				CLAVE DE PUESTO 004-002 HV	

PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
Formación Académica	Derecho Contabilidad, Certificado como Operador del Sistema Nacional de Compras Públicas o Título de cuarto nivel en Derecho Constitucional, Penal y/o afines
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none">) Conocimiento de Normas Tributarias.) Conocimientos de TIC) Manejo de Sistemas Contables Básicos.) Portal de Compras Públicas) Fundamentos jurídicos de la contratación pública) Diplomado en Contratación Pública) Liderazgo y trabajo en equipo.) Excel Avanzado
Experiencia	Mínimo 1 año en puestos similares.
OBJETIVO:	
Gestionar el proceso de adquisiciones, asegurando la obtención de bienes y servicios necesarios para la operación de la institución de manera transparente, eficiente y cumpliendo con los requisitos.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">) Garantizar el estricto cumplimiento de las regulaciones y procedimientos de compras públicas establecidos por la entidad competente.) Colaborar con los departamentos internos para identificar las necesidades de bienes y servicios.) Recopilar y analizar información para elaborar solicitudes de requerimientos.) Elaborar especificaciones técnicas, términos de referencia y pliegos para las compras y contrataciones.) Asistir en la preparación de documentos para licitaciones públicas y procesos de cotización.) Coordinar la recepción y apertura de propuestas.) Colaborar en la revisión y evaluación de propuestas técnicas y económicas de los proveedores.) Mantener registros precisos de los procesos de compra, incluyendo, informes y resultados.) Hacer seguimiento a los plazos y fechas límite establecidos en los procesos de compras.) Asegurar que los procesos de compra cumplan con las regulaciones y leyes de compras públicas.) Asistir en la preparación de contratos y acuerdos con proveedores, asegurando la conformidad legal y administrativa.) Ejecutar la adquisición oportuna de suministros básicos para el funcionamiento adecuado del Hospital Veterinario.) Llevar un control de material existente en bodega. 	

<ul style="list-style-type: none">) Asegurar que todos los procesos de compras e inventario cumplan con las regulaciones legales y políticas internas.) Informar a los directivos de la adquisición y entrada a bodega de nuevos equipos o inventario.) Realizar hoja de pedido de acuerdo a lo consumido por determinado periodo de tiempo, previa autorización de la dirección administrativa y de la dirección médica.
<p>NORMAS DE CONDUCTA</p> <ul style="list-style-type: none">) Actuar con integridad y ética en todas las etapas de los procesos de compras públicas.) Asegurarse de que todas las partes interesadas tengan igualdad de oportunidades en los procesos de licitación.) Mantener la confidencialidad de la información relacionada con licitaciones hasta que se complete el proceso.) Comunicar de manera clara y abierta con los proveedores y todas las partes interesadas involucradas en los procesos de compras públicas.) Cumplir estrictamente con los plazos establecidos en los procesos de compras públicas.) Asumir la responsabilidad de garantizar que todos los procesos de compras públicas se realicen de manera transparente y de acuerdo con las regulaciones.
<p>SANCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none">) Advertencia: Comunicación escrita que señalará la infracción y advertirá posibles consecuencias futuras.) Suspensión: Suspensión temporal de funciones y deberes por un determinado período, de acuerdo como establezca el órgano superior.) Terminación de Contrato: En casos graves o repetidos de infracciones, el contrato de empleo puede ser terminado.) Acciones Legales: Si la infracción involucra actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.
<p>SANCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none">) En casos de irregularidades graves o incumplimiento sistemático de las regulaciones de compras públicas, se podría suspender temporalmente la participación en futuras licitaciones.) En casos más graves de mala conducta o incumplimiento ético, se puede imponer una suspensión no remunerada de hasta 10 días, dependiendo de la gravedad de la infracción.) En casos de conducta grave, como fraude en compras o conflicto de intereses no revelado, la terminación de empleo sin previo aviso será una opción.

Tabla 19. Manual de Funciones: Auxiliar de Talento Humano

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Administrativo
AUXILIAR DE TALENTO HUMANO				CLAVE DE PUESTO 004-003 HV	

PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
Formación Académica	Psicología Organizacional, Psicología Industrial, Administración Pública o Título de Cuarto Nivel en Gestión del Talento Humano y afines.
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none">) Legislación laboral y normativas vigentes.) Seguridad Industrial) Manejo de plataformas IESS, SUT, MDT.) Diseño de procesos y estructuras organizacionales) Manejo de Office avanzado
Experiencia	Mínimo 1 año en puestos similares.
OBJETIVO:	
Apoyar en la gestión de recursos humanos y asegurar que los procesos de reclutamiento, selección y administración de personal se realicen de manera transparente y eficiente.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">) Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal, incluyendo la publicación de vacantes, revisión de currículums, entrevistas y verificación de referencias.) Mantener actualizados los registros del personal, incluyendo contratos, nóminas y expedientes individuales.) Colaborar en la elaboración de informes y estadísticas relacionadas con la gestión de talento humano.) Brindar apoyo en la organización de programas de capacitación y desarrollo del personal.) Asistir en la implementación de políticas y procedimientos de recursos humanos.) Colaborar en la resolución de consultas y problemas relacionados con asuntos de personal.) Preparar y gestionar la documentación necesaria para los procesos de finiquito de empleados.) Redactar y revisar contratos laborales, asegurando su conformidad con las políticas y regulaciones aplicables.) Pago de Nómina.) Cumplir con otras tareas indicadas por la Coordinación. 	

NORMAS DE CONDUCTA

- J Actuar con integridad y ética en todas las interacciones relacionadas con recursos humanos.
- J Mantener la confidencialidad de la información del personal y proteger la privacidad de los empleados.
- J Tratar a todos los empleados con justicia y equidad, sin discriminación por motivos de etnia, género, orientación sexual, religión u otros factores protegidos por ley.
- J Mantener una comunicación clara y transparente con el personal sobre políticas y procedimientos de recursos humanos.
- J Garantizar que todas las prácticas de recursos humanos estén en cumplimiento con las leyes laborales vigentes.



SANCIONES GENERALES

- J Advertencia: Comunicación escrita que señalará la infracción y advertirá posibles consecuencias futuras.
- J Suspensión: Suspensión temporal de funciones y deberes por un determinado período, de acuerdo como establezca el órgano superior.
- J Terminación de Contrato: En casos graves o repetidos de infracciones, el contrato de empleo puede ser terminado.
- J Acciones Legales: Si la infracción involucra actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.

SANCIONES ESPECÍFICAS

- J En casos de irregularidades graves en la gestión de recursos humanos o incumplimiento de leyes laborales, se suspenderá temporalmente su gestión en recursos humanos.
- J Si se descubre que el Auxiliar de Talento Humano ha participado en prácticas de discriminación, acoso o cualquier actividad ilegal en la gestión de personal, podría enfrentar el despido o la destitución.
- J En situaciones de fraude, corrupción o incumplimiento flagrante de las regulaciones laborales, se aplicarán sanciones económicas o acciones legales de acuerdo como lo establezca el director.

Tabla 20. Manual de Funciones: Auxiliar de Marketing y Publicidad

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Administrativo
AUXILIAR DE MARKETING Y PUBLICIDAD				CLAVE DE PUESTO 004-004 HV	

PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
Formación Académica	Licenciatura, Especialidad en marketing y publicidad
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none">) Habilidades de redacción, presentación y escucha activa.) Ejecutar campañas de marketing y publicidad.) Redacción, relaciones públicas y gestión de la imagen corporativa.) Herramientas de Análisis de Redes Sociales y Plataformas de Publicidad en Línea.) Manejo de programas de Diseño y contenidos visuales.) Liderazgo y trabajo en equipo.) Gestión de Proyectos.
Experiencia	Mínimo 1 año en puestos similares.
OBJETIVO:	
Liderar las estrategias de marketing y publicidad del hospital veterinario para aumentar la visibilidad, atraer nuevos clientes y promover los servicios veterinarios.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">) Crear y ejecutar estrategias de marketing que se alineen con los objetivos generales del Hospital Veterinario y Empresa Pública. Esto puede incluir la identificación de mercados objetivo, la segmentación de audiencias y la selección de canales de marketing adecuados.) Diseñar y lanzar campañas publicitarias tanto en línea como fuera de línea. Gestionar anuncios en medios, redes sociales, sitios web y otros canales para aumentar la visibilidad y la conciencia de la marca.) Crear contenido relevante y atractivo para los medios digitales y tradicionales.) Realizar estudios de mercado para comprender las tendencias y preferencias de los consumidores.) Coordinar campañas de publicidad en línea y fuera de línea, incluyendo publicidad en redes sociales y publicidad gráfica.) Trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos para garantizar la coherencia en la comunicación y la estrategia empresarial.) Brindar capacitación y desarrollo continuo al personal del departamento para mantenerse actualizado con las últimas tendencias y tecnologías en marketing y publicidad.) Vigilar las actividades de marketing y publicidad de la competencia y adaptar las estrategias según sea necesario para mantener una ventaja competitiva.) Cumplir con otras tareas indicadas por la Coordinación. 	

NORMAS DE CONDUCTA

-) Actuar con integridad y ética en todas las actividades de marketing, evitando prácticas engañosas o deshonestas.
-) Proporcionar información precisa y verificable en todas las comunicaciones de marketing.
-) Respetar la privacidad y los derechos de los clientes y pacientes al recopilar y utilizar datos.
-) Comunicar de manera transparente cualquier relación comercial o de patrocinio en las actividades de marketing.
-) Asegurar que todas las estrategias de marketing cumplan con las regulaciones de publicidad y promoción.



SANCIONES GENERALES

-) Advertencia: Comunicación escrita que señalará la infracción y advertirá posibles consecuencias futuras.
-) Suspensión: Suspensión temporal de funciones y deberes por un determinado período, de acuerdo como establezca el órgano superior.
-) Terminación de Contrato: En casos graves o repetidos de infracciones, el contrato de empleo puede ser terminado.
-) Acciones Legales: Si la infracción involucra actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.

SANCIONES ESPECÍFICAS

-) En situaciones extremas de mala conducta ética en marketing que dañen significativamente la reputación del hospital, se podría considerar el despido con causa.
-) Para casos de conducta grave, como la publicación deliberadamente falsa o engañosa, la terminación de empleo sin previo aviso será una opción.

Tabla 21. Manual de Funciones: Unidad Académica

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Administrativa
UNIDAD ACADÉMICA				CLAVE DE PUESTO 005 HV	



OBJETIVO:

Guiar a los estudiantes en sus experiencias prácticas preprofesionales, brindando orientación sobre las tareas y expectativas durante su participación en el Hospital Veterinario.

FUNCIONES:

-) Asistir a las actividades clínicas y médicas bajo supervisión.
-) Observar procedimientos, diagnósticos y tratamientos realizados por el equipo médico.
-) Asistir en la coordinación de citas, registro de pacientes y manejo de expedientes.
-) Colaborar en la gestión de la recepción y atención al cliente.
-) Ayudar en la preparación y asistencia en procedimientos médicos y quirúrgicos.
-) Colaborar en la administración de medicamentos y cuidados básicos.
-) Cumplir con las indicaciones y regulaciones establecidas por el equipo médico y la institución.
-) Seguir las normativas de seguridad y bioseguridad en todas las áreas de trabajo.
-) Asista a charlas, talleres y sesiones de formación programadas para estudiantes.
-) Contribuir activamente en discusiones y actividades educativas.
-) Mantener un comportamiento ético y respetuoso en todas las interacciones.
-) Cumplir con los estándares profesionales y los valores de la institución.

Tabla 22. Manual de Funciones: Área Académica - Docencia

		HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”			
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES					
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo	Dependencia	Académica
ÁREA ACADÉMICA – DOCENCIA				CLAVE DE PUESTO 005-001 HV	

PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
Formación Académica	Licenciado /Técnico / Magister en Medicina Veterinaria y Zootecnia
Conocimientos Generales	Conocimiento en Docencia, Área de Veterinaria.
Experiencia	Mínimo 1 año en puestos similares.
OBJETIVO:	
Coordinar y planear las actividades académicas (prácticas preprofesionales) que se lleven a cabo en el Hospital Veterinario de la carrera de Medicina Veterinaria, Facultad Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables con base en los lineamientos establecidos, con el fin de formar recursos humanos de alto nivel académico y científico. Asegurando una experiencia educativa valiosa y relevante para los estudiantes.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">)] Presentar el entorno hospitalario y sus protocolos a los estudiantes al comienzo de la pasantía.)] Explicar los objetivos de la pasantía y las expectativas en términos de aprendizaje y desempeño.)] Identificar tareas y actividades relevantes que los estudiantes pueden realizar durante la pasantía.)] Adaptar las asignaciones a los objetivos de aprendizaje y al nivel de conocimientos de los estudiantes.)] En colaboración con el Coordinador, planear y organizar actividades académicas que se llevarán a cabo en las instalaciones del Hospital Veterinario. Garantizar que estas actividades se alineen con los objetivos educativos y clínicos de la Facultad y el Hospital Veterinario.)] Proporcionar orientación técnica y apoyo en la ejecución de tareas.)] Realizar una supervisión rigurosa del funcionamiento de las áreas académicas bajo su responsabilidad, asegurando que estén en consonancia con los estándares educativos y que respalden las necesidades clínicas.)] Facilitar la aplicación práctica de conceptos teóricos aprendidos en el aula.)] Ofrecer demostraciones y explicaciones para desarrollar habilidades clínicas.)] Coordinar y orientar las actividades académicas dentro del Hospital Veterinario. Mantener una comunicación fluida con el personal docente y la comunidad estudiantil para asegurar la implementación efectiva de los programas educativos.)] El personal docente y los tutores clínicos del Hospital supervisan y guían a los estudiantes durante sus prácticas. Esto incluye explicaciones, demostraciones, orientación y retroalimentación constante.)] La facultad y el hospital deben colaborar en la planificación curricular para asegurarse de que las prácticas preprofesionales estén alineadas con los objetivos educativos y las competencias que los estudiantes deben adquirir. Esto implica definir claramente qué 	

conocimientos y habilidades deben desarrollar los estudiantes durante su experiencia en el hospital.

-) Supervisar que se lleve a cabo la apreciación estudiantil con los estudiantes que se encuentren en el Hospital Veterinario.
-) Las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

NORMAS DE CONDUCTA

-) Realizar evaluaciones justas y objetivas del desempeño de los estudiantes pasantes
-) Tratar a los estudiantes con respeto y consideración en todo momento, fomentando un ambiente de aprendizaje positivo.
-) Mantener la confidencialidad de la información del estudiante y cumplir con las políticas de privacidad de la institución universitaria.
-) Colaborar con otros docentes y el personal de la institución educativa para garantizar un entorno académico efectivo.



SANCIONES GENERALES

-) Advertencia: Comunicación escrita que señalará la infracción y advertirá posibles consecuencias futuras.
-) Suspensión: Suspensión temporal de funciones y deberes por un determinado período, de acuerdo como establezca el órgano superior.
-) Terminación de Contrato: En casos graves o repetidos de infracciones, el contrato de empleo puede ser terminado.
-) Acciones Legales: Si la infracción involucra actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.

SANCIONES ESPECÍFICAS

-) La institución educativa puede llevar a cabo una reevaluación de la idoneidad del docente para continuar en su papel.
-) Si se descubre que el docente ha incurrido en conducta grave o inapropiada que afecta negativamente a los estudiantes o la institución, se suspenderá o proceder al despido al docente.

Tabla 23. Manual de Funciones: Área Académica – Estudiantes Pasantes

	HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “CESAR AUGUSTO GUERRERO”		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
Emisión	Agosto 2023	Nivel	Directivo
		Dependencia	Administrativa
ÁREA ACADÉMICA – ESTUDIANTES PASANTES		CLAVE DE PUESTO 005-002 HV	

PERFIL Y REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
Formación Académica	Estudiante de 4to y 5to ciclo de la Carrera de Medicina Veterinaria.
Conocimientos Generales	Área de Veterinaria.
Experiencia	Sin experiencia
OBJETIVO:	
Facilitar la formación clínica de estudiantes y residentes.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">) Asistir puntualmente a su turno de prácticas de internado en el hospital coman llevando consigo un mandil y en lo posible su equipo de examen clínico que obligatoriamente se hará cumplir por parte de los departamentos respectivos.) El estudiante que no asista a su turno, lo perderá; el mismo que no podrá ser compensado, salvo el caso de una justificación aceptada.) Cooperar con el cuidado y mantenimiento de los materiales e instrumentos que le fueran confiados.) Siga las instrucciones de los supervisores y docente; ejecutando las tareas y actividades asignadas por los docentes y médicos del Hospital Veterinario.) Mostrar un compromiso constante con el aprendizaje y el trabajo en el hospital.) Respetar y adherirse a todas las normativas y protocolos del hospital, incluidas las normas de bioseguridad.) Responder pecuniariamente por el deterioro, pérdida de los materiales o instrumentos bajo su cuidado.) Las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia. 	
NORMAS DE CONDUCTA	
<ul style="list-style-type: none">) Respetar las normas y regulaciones del hospital y universidad.) Cumplir con altos estándares de ética profesional en todas las interacciones y prácticas clínicas.) Tratar a los pacientes, clientes y colegas con respeto y consideración en todo momento.) Mantener la confidencialidad de la información del paciente y el cliente, y respetar las políticas de privacidad del hospital.) Mostrar un compromiso activo en el aprendizaje y la colaboración con el equipo médico. 	
SANCIONES GENERALES	
<ul style="list-style-type: none">) Advertencia: Comunicación escrita que señalará la infracción y advertirá posibles consecuencias futuras.) Suspensión: Suspensión temporal de funciones y deberes por un determinado período, de acuerdo como establezca el órgano superior.) Terminación de Contrato: En casos graves o repetidos de infracciones, el contrato de empleo puede ser terminado. 	

) Acciones Legales: Si la infracción involucra actividades ilegales, se tomarán medidas legales de acuerdo con la legislación aplicable.

SANCIONES ESPECÍFICAS

) Para infracciones menores o una primera violación de las normas de conducta, se emitirá una advertencia escrita que se incorporará a su expediente académico.

) En casos más graves de mala conducta o incumplimiento ético, la pasantía puede ser suspendida o terminada.

) Incumplimientos graves pueden tener consecuencias académicas, incluyendo la descalificación de la pasantía y el fracaso en las asignaturas relacionadas.

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Tabla 24. Simbología de diagramación de procesos








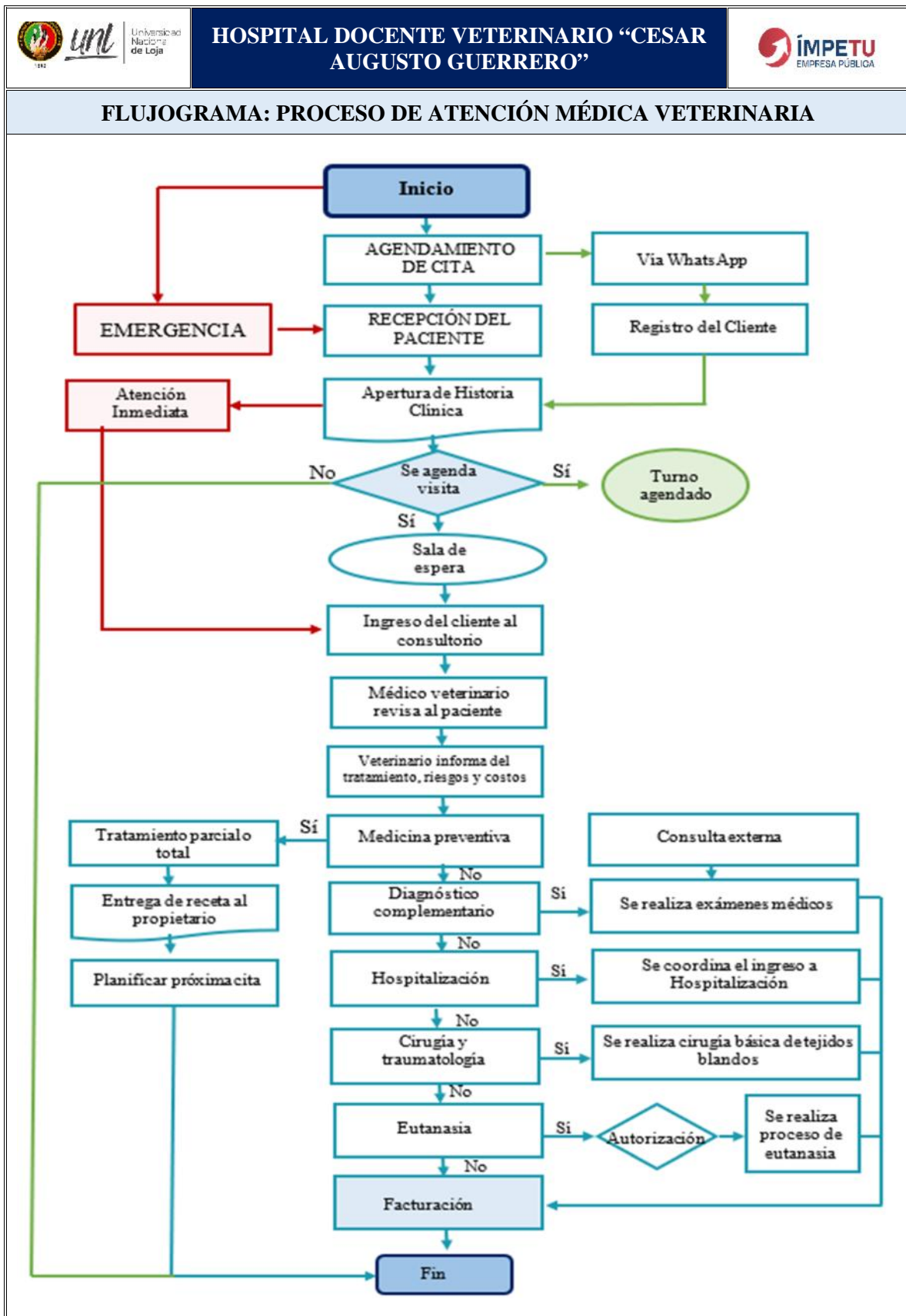
	ACTIVIDAD O PROCESO
	DECISIONES: Señala un punto en el proceso donde se debe tomar una decisión entre dos alternativas.
	INICIO O FIN DEL PROCESO
	CONECTOR Indica continuidad dentro del diagrama.
	DOCUMENTO GENERADO Dónde se almacena información relativa a él.
	PROCEDIMIENTOS LIGADOS
	CAMBIO DE PÁGINA Se emplea para unir un procedimiento que por sus dimensiones emplea más de una página.


DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN MÉDICA VETERINARIA

Figura 26. Proceso de Atención Médica Veterinaria



PROCESO 1: AGENDAMIENTO DE TURNOS DE SERVICIOS MÉDICOS

Tabla 25. Proceso1: Agendamiento de Turnos

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A1 1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA Recepción		ÁREA: Servicios Administrativos	PROCESO: AGENDAMIENTO DE TURNOS DE SERVICIOS MEDICOS	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicitud de cita médica veterinaria	Recepción	Solicita cita médica mediante vía Web, WhatsApp o personalmente	Recepcionista
2	Toma de datos al nuevo cliente	Recepción	Se le toman los datos del responsable de mascota sin omitir detalles.	Recepcionista
3	Apertura de Historia Clínica	Recepción	Se asigna un número de historia clínica en orden cronológico.	Recepcionista
4	Se agenda visita	Recepción	Se agenda el día y la hora correspondiente en el recordatorio de citas. Si el responsable de la mascota solicita sin previa cita, se agenda una cita de consultorio libre, según el orden de llegada.	Recepcionista

Procedimiento

Entrada: *Solicitud de atención al cliente*

El personal administrativo de recepción o médico veterinario encargado realizará a cabo un breve interrogatorio verbal con el solicitante, con el propósito de comprender a fondo el motivo de la consulta. Toda la información relevante será meticulosamente registrada, y se clasificará en función de su nivel de urgencia, determinando si es una situación que requiere atención inmediata, una cita previamente programada o una consulta sin cita previa.

Este procedimiento se aplica en las siguientes áreas:

-)] Área médica: Donde se abordan problemas médicos y de salud de los animales.
-)] Área de Hospitalización: Para situaciones que necesitan supervisión continua y cuidados especiales.
-)] Área de cirugía: Para intervenciones quirúrgicas y procedimientos específicos.

La solicitud se lo podrá realizar tanto de manera presencial en las instalaciones veterinarias como a través de comunicación telefónica vía WhatsApp. Si el paciente se encuentra presente en la clínica, se agenda una cita de consultorio libre, según el orden de llegada; luego, el médico veterinario procederá a una evaluación rápida y detallada para iniciar el proceso de atención de manera oportuna.


Políticas del procedimiento

-) Las citas serán asignadas en horarios de lunes a viernes de 7:30 a 12:30 y de 15:00 a 18:00
-) Se asignará un turno de acuerdo con la disponibilidad del médico veterinario.
-) Se ingresará los datos del cliente, el día y hora de la cita.
-) Si existieren, se solicitará los resultados de exámenes médicos previos de la mascota.
-) Tiempo estimado de espera de 5 min.

Salida: Asignación de cita

El personal administrativo asignará la respectiva cita en base a la información suministrada por el solicitante, en donde deberá solicitar:


Figura 27. Formato asignación de cita

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		N° CONSULTA	
ASIGNACIÓN DE CITA					
Datos del paciente				Fecha: / /	
Nombre				Especie	
Sexo		Edad		Raza	
PROPIETARIO					
Dirección					
Contacto					
Correo					
MEDICO REMITENTE					
MOTIVO DE CONSULTA					

PROCESO 2: MEDICINA PREVENTIVA

Se atenderá casos de consulta general externa, atención especializada a animales con patologías sistémicas, se llevarán a cabo procesos de diagnóstico integral y exploraciones físicas exhaustivas en perros y gatos, se establecerán protocolos profilácticos, chequeos de rutina, planificación, controles de vacunación, y protocolos de desparasitación interna y externa; se mantendrá un registro individualizado de cada caso, ejecutarán los protocolos médicos estandarizados correspondientes (anamnesis), y se procederá a la determinación precisa de las condiciones médicas que el Médico Veterinario designado considere pertinentes para la mascota.

Tabla 26. Proceso2: Medicina Preventiva

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A2
				1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA Medicina		ÁREA: Servicios Médicos	PROCESO: MEDICINA PREVENTIVA	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Sala de espera	Recepción	La recepcionista residente dirige al propietario al consultorio.	Recepcionista
2	Agenda digital y revisión sala de espera	Consultorio	El médico inicia el procedimiento revisando y llenado del expediente clínico.	Médico responsable
3	Pesaje y Anamnesis al propietario	Consultorio	El médico veterinario pesa a la mascota, cuantifica constantes fisiológicas e inicia preguntando del motivo de consulta	Médico responsable
4	Examen físico general	Consultorio	Se realiza una exploración física general, identificando anomalías y realiza un diagnóstico, pronóstico y tratamiento.	Médico responsable
5	Desparasitación interna o externa	Consultorio	En caso de ser necesario se administra el desparasitante por vía oral o cutánea de acuerdo al protocolo establecido.	Médico responsable
6	Vacunación	Consultorio	Se lleva a cabo la administración de la vacuna en la región interescapular, siguiendo las pautas establecidas en el protocolo de vacunación.	Médico responsable
7	Entrega y cobro de factura	Recepción	Entrega de la receta al propietario de la mascota y liquidación de gastos incurridos en la consulta.	Médico responsable
8	Agendamiento de próxima cita	Recepción	Planificación de próxima cita.	Recepcionista

Procedimiento

Entradas: *Ingreso de la mascota*

- J El personal administrativo de recepción o abrirá un expediente con los datos generales del cliente, y la mascota que ingresa.
- J El Médico Veterinario asignado mediante cita previa realizará un diagnóstico y evaluación física de la mascota, con el fin de discernir y caracterizar condiciones patológicas, lesiones o enfermedades.

Políticas del procedimiento:

- J Para garantizar una revisión exhaustiva y un diagnóstico certero, se designará un Médico Veterinario con competencia profesional en un espacio adecuado. Durante el proceso, se seguirán los protocolos de seguridad, incluida la utilización de guantes de látex y el empleo de equipos especializados, necesarios para llevar a cabo un análisis médico completo y preciso.
- J El médico veterinario recabará la historia clínica de parte del dueño: Si es por primera vez, se realizará el examen físico y la revisión general correspondiente, si el paciente es apto, se procederá a aplicar sus vacunas o desparasitaciones, según sea el caso. En caso de pacientes con expediente previo, el personal administrativo de recepción localizará y entregará al médico veterinario dicho expediente para que se tome en consideración.
- J El Médico Veterinario llevará a cabo la revisión exhaustiva del paciente (mascota), realizará un diagnóstico y prescribirá el tratamiento mediante la receta correspondiente. En caso de ser necesario se programará la próxima cita.
- J En caso de recibir un paciente con una enfermedad que requiera diagnóstico específico u hospitalización se informará al dueño de la mascota, de manera clara.
- J El personal administrativo de recepción entregará una cartilla de vacunación del paciente y solicitará al propietario la presentación de la misma en cada cita nueva, con el fin de mantenerla actualizada.
- J El Médico Veterinario deberá cerciorarse de aplicar los protocolos de vacuna y desparasitación solo a pacientes clínicamente sanos. En caso de que el paciente presente signos de enfermedad, decidirá si lo remite a otra área del hospital para su adecuada evaluación.

Salidas: *Chequeos de rutina, planificación, control de vacunación, protocolos de desparasitación interna y externa.*

-) Diagnóstico final del paciente: la aplicación de inyecciones requeridas para el control de vacunación, planificación, antipiréticos, antibióticos, entre otros. De igual forma, el suministro de productos antiparasitarios (internos y externos) a la mascota.
-) Se le proporciona al cliente la cartilla de vacunación del paciente.
-) Al finalizar la consulta, el médico veterinario da a conocer el diagnóstico de la mascota, de ser necesario, entregará la receta correspondiente y finalmente programará la próxima cita de ser requerido.
-) En caso de recibir un paciente que por su enfermedad requiera procedimientos diagnósticos específicos u hospitalización se deberá informar de esto al dueño de la mascota de manera clara, y, de igual forma se le dará un presupuesto aproximado.
-) Liquidación de gastos generados en el proceso de este servicio.

PROCESO 3: EMERGENCIA

Se prestará atención a las mascotas cuyo estado de salud se encuentre en una condición crítica y en riesgo inminente para su vida. Debido a la urgencia de la situación y la amenaza que esto representa para la vida del paciente, se garantizará una asistencia inmediata y sin demora.

Tabla 27. Proceso3: Emergencia

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A3
				1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA Medicina		ÁREA: Servicios Médicos	PROCESO: EMERGENCIA	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso del cliente a recepción	Recepción	La recepcionista verifica el ingreso del cliente, consulta al propietario de la necesidad de atención e informa al médico.	Recepcionista
2	Toma de datos cliente	Emergencia	Se recogerán los datos del dueño y de la mascota para generar un registro completo y preciso.	Médico responsable
3	Se realiza el Triage del paciente	Emergencia	El médico realiza la categorización del paciente, a través de una rápida anamnesis a la mascota y observación general, define si está frente a una emergencia o a una urgencia.	Médico responsable
4	Dar atención inmediata	Emergencia	Brindar soporte vital de forma inmediata para conseguir estabilizar al paciente.	Médico responsable
5	Informar al propietario	Emergencia	Se informa al propietario del paciente del diagnóstico probable, el pronóstico y del costo del tratamiento.	Médico responsable
6	Ingreso a Hospitalización, cirugía	Emergencia	Si la mascota requiere ser hospitalizado y/o cirugía; se informa al propietario y se establece un presupuesto aproximado de la atención el cual es firmado junto con las autorizaciones correspondientes.	Médico responsable
8	Planificación de próxima cita y Alta médica	Recepción	Se coordina con el dueño de la mascota la cita próxima para la mascota.	Recepcionista
7	Entrega de receta y cobro de factura	Recepción	Entrega de la receta al propietario de la mascota	Médico responsable

Procedimiento


Entrada: *Recepción de la mascota.*

El equipo médico veterinario procederá a derivar tanto al dueño como a la mascota al consultorio de urgencias, donde se llevará a cabo la consulta y la atención correspondiente. Posteriormente, realizará una evaluación para determinar la situación de la mascota.

Políticas del procedimiento:

Se recopilará la información necesaria del dueño y de la mascota para establecer un registro completo.

Figura 28. Formato ficha de emergencia

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		N° CONSULTA
FICHA DE EMERGENCIA				
Datos del paciente				Fecha: / /
Nombre			Especie	
Sexo		Edad	Raza	
PROPIETARIO				
Dirección				
Contacto				
Correo				
MEDICO REMITENTE				
MOTIVO DE EMERGENCIA				

El Médico Veterinario:

-) Registrará en el expediente clínico físico, los datos de la mascota y del propietario, junto con la historia clínica, anamnesis, examen físico general y los resultados de estudios previos y complementarios.
-) Evaluará si la mascota en urgencias puede ser tratada como paciente ambulatorio

o si es necesario remitirla al área de hospitalización. En ambos casos, realizará un diagnóstico inicial y, si es necesario, llevará a cabo pruebas diagnósticas complementarias de laboratorio.

) Si se determina que el paciente puede ser tratado de manera ambulatoria, de estancia media o internado, el médico veterinario establecerá un plan de terapia específico. Además, proporcionará al dueño una receta médica con instrucciones detalladas. En caso necesario, se programará una cita de seguimiento. La cita de seguimiento o control, que emita el médico veterinario a la recepcionista contendrá:

- Fecha y hora de la cita.
- Consultorio asignado.
- Motivo de la consulta.
- Nombre del responsable de la cita.

) Si la mascota es ingresada para hospitalización, el médico veterinario supervisará directamente su cuidado. Se realizarán exámenes físicos regulares y toda la información se registrará en un documento diario. Se establecerá un plan de terapia y se usará el material de urgencias durante los horarios diurnos, así como durante las guardias nocturnas, de fin de semana y días festivos hasta que sea dado de alta médica.

El paciente puede ser dado de alta para continuar el tratamiento como ambulatorio, a solicitud del propietario. En este caso, el propietario deberá firmar un formato de alta voluntaria.

) Los costos de las pruebas diagnósticas complementarias deberán ser cubiertos en el momento. El personal administrativo de recepción o el médico veterinario dirigirán al dueño de la mascota a la caja para realizar el pago correspondiente por el servicio y los estudios complementarios.

) La vestimenta para cada caso en particular, debe ser así:

- Área quirúrgica: Pijama exclusivo quirúrgico.
- Zona ambulatoria y Hospitalización: Pijama y bata blanca.
- Hospitalización de animales infecciosos: Pijama exclusivo, batas y calzas desechables.


Salida: *Alta médica.*

-) Se programará la próxima cita de seguimiento según lo indicado por el médico veterinario.
-) Se remitirá al dueño de la mascota a caja para efectuar el pago correspondiente por los servicios y tratamientos prestados durante el proceso de urgencias.
-) En caso de muerte de la mascota o se decida eutanasia, el médico veterinario informará al dueño sobre el deceso, para este caso, se debe solicitar:
 - Autorización para realizar la necropsia.
 - Llevarse el cuerpo del paciente.
-) Liquidación de gastos generados en el proceso de este servicio.

PROCESO 4: HOSPITALIZACIÓN

Será para aquellos casos que requieran atención y tratamiento veterinario o quirúrgico y durante el tiempo necesario para restablecer su salud y vitalidad. Se mantendrá registros exhaustivos de estas hospitalizaciones, con base en el diagnóstico inicial o definitivo, junto con los procedimientos médicos a realizar.

Tabla 28. Proceso 4: Hospitalización

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A4
				1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA Medicina		ÁREA: Servicios Médicos	PROCESO: HOSPITALIZACIÓN	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso del cliente a recepción	Recepción	Realizar la recepción e ingreso de los pacientes remitidos desde consulta externa o emergencia.	Recepcionista
2	Toma de datos cliente y autorización	Consultorio	El propietario revisa costos y autoriza la hospitalización. Se toman los datos del dueño y mascota.	Médico responsable
3	Examen físico general	Hospitalización	El médico realiza evaluación clínica, control de signos vitales, canalización de vía periférica, instauración de terapia de líquidos (en casos necesarios).	Médico responsable
4	Asignación de Jaula	Hospitalización	Dependiendo de la enfermedad que tenga la mascota, se asignará un espacio adecuado donde permanecerá durante su periodo de hospitalización.	Médico responsable
5	Monitoreo y evaluación	Hospitalización	El medico encargado analiza el progreso del paciente y toma decisiones sobre el diagnóstico y tratamiento a seguir.	Médico responsable
6	Exámenes, procedimientos especiales y administración de medicamentos	Hospitalización	Se acondiciona al paciente para llevar a cabo exámenes y procedimientos especiales (sondajes, lavados, enemas). Se realiza la administración de medicamentos en los horarios establecidos	Médico responsable
8	Alimentación y Limpieza	Hospitalización	De acuerdo con las indicaciones del médico encargado se ofrece agua y alimento a la mascota; así también la limpieza frecuente como el paciente lo requiera.	Médico responsable
9	Planificación de próxima cita y Alta médica	Hospitalización	Se coordina con el dueño de la mascota la cita próxima para seguimiento de la mascota.	Médico responsable
10	Entrega de receta y liquidación de factura	Recepción	Entrega de la receta al propietario de la mascota	Médico responsable y Recepción

Procedimiento

Entrada: *Recepción de la mascota.*

El personal de recepción o médico veterinario encargado guiará al dueño y a la mascota al consultorio general en donde se llevará a cabo la consulta y diagnóstico general. De igual forma, consignará la información necesaria del dueño y la mascota tener un registro completo.

Una vez que el médico veterinario haya evaluado al paciente y emitido su diagnóstico, se procederá a brindar los cuidados correspondientes en el área de hospitalización. En este espacio, se proporcionará el tratamiento necesario para la mascota de acuerdo con el dictamen del médico veterinario.

Si la mascota es ingresada por uno o varios días, el médico veterinario debe ejercer control directo sobre el mismo, es decir, revisar al paciente diariamente y de realizar los exámenes físicos generales necesarios, consignando toda la información en un registro diario.

Políticas del procedimiento:

-)] El personal de recepción o Médico Veterinario encargado encaminará al dueño y a su mascota al consultorio de hospitalización, donde se llevará a cabo la atención. Se recopilará la información necesaria del dueño y de la mascota para establecer un registro completo.
-)] El médico veterinario registrará en el expediente clínico físico, los datos de la mascota y del propietario, junto con la historia clínica, anamnesis, examen físico general y los resultados de estudios previos y complementarios.
-)] El médico veterinario realizará un diagnóstico inicial y, si es necesario, llevará a cabo pruebas diagnósticas complementarias de laboratorio.
-)] Los pacientes de esta área deberán ser tratados y atendidos de acuerdo a las ordenes terapéuticas establecidas por el médico veterinario responsable, así mismo toda el área de hospitalización y las jaulas deberán permanecer limpias.
-)] El Médico Veterinario y asistente asignado llevarán a cabo rondas médicas diarias para supervisar el estado de las mascotas internadas.
-)] Tanto el Médico Veterinario como el asistente tienen la responsabilidad de informar al propietario de la mascota sobre el diagnóstico, el tratamiento

recomendado, el pronóstico y el presupuesto estimado.

- J El personal de recepción o médico veterinario encargado informarán al dueño de la mascota realizar un depósito equivalente al 50% del presupuesto al inicio de la hospitalización.
- J Para garantizar una atención constante, se implementarán guardias de vigilancia médica las 24 horas del día para los pacientes que estén alojados en esta área. Estas guardias serán realizadas por el personal correspondiente y estarán encargadas de supervisar el estado de los pacientes, atender sus necesidades médicas y asegurar que reciban la atención adecuada en todo momento.
- J La mascota ingresada para hospitalización, el médico veterinario supervisará directamente su cuidado. Se realizarán exámenes físicos regulares y toda la información se registrará en un documento diario. Se establecerá un plan de terapia y se usará el material de urgencias durante los horarios diurnos, así como durante las guardias nocturnas, de fin de semana y días festivos hasta que sea dado de alta médica.

El paciente puede ser dado de alta para continuar el tratamiento como ambulatorio, a solicitud del propietario. En este caso, el propietario deberá firmar un formato de alta voluntaria.

- J Los costos de las pruebas diagnósticas complementarias deberán ser cubiertos en el momento. El personal administrativo de recepción o el médico veterinario dirigirán al dueño de la mascota a la caja para realizar el pago correspondiente por el servicio y los estudios complementarios.
- J La vestimenta para cada caso en particular debe ser así:
 - Área quirúrgica: Pijama exclusivo quirúrgico.
 - Zona ambulatoria y Hospitalización: Pijama y bata blanca.
 - Hospitalización de animales infecciosos: Pijama exclusivo, batas y calzas desechables.
- J Si se determina que el paciente puede ser tratado de manera ambulatoria, de estancia media o internado, el Médico Veterinario establecerá un plan de terapia específico. Además, proporcionará al dueño una receta médica con instrucciones detalladas. En caso necesario, se programará una cita de seguimiento.

La cita de seguimiento o control, que emita el médico veterinario a la recepcionista contendrá: fecha y hora de la cita, consultorio asignado, motivo de

la consulta y nombre del responsable de la cita.

-) En caso de muerte de la mascota o se decida eutanasia, el médico veterinario informará al dueño sobre el deceso. para este caso, se debe solicitar:
 -) Autorización para realizar la necropsia.
 -) Llevarse el cuerpo del paciente.


Salida: *Alta médica.*

-) Se programará la próxima cita de seguimiento según lo indicado por el médico veterinario.
-) Se remitirá al dueño de la mascota a caja para efectuar el pago correspondiente por los servicios y tratamientos prestados durante el proceso de urgencias.
-) En caso de muerte de la mascota o se decida eutanasia, el médico veterinario informará al dueño sobre el deceso, para este caso, se debe solicitar:
 - Autorización para realizar la necropsia.
 - Llevarse el cuerpo del paciente.

PROCESO 5: CIRUGÍA

En esta área se atenderán a las mascotas cuyo estado de salud requieran, asegurando que se cumplan rigurosamente las medidas de preparación y cuidado antes de cada cirugía, incluyendo la selección y administración adecuada de medicamentos, para maximizar la seguridad y bienestar del paciente antes y durante el procedimiento quirúrgico.

Tabla 29. Proceso 5: Cirugía

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A5
				1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA Medicina		ÁREA: Servicios Médicos	PROCESO: CIRUGÍA	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso del cliente a recepción	Recepción	Realizar la recepción e ingreso de los pacientes remitidos desde consulta externa o emergencia.	Recepcionista
2	Información general de la intervención. Toma de datos cliente y autorización	Consultorio	El propietario revisa costos, procedimientos quirúrgicos y autoriza la cirugía. Se toman los datos del dueño y mascota y firma de responsabilidad.	Médico cirujano responsable
3	Preparación de quirófano	Cirugía	Se realiza la desinfección de la sala de operaciones y se acondiciona el equipo de anestesia, instrumentos quirúrgicos de acuerdo con el procedimiento a realizar.	Médico cirujano responsable
4	Preparación paciente	Cirugía	Se lava, rasura, desinfecta la zona quirúrgica y se canaliza a la mascota.	Médico cirujano responsable
5	Anestesia	Cirugía	El paciente es estabilizado y se encuentra en la posición correcta para realizar el procedimiento quirúrgico	Médico cirujano responsable
6	Cirugía	Cirugía	Se realiza el procedimiento quirúrgico siguiendo los protocolos médicos.	Médico cirujano responsable
7	Traslado a la jaula de recuperación	Sala de Recuperación	El paciente es llevado a una unidad de recuperación donde se mantendrá bajo supervisión hasta que sea dado de alta.	Médico cirujano responsable
8	Indicaciones postquirúrgicas	Sala de Recuperación	El médico cirujano dará las indicaciones, tratamiento y receta correspondiente.	Médico cirujano responsable
9	Planificación de próxima cita y Alta médica	Sala de Recuperación	Se coordina con el dueño de la mascota la cita próxima para seguimiento y evaluación médica	Médico responsable
10	Liquidación de factura	Recepción	Pago de los gastos incurridos por los servicios y tratamientos quirúrgicos.	Recepción

Procedimiento

Entradas: *Premedicación y asepsia.*

El médico veterinario deberá establecer la premedicación necesaria antes de proceder con la cirugía. Especificará la sustancia activa, dosis, vía de administración, rangos de dosificación y el nombre comercial del medicamento, entre otras especificaciones.

En la administración de antibióticos se aplicará un protocolo específico: iniciará 8 horas previas a la intervención. Sin embargo, en el caso de cirugías odontológicas, será necesario un período mínimo de 5 días de medicación previa.

Es esencial tener a disposición el expediente médico del paciente y los estudios necesarios que respalden la necesidad de la intervención quirúrgica según corresponda. Se deben contar con resultados de análisis de laboratorio. En situaciones de cirugía de emergencia, la intervención se llevará a cabo sin demora, ya que la vida del paciente depende de ello.

Políticas del procedimiento:

-) Las mascotas programadas para cirugía deben tener un expediente que incluya los estudios necesarios que respalden la necesidad de la intervención quirúrgica. Esto implica la inclusión de análisis de laboratorio relevantes.
-) El médico veterinario se encargará de planificar las cirugías de cada jornada, tomando en cuenta el criterio profesional y la situación individual de cada paciente.
-) En situaciones de cirugía de emergencia, se llevará a cabo de inmediato, dado que la vida del paciente depende de esta respuesta rápida.
-) Antes de la cirugía, el paciente será preparado siguiendo los protocolos de premedicación y asepsia correspondientes a la rutina establecida.
-) El personal encargado de los procedimientos quirúrgicos deberá usar el equipo adecuado para garantizar las condiciones de higiene y seguridad necesarias.
-) La cirugía será realizada por el médico veterinario designado, quien contará con el equipo de asistentes necesario para cada procedimiento específico.
-) Al concluir la cirugía, el paciente será trasladado a la jaula correspondiente, donde

recibirá cuidados y supervisión por parte del personal hasta su completa recuperación.

-) El médico veterinario será responsable de dar de alta al paciente, brindando al dueño información clara y precisa sobre los cuidados necesarios. Asimismo, prescribirá el tratamiento adecuado en una receta con instrucciones detalladas. Además, se acordará una cita para el retiro de puntos si es necesario.

Salida: *Control post-cirugía*

Se programará la próxima cita de revisión para retirar los puntos necesaria.


El Médico Veterinario informará al dueño de la mascota sobre su alta, brindando detalles claros y precisos sobre los cuidados posteriores. Además, prescribirá el tratamiento necesario y proporcionará una receta médica con instrucciones claras.

Se dirigirá al dueño de la mascota a caja para completar el pago de los gastos incurridos por los servicios y tratamientos recibidos durante el proceso.

PROCESO 6: EUTANASIA

La eutanasia se justifica en situaciones donde resulta imposible garantizar al paciente una calidad de vida mínimamente aceptable. Esto puede ocurrir debido a un sufrimiento o dolor que no puede ser aliviado, o debido a una condición clínica que impide proporcionar los cuidados necesarios para prevenir el aumento continuo de ese sufrimiento y sus consecuencias. En esencia, la eutanasia se convierte en la opción más compasiva cuando no existen alternativas viables para el bienestar del animal.

Tabla 30. Proceso 6: Eutanasia

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A6 1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA Medicina		ÁREA: Servicios Médicos	PROCESO: EUTANASIA	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso del cliente a recepción	Recepción	Realizar la recepción e ingreso de los pacientes	Recepcionista
	Examen y evaluación general de la mascota	Hospitalización	Evaluación exhaustiva de la condición del animal por parte del equipo médico.	Médico responsable
2	Información general de la intervención. Toma de datos cliente y autorización	Consultorio	El propietario revisa costos, procedimientos y autoriza la eutanasia. Se toman los datos del dueño y mascota y firma de responsabilidad.	Médico responsable
3	Preparación	Cirugía	Sedar a la mascota para que esté tranquilo y relajado	Médico responsable
4	Realizar el proceso de eutanasia	Cirugía	Se procede a realizar el procedimiento de eutanasia mediante una inyección intravenosa.	Médico responsable
5	Cuidado Post- Mortem	Cirugía	Se procede con el manejo del cuerpo según las preferencias del dueño.	Médico responsable
6	Apoyo emocional	Cirugía	El equipo veterinario brinda apoyo emocional al propietario	Médico responsable
8	Liquidación de factura	Recepción	Pago de los gastos incurridos por los servicios realizados	Recepción

Procedimiento

Entradas: *Preparación y medicación.*

-) La decisión se basa en el sufrimiento incontrolable del animal debido a enfermedades terminales, lesiones graves u otras situaciones clínicas insostenibles. La opinión y el consentimiento del propietario son fundamentales en el proceso de toma de decisiones, asegurando que se respetan los deseos del propietario y el bienestar del animal.
-) Se selecciona un entorno tranquilo y cómodo para el proceso. Esto brinda al propietario y al animal un espacio donde pueden estar juntos durante la despedida.
-) En la mayoría de los casos, se administra una sedación previa al procedimiento de eutanasia. Esto no solo alivia la ansiedad del animal, sino que también facilita una transición más serena y tranquila. Se administra el medicamento eutanásico de manera controlada y respetuosa. El medicamento induce un sueño profundo y sin dolor que finalmente lleva al cesar del corazón y la respiración.

Políticas del procedimiento

-) La eutanasia se considera solo cuando el sufrimiento es intolerable y no puede ser aliviado de manera efectiva.
-) La documentación completa asegura la trazabilidad del procedimiento y el cumplimiento normativo.
-) El procedimiento se lleva a cabo de acuerdo con las leyes y regulaciones vigentes, así como con los principios éticos establecidos por organizaciones veterinarias y médicas reconocidas.

Salidas: *Opciones Post- mortem*

El médico veterinario está capacitado para brindar cuidados médicos y emocionales tanto al animal como a su propietario antes y después del procedimiento; brindará información al propietario sobre cómo se manejará el cuerpo del animal después del proceso; y, se realiza la liquidación del proceso médico realizado.

DIAGRAMA DE FLUJO DE GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA DEL HOSPITAL VETERINARIO

PROCESO 7: FACTURACIÓN Y COBRO

Garantizará la transparencia y eficiencia en la administración de los servicios médicos brindados a las mascotas; registrando diversos servicios y tratamientos médicos que se proporcionan a los animales, como consultas médicas, procedimientos quirúrgicos, exámenes de diagnóstico, hospitalización, medicamentos recetados y otros servicios relacionados con la salud. y el bienestar de los animales.

Figura 29. Facturación y cobro de servicios veterinarios

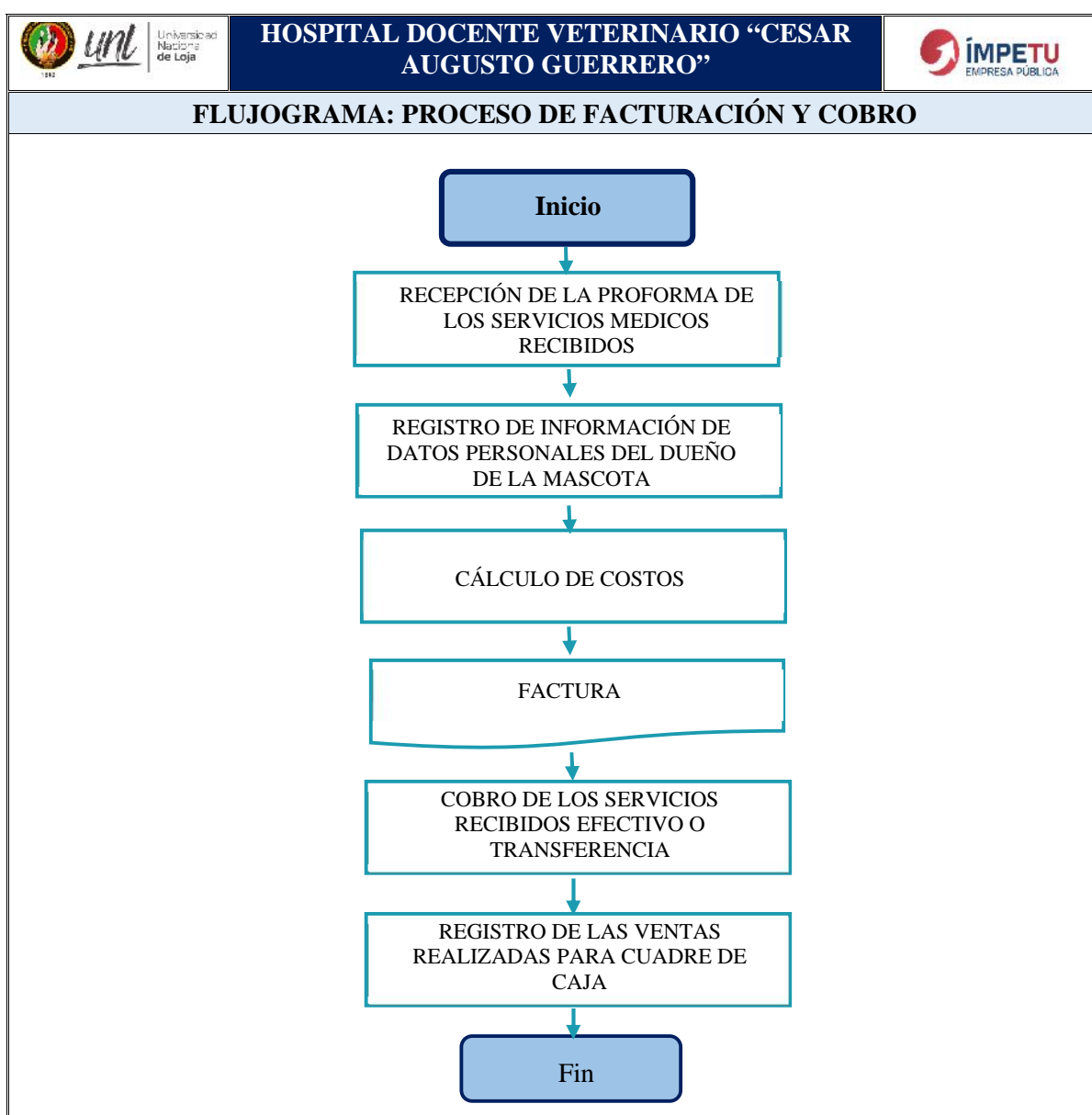



Tabla 31. Proceso 7: Facturación y cobro

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A7 1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA Administrativa		ÁREA: Servicios Administrativos	PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRO	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Cliente ingresa a recepción	Recepción	Recepción de la proforma de los servicios médicos recibidos.	Recepcionista
2	Registro de Información	Recepción	Registro de la información de la mascota y del propietario en el sistema de gestión del hospital veterinario. Esto incluye datos personales, servicios adquiridos y detalles de contacto.	Recepcionista
3	Revisión de servicios y tratamientos	Recepción	Se registra detalladamente los tratamientos, procedimientos y medicamentos proporcionados y se calcula los costos de acuerdo con las tarifas predefinidas y precios del Hospital Veterinario.	Recepcionista
4	Factura	Recepción	Se genera una factura detallada que muestra cada elemento facturado, su costo individual y el total a pagar.	Recepcionista
5	Gestión de cobro	Recepción	Revisar si el pago por parte del cliente está correcto en su totalidad.	Recepcionista
6	Registro de ventas realizadas para cuadre de caja diario	Recepción	Se tendrá un registro de los ingresos por servicios médicos realizados.	Recepcionista

PROCESO 8: CONCILIACIÓN BANCARIA

Este proceso es esencial para mantener la integridad y la precisión de los registros financieros de del Hospital Veterinario, garantizando una gestión financiera efectiva y una toma de decisiones informada.

Figura 30. Conciliación Bancaria

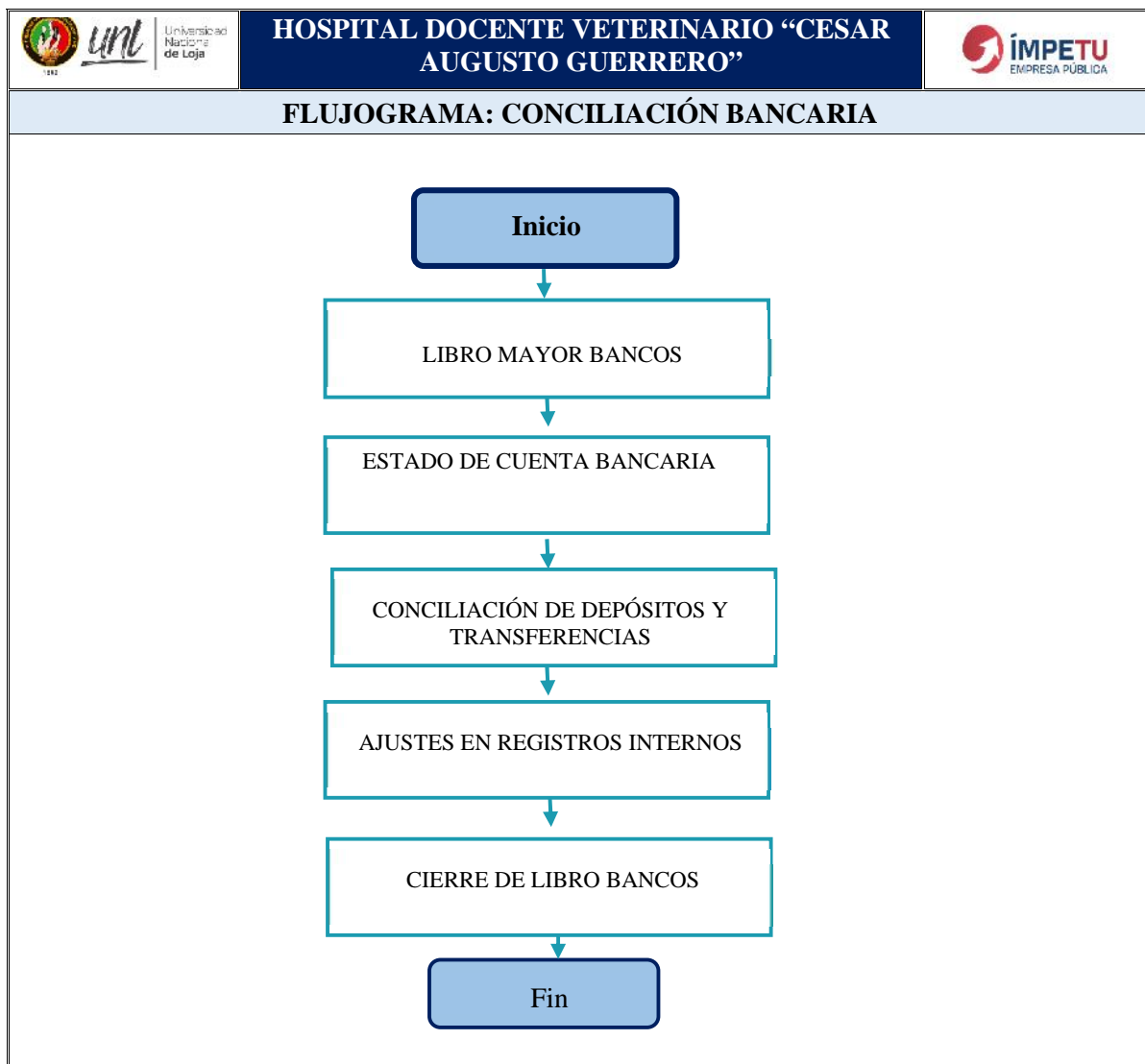



Tabla 32. Proceso 8: Conciliación Bancaria

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A8 1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA CONTABILIDAD		ÁREA: Servicios Administrativos	PROCESO: CONCILIACIÓN BANCARIA	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recopilación de Información	Contabilidad	Descargar el registro de libro mayor de bancos del Hospital Veterinario	Auxiliar Contable
2	Recopilación de Información	Contabilidad	Descargar el Estado de cuenta bancaria del Hospital Veterinario	Auxiliar Contable
3	Conciliación	Contabilidad	Compara las transacciones registradas en los registros internos de la empresa con las transacciones reflejadas en los estados de cuenta bancarios.	Auxiliar Contable
4	Ajustes	Contabilidad	Se realiza los ajustes en los registros contables internos (Comisiones de ser el caso)	Auxiliar Contable
5	Comparación	Contabilidad	El saldo de los registros internos debe coincidir con el saldo del banco.	Auxiliar Contable
6	Cierre de libro Bancos	Contabilidad	El informe de conciliación bancaria debe ser revisado y aprobado por un supervisor financiero antes de archivarlo para su referencia futura.	Auxiliar Contable

PROCESO 9: CONTROL DE INVENTARIOS

Este proceso es esencial para mantener la precisión de los registros contables y asegurarse de que los niveles de inventario sean consistentes con la realidad.

Figura 31. Control de Inventarios

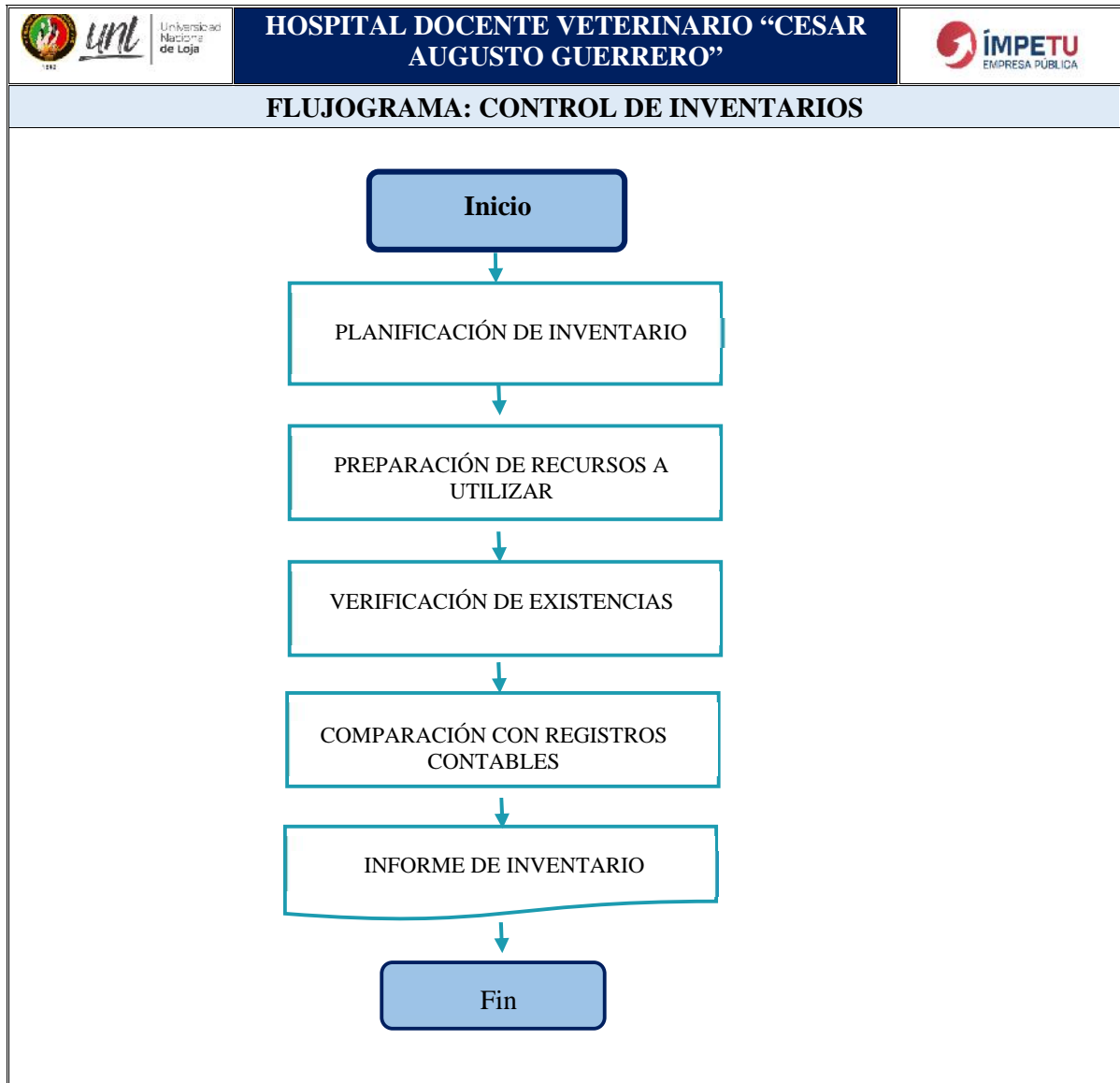



Tabla 33. Proceso 9: Inventarios

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A9 1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA CONTABILIDAD		ÁREA: Servicios Administrativos	PROCESO: INVENTARIOS	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Planificación de Inventario	Unidad Administrativa y Dirección	Definir el día para llevar a cabo el proceso de inventario y comunicación a todos los colaboradores.	Director y Aux. Contable
2	Preparación de recursos	Unidad Administrativa y Dirección	Se determinan los recursos, materiales necesarios para llevar a cabo el conteo físico (Etiquetas, hojas, plantillas)	Aux. Contable
3	Verificación de existencias	Unidad Administrativa y Dirección	Se realiza el conteo físico de cada artículo, verificando su cantidad y condición	Aux. Contable
4	Comparación con registros contables	Unidad Administrativa y Dirección	Verificación de existencias de productos con el sistema contable, en caso de existir existencias negativas, se verifica el inventario a que se debe el faltante o sobrante.	Aux. Contable
5	Informe de Inventario	Unidad Administrativa y Dirección	Se realiza un informe detallando las cantidades contadas, los faltantes o sobrantes y los ajustes realizados.	Aux. Contable

PROCESO 10: ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE COSTOS

Este proceso permite garantizar que los precios o costos de los servicios veterinarios sean actualizados de manera precisa, estratégica y transparente; logrando un equilibrio entre la rentabilidad, la competitividad y la satisfacción del cliente, alineando de manera efectiva los precios con los costos y las condiciones del mercado.

Figura 32. Elaboración y actualización de costos

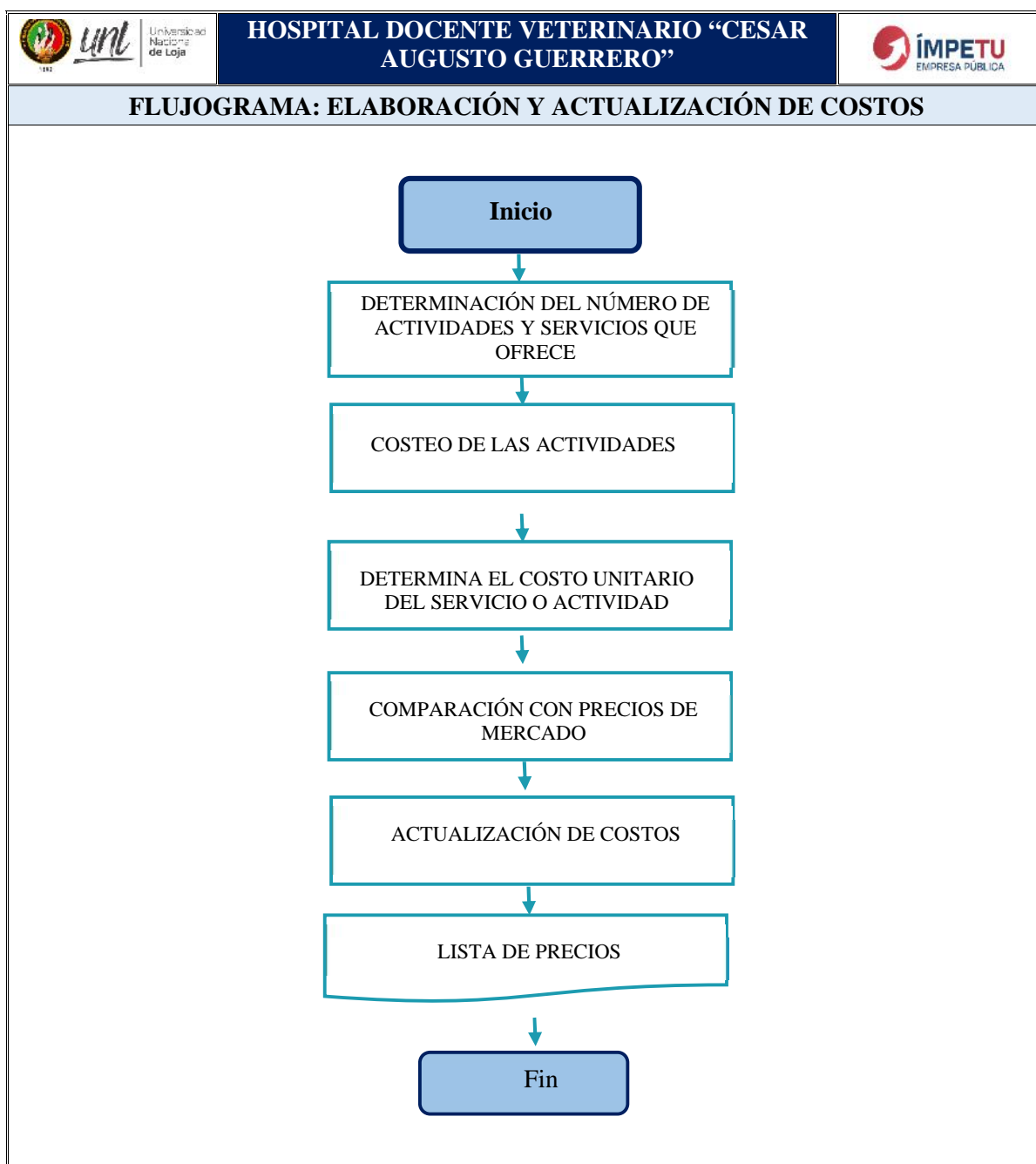



Tabla 34. Proceso 10: Elaboración y Actualización de Inventarios

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A10 1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA CONTABILIDAD		ÁREA: Servicios Administrativos	PROCESO: ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE COSTOS	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Determinación del número de actividades, servicios que ofrece	Unidad Administrativa y Dirección	Se enlistan todos los productos y servicios que ofrecen el Hospital Veterinario.	Director del Hospital Veterinario
2	Costeo de las Actividades	Unidad Administrativa y Dirección	Se determinan los recursos, materiales e insumos necesarios para la realización de cada una de las actividades (Costos directos e indirectos), se asigna un costo en base a las facturas entregadas por los proveedores.	Director del Hospital Veterinario
3	Determinación del costo unitario por el servicio o actividad	Unidad Administrativa y Dirección	Se establece el costo a los recursos, materiales e insumos utilizados en cada actividad, con el fin de calcular su costo por producto.	Director del Hospital Veterinario
4	Comparación con precios del mercado	Unidad Administrativa y Dirección	Evaluar y comparar los precios con los del mercado para mantener la competitividad y atraer a los clientes, evitando que los precios sean demasiado altos o demasiado bajos en relación con la oferta existente.	Director del Hospital Veterinario
5	Actualización de costos establecidos	Unidad Administrativa y Dirección	A partir del precio base, se calcula el porcentaje de utilidad óptima y se fija el precio final para la facturación.	Director del Hospital Veterinario
6	Elaboración de la lista de precios	Unidad Administrativa y Dirección	La lista de precios se actualizará cada año, considerando principalmente las fluctuaciones en los costos de materiales e insumos.	Director del Hospital Veterinario

PROCESO 11: GESTIÓN DE COMPRAS

Este proceso asegura que el Hospital Veterinario adquiera bienes, insumos y equipos de manera transparente, competitiva y siguiendo los procedimientos establecidos en el marco de compras públicas.

Figura 33. Gestión de compras

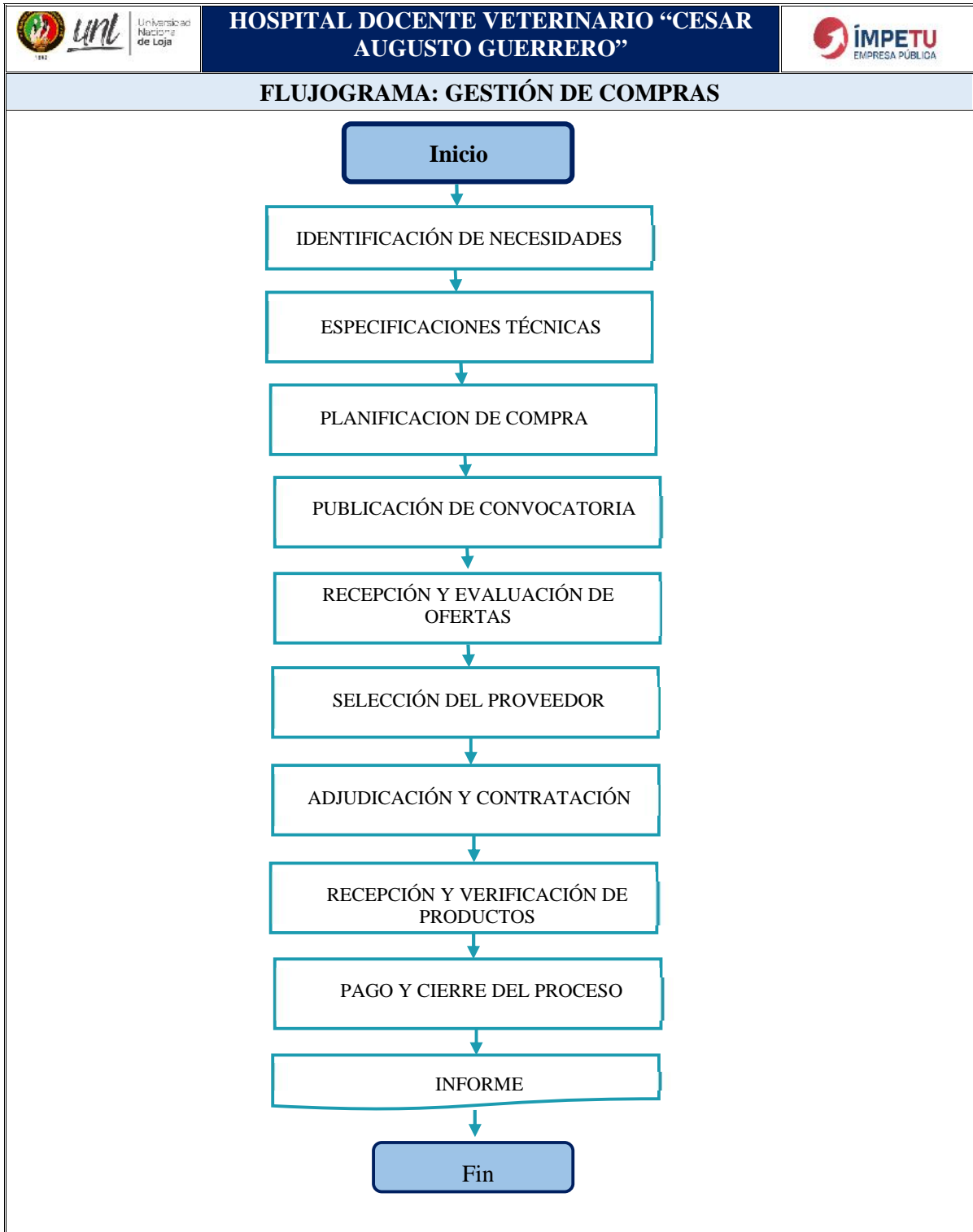



Tabla 35. Proceso 11: Gestión de Compras

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A11 1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA COMPRAS		ÁREA: Servicios Administrativos	PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Identificación de Necesidades	Empresa Pública Ímpetu	Se despliegan anuncios y comunicados por diversos canales para atraer la atención de personas interesadas en unirse a la institución	Delegado del director del Hospital Veterinario
2	Especificaciones Técnicas	Empresa Pública Ímpetu	Revisión meticulosa de currículos, cartas de presentación y otros documentos remitidos por los candidatos.	Delegado del director del Hospital Veterinario
3	Planificación de compra	Empresa Pública Ímpetu	Discernir a los candidatos que se ajustan a los requisitos básicos del cargo, y que además exhiben las aptitudes y experiencia requeridas; se lleva a cabo la evaluación exhaustiva de las postulaciones, realizando una preselección de individuos que pasarán a las etapas subsiguientes del proceso.	Delegado del director del Hospital Veterinario
4	Publicación de convocatoria	Empresa Pública Ímpetu	Evaluar las competencias técnicas y habilidades psicológicas de los aspirantes.	Delegado del director del Hospital Veterinario
5	Recepción y evaluación de ofertas	Empresa Pública Ímpetu	Interacción directa con los candidatos para evaluar su idoneidad y afinidad con el rol propuesto; esta etapa es crucial para determinar si los candidatos poseen las cualidades y la perspicacia necesarias para formar parte del equipo.	Director del Hospital Veterinario
6	Selección de proveedor	Empresa Pública Ímpetu	Se genera el contrato que establece los términos, condiciones y responsabilidades de empleo.	Director del Hospital Veterinario
	Adjudicación y Contratación	Empresa Pública Ímpetu	El proveedor seleccionado es adjudicado formalmente y se procede a la firma del contrato correspondiente. En el contrato se especifican los términos y condiciones de la adquisición, incluyendo plazos de entrega y garantías.	Delegado del director del Hospital Veterinario
	Recepción y verificación de productos	Empresa Pública Ímpetu	Se verifica que los productos recibidos cumplan con los requisitos técnicos y estén en condiciones óptimas.	Delegado del director del Hospital Veterinario

	Pago y cierre del proceso	Empresa Pública Ímpetu	Se realiza el pago al proveedor de acuerdo con los términos del contrato. Se procede a cerrar el proceso de adquisición a través de compras públicas.	Delegado del director del Hospital Veterinario
	Informe	Empresa Pública Ímpetu	Se genera un informe que documenta todo el proceso, incluyendo los productos adquiridos, los proveedores seleccionados y los costos involucrados.	Delegado del director del Hospital Veterinario

PROCESO 12: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A través de este proceso se perseguirá la optimización de la eficiencia, la promoción de la equidad, y la garantía de la transparencia a lo largo de todo el procedimiento, al tiempo que se asegure el estricto cumplimiento de las regulaciones laborales vigentes.

Figura 34. Reclutamiento y selección de personal

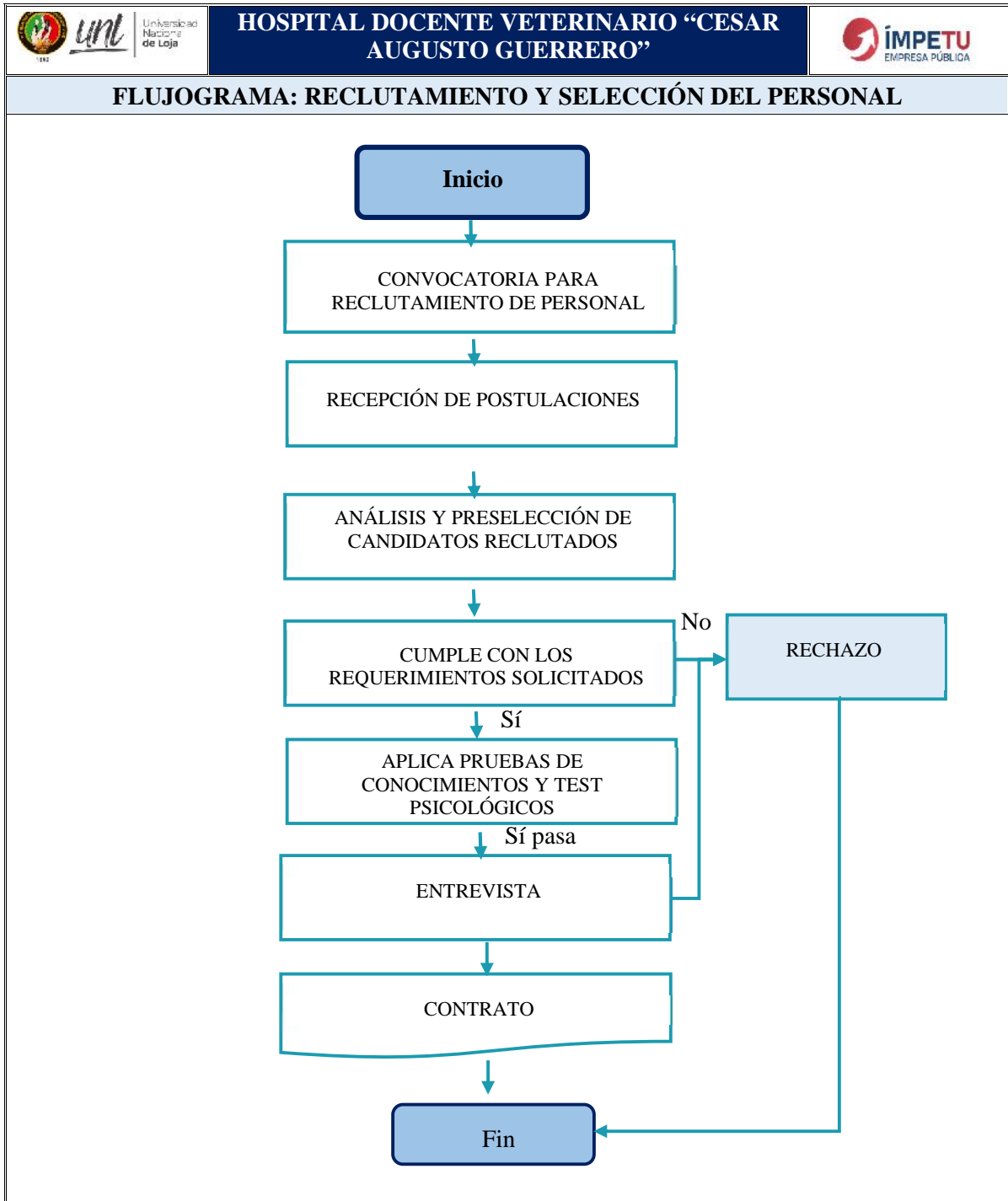


Tabla 36. Proceso 12: Reclutamiento y Selección del Personal

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A12 1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA RECURSOS HUMANOS		ÁREA: Servicios Administrativos	PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Convocatoria para reclutamiento del personal	Empresa Pública Ímpetu	Se despliegan anuncios y comunicados por diversos canales para atraer la atención de personas interesadas en unirse a la institución	Auxiliar de Talento Humano
2	Recepción de postulaciones	Empresa Pública Ímpetu	Revisión meticolosa de currículos, cartas de presentación y otros documentos remitidos por los candidatos.	Auxiliar de Talento Humano
3	Análisis y preselección de candidatos reclutados	Empresa Pública Ímpetu	Discernir a los candidatos que se ajustan a los requisitos básicos del cargo, y que además exhiben las aptitudes y experiencia requeridas; se lleva a cabo la evaluación exhaustiva de las postulaciones, realizando una preselección de individuos que pasarán a las etapas subsiguientes del proceso.	Auxiliar de Talento Humano
4	Aplica pruebas de conocimientos y test psicológicos	Empresa Pública Ímpetu	Evaluar las competencias técnicas y habilidades psicológicas de los aspirantes.	Auxiliar de Talento Humano
5	Entrevista	Empresa Pública Ímpetu	Interacción directa con los candidatos para evaluar su idoneidad y afinidad con el rol propuesto; esta etapa es crucial para determinar si los candidatos poseen las cualidades y la perspicacia necesarias para formar parte del equipo.	Empresa Pública ÍMPETU
6	Contrato	Empresa Pública Ímpetu	Se genera el contrato que establece los términos, condiciones y responsabilidades de empleo.	Empresa Pública ÍMPETU

PROCESO 13: GESTIÓN DE MARKETING Y PUBLICIDAD

Esta estructura visual facilita la documentación, estandarización y seguimiento de los procesos estratégicos y tácticos involucrados en la promoción de los servicios veterinarios. Además, permite el control de calidad y la toma de decisiones basadas en datos para mejorar continuamente la eficacia de las actividades de marketing y optimizar la inversión de recursos.

Figura 35. Gestión de Marketing y Publicidad

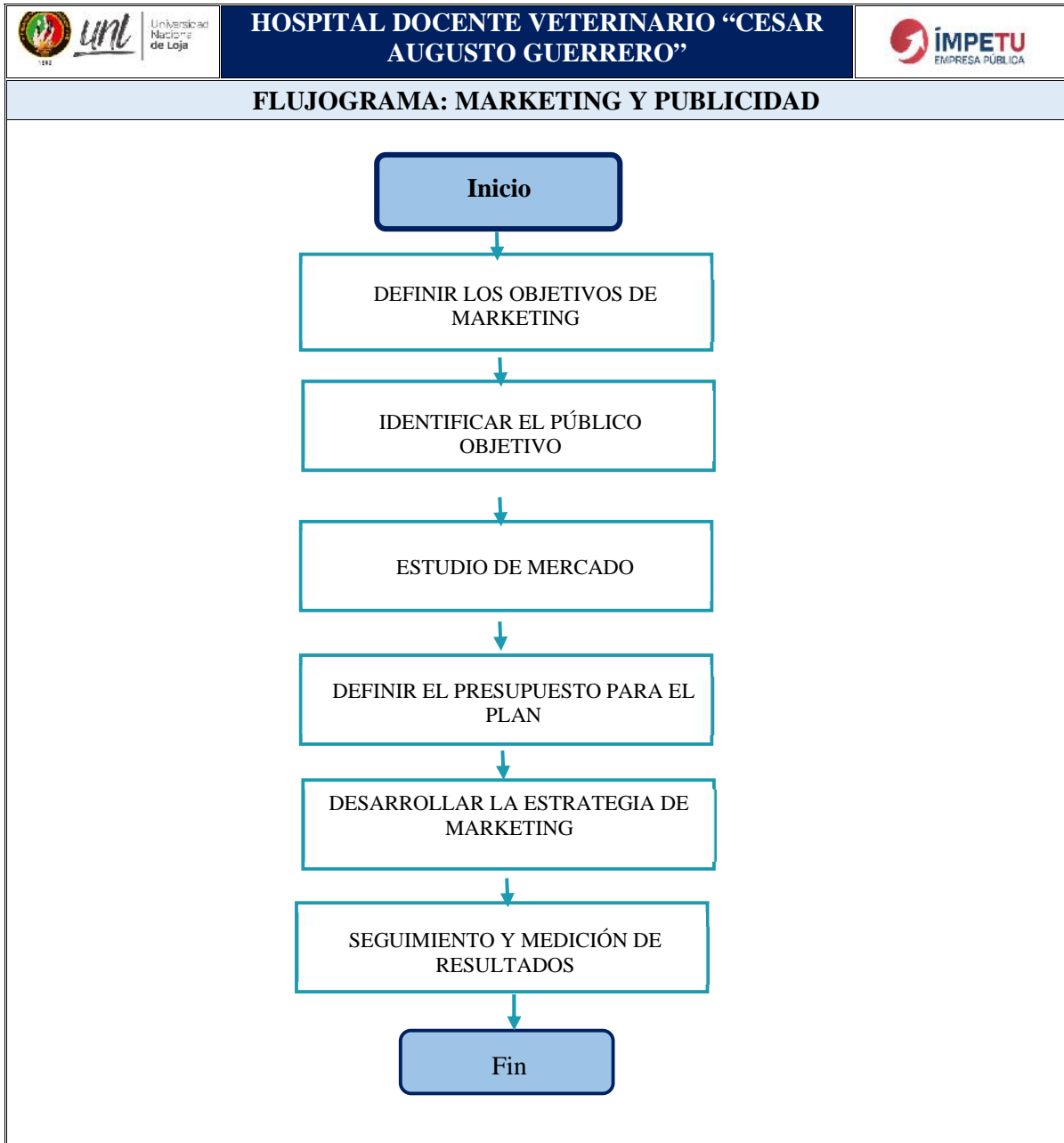



Tabla 37. Proceso 13: Gestión de Marketing y Publicidad

		MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO “César Augusto Guerrero”		Código: A12 1 pág. 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA MARKETING		ÁREA: Servicios Administrativos	PROCESO: GESTIÓN DE MARKETING Y PUBLICIDAD	
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Definir los objetivos de Marketing	Empresa Pública Ímpetu	Incrementar la clientela, promover servicios específicos, fortalecer la marca	Asistente de Marketing
2	Identificar el Público Objetivo	Empresa Pública Ímpetu	Dueños de mascotas, zonas geográficas, grupos demográficos.	Asistente de Marketing
3	Estudio de Mercado	Empresa Pública Ímpetu	Analizar servicios, precios, estrategias de marketing de la competencia	Asistente de Marketing
4	Definir el presupuesto del plan	Empresa Pública Ímpetu	Dinero que se destinará a diversas actividades de marketing.	Asistente de Marketing
5	Desarrollar estrategia de Marketing	Empresa Pública Ímpetu	Determinar el mensaje clave y las propuestas de valor. Seleccionar los canales de marketing (Redes sociales, sitio web, publicidad local, eventos). Crear un plan de contenidos (Publicaciones en redes sociales, blogs, boletines informativos). Diseñar campañas publicitarias (Anuncios en línea, folletos, anuncios de radio). Establecer un calendario.	Asistente de Marketing
6	Seguimiento y Medición de Resultados	Empresa Pública Ímpetu	Métricas de Sitio Web (tráfico, conversiones). Métricas de Redes Sociales (seguidores, interacciones). Evaluación de Eventos y Ferias Veterinarias. Evaluación de Material Impreso	Empresa Pública ÍMPETU

7. Discusión

A través de este estudio, se valida la propuesta inicial del proyecto, la cual ha sido respaldada por diversos autores en el ámbito de la gestión administrativa, apoyándose en sus teorías para fundamentar la propuesta final y dar cumplimiento con cada uno de los objetivos planteados.

7.1 Objetivo específico 1

Identificar los principales procesos administrativos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.

En base al análisis de los resultados, se logró evidenciar que factores inherentes a la planeación, organización, dirección, control y seguimiento en la gestión administrativa, ostenta una influencia significativa en las operaciones realizadas en el Hospital Veterinario. Es indudable que en un ambiente cambiante, incierto y competitivo uno de los compromisos de los directivos es decidir el futuro de la empresa y como lograrlo; es así que algunos críticos y expertos en temas administrativos consideran que planear es la actividad raíz de donde dependen las funciones administrativas; es decir se organiza, se dirige y se controla lo planeado.

Chiavenato (2017) define a la planificación como una función administrativa que consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. En ese sentido, analizando la situación actual interna del Hospital Veterinario, y corroborando lo expresado por Bernal (2007) hace hincapié en que una planificación efectiva es esencial para establecer metas, definir acciones y tomar decisiones informadas, permitiendo a la empresa adaptarse a cambios y desafíos del entorno. Es así que, debido a la escasa atención e importancia dada a este proceso, se observan obstáculos en el desarrollo de las actividades.

Por otro lado, bajo la perspectiva de Cano (2018) se corrobora que la organización, como momento del proceso administrativo no es un fin, sino un medio para lograr que los objetivos se cumplan; es decir, una adecuada organización de los recursos y capacidades es un punto clave para conseguir los objetivos planteados. Al evaluar se comprueba una problemática crítica relacionada con una estructura organizativa deficiente, gestionada de manera empírica; al no contar con un manual de funciones y

flujogramas trae consigo responsabilidades mal definidas; una distribución desigual de la carga de trabajo, provocando desgaste del personal y retrasos en la atención a los pacientes.

De igual manera, el autor manifiesta que la distorsión de la información puede crear en la organización desequilibrio ante su misión, objetivos y la actividad realizada, generando un clima organizacional incontrolable; pues la productividad de una empresa depende directamente de una dirección eficiente. Cabe destacar que este proceso exige un alto nivel de liderazgo de quienes dirigen la empresa, requiere el establecimiento de un sistema de comunicación que permita a los colaboradores trabajar en equipo; de modo que, al coordinar todos sus esfuerzos, contribuyan eficazmente al cumplimiento de metas. Sin embargo, en el Hospital Veterinario se emergen complicaciones vinculadas a estas acciones, lo que origina posibles ambigüedades y fallos en la ejecución de labores.

Chiavenato (2017) plantea que la esencia del control, reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos y resultados esperados. Corroborando con el autor explica que la ausencia de un sistema automatizado en el Hospital Veterinario no permite medir los resultados actuales y pasados en comparación con las expectativas. La falta de un enfoque sistemático en el control limita la capacidad de la empresa para adaptarse y mejorar continuamente. Pues, en esta fase no solo es prevenir la recurrencia de errores, sino también contribuir a la estandarización de procesos, buscando la desaparición de diferencias entre lo planificado y lo ejecutado.

De igual forma para dar evaluación y seguimiento, Espinoza (2017) considera que es un proceso fundamental para asegurar que las metas y objetivos establecidos se están cumpliendo y se están logrando los resultados esperados. En el estudio se determina que no se realizan evaluaciones periódicas; lo que resalta la necesidad de implementar un proceso de evaluación sistemático para identificar oportunidades de mejora, valorando las opiniones y sugerencias de sus colaboradores, pues ellos son quienes día a día están inmersos en las actividades y por ende generan una perspectiva más real de las necesidades del Hospital Veterinario.

Aunque el Hospital Veterinario no se encuentra en un estado desfavorable, es evidente que existe un margen tangible para fortalecer la eficacia y eficiencia en los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación; ya que una adecuada implementación de un plan de gestión estratégico puede determinar el éxito o

fracaso de la empresa.

7.2 Objetivo específico 2

Definir los puntos críticos y áreas de mejora en los procesos del Hospital Veterinario.

En base a los resultados obtenidos se demuestran la necesidad de apreciar un enfoque estratégico y estructurado en la gestión operativa, administrativa y en la experiencia del cliente del hospital veterinario.

En ese sentido, Chiavenato (2015) define que la gestión administrativa es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera mas eficaz y económica posible. En la misma línea, Quiñonez (2021) se enfoca que la gestión administrativa se relaciona significativamente con la calidad de servicio; la búsqueda de calidad, se logra con la diferenciación entre los competidores, una mayor eficiencia en el proceso de servicio, el incremento de la satisfacción del cliente, el fortalecimiento de la moral de los empleados, la optimización de la gestión y la promoción de relaciones laborales mejoradas, estos aspectos se consideran una ventaja competitiva en el mercado; pues, al comparar con la situación actual del Hospital Veterinario impulsa a buscar estrategias y e impulsar acciones de mejora en todas sus áreas.

Un eficiente talento humano trae consigo grandes beneficios para las empresas, sin embargo, este aspecto ha sido muy desatendido. Chiavenato (2015) considera que gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional. Gómez et al. (2017) manifiesta que es necesario identificar las debilidades de los trabajadores para capacitarlos en aquellas áreas con el fin de elevar la productividad. Cadena (2017) invertir en capacitación y desarrollo del personal es una estrategia inteligente para cambiar la forma de pensar y alcanzar objetivos y metas en una empresa.

En este sentido, la ausencia de programas de formación al personal de la Veterinaria ha sido regular en los últimos años ya que no se ha realizado una planificación en capacitación; ocasionando una disminución en la motivación, bajo desempeño laboral y en la estructura de la organización. Es primordial considerar que, si el grado de

preparación es alto, también su rendimiento; por ende, generará una buena imagen corporativa merecedor de la preferencia de los clientes por los servicios que brindan. Al contar con un equipo con talentos, motivado es más competitiva y dispuesta a enfrentarse a nuevos retos.

Ahora bien, el éxito de las empresas también depende de las estrategias y tácticas que empleen para atraer a su demanda futura y fidelizar a sus clientes actuales, Klother (2012) afirma que la gestión de marketing es una estrategia que no solo busca incrementar las ventas, sino también mejorar el reconocimiento de la marca y su posicionamiento. En este contexto, el Hospital Veterinario ha experimentado una demanda significativa de clientes, extendiendo su reputación a nivel local y regional gracias a las recomendaciones de clientes satisfechos; sin embargo, es crucial destacar que actualmente carece de un plan formal de estrategias de marketing digital, lo que representa una oportunidad no aprovechada para potenciar aún más su presencia y alcance en el mercado.

En relación a la gestión operativa, Munch (2010) establece como un procedimiento mediante el cual se organizan y mejoran los recursos de un conjunto social con el propósito de alcanzar la eficacia máxima, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus metas; es evidente que la falta de un manual de funciones y procedimientos de control está impactando negativamente en la satisfacción del cliente. El tiempo de espera para ser atendido un usuario es un problema crucial, ya que la mayoría de los encuestados expresan insatisfacción en este aspecto. Estos resultados explican la carencia de una estructura organizacional que permita optimizar flujos de trabajo para agilizar la atención.

A pesar de las áreas críticas identificadas, es alentador ver que la calidad de los servicios y la atención médica son aspectos valorados positivamente por los clientes. Sin embargo, estos resultados no deben llevarse a la complacencia, ya que siempre hay espacio para la mejora continua. En concreto, se corrobora con el autor Rodríguez (2020) que la gestión administrativa es un elemento esencial para el desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico. Esta actividad se ha convertido en un pilar fundamental de la administración, actuando como un soporte para el desarrollo de los procesos globales.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que, entre las principales falencias

identificadas mediante la aplicación de la encuesta, estos datos no solo informan sobre las tendencias actuales en la atención veterinaria, sino también proporcionan una guía estratégica para brindar servicios más alineados con las necesidades y expectativas de los propietarios de mascotas, permitiendo al Hospital Veterinario adaptarse y crecer para satisfacer esas demandas de manera más estratégica.

7.3 Objetivo específico 3

Diseñar un plan de gestión administrativa que permita optimizar los procesos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.

La presente propuesta se enfoca en el análisis de las etapas del proceso administrativo para diseñar un modelo de plan de gestión administrativa viable en el Hospital Veterinario. Es crucial destacar que en la actualidad la veterinaria carece de una estrategia administrativa claramente definida. En este sentido se ha desarrollado una base estratégica con el fin de mejorar el desenvolvimiento en las labores y la relación entre ellos para lograr obtener un clima organizacional adecuado para la sana convivencia y demás, mejorar la eficiencia a través del uso adecuado de los recursos.

Arriaga et al. (2017) llevó a cabo una investigación en donde el análisis se centró en evaluar la situación actual de las empresas, considerando factores tanto internos como externos. Al inicio los resultados del estudio revelaron un patrón común similares a los problemas determinados mediante la encuesta realizada al Hospital Veterinario: estas organizaciones enfrentaban desafíos relacionados con la ausencia de un diseño organizacional, carencia de procesos definidos, falta de comprensión en todos los ámbitos de la gestión administrativa. Por ello, se propusieron estrategias en todas las áreas que lo conforma, tecnológicas, organizacionales, gerenciales, financieras, de mercadotecnia con la finalidad de orientar y abordar los problemas identificados, y alcanzar metas predefinidas.

En base a este y varios estudios realizados se corrobora con López (2020) en donde el plan de gestión administrativa se presenta como la herramienta mediante el cual los directivos documenta las decisiones estratégicas corporativas que ha tomado en el presente, anticipando sus acciones futuras con el objetivo de posicionar a la empresa como una entidad competitiva capaz de cumplir con las expectativas de sus diversos grupos de interés.

Por ello, para el cumplimiento de este objetivo se tomó en consideración los hallazgos encontrados mediante la aplicación de encuestas y la entrevista realizada al Gerente de la Empresa Pública; pues, se destaca estrategias clave para potenciar la excelencia en su institución. Su enfoque se centra en la optimización de procesos mediante la automatización y la actualización de equipos, resaltando su impacto en la eficiencia operativa y la mejora en la calidad asistencial. Las estrategias propuestas para el fortalecimiento, como el análisis exhaustivo de procesos y el establecimiento de objetivos claros, reflejan un enfoque práctico y orientado a la mejora continua. Este documento, con dirección estratégica será fundamental para posicionar al hospital como un referente nacional en la atención veterinaria y la formación de profesionales de excelencia.

8. Conclusiones

Se evidencia desconocimiento técnico de los procesos administrativos, puesto que se están llevando a través de experiencias empíricas. La ausencia de una planificación estratégica definida, estructura organizativa, liderazgo de quienes dirigen la empresa y de un sistema de información eficaz para el control de gestión y la toma de decisiones; obstaculiza el logro de los objetivos organizacionales y la mejora de la calidad del servicio, por ende, en el desarrollo de la gestión administrativa.

El hospital veterinario cuenta con una excelente disponibilidad de recursos, infraestructura propia y talento humano con gran capacidad de adaptación y colaboración; sin embargo, el no llevar un control administrativo estratégico de las distintas áreas de la empresa impide que estos sean aprovechados eficazmente.

Con el análisis de información recopilada se logra demostrar que la mayoría de evaluados opinan que es imperativo incorporar la redefinición de la estructura organizacional, abarcando todas las áreas que conforman el Hospital Veterinario. Esto implica la especificación no solo de los roles y perfiles de los cargos, sino también de las funciones de cada unidad operativa y administrativa, con el objetivo de esclarecer su contribución tanto en términos misionales como financieros. La meta primordial es lograr aumentar en las tendencias en indicadores de calidad y la satisfacción de los clientes; ofreciendo nuevos servicios y la adopción de tecnologías de diagnóstico de vanguardia.

9. Recomendaciones

Es fundamental que los directivos implementen medidas correctivas destinadas a mitigar los efectos negativos de los problemas existentes; es esencial tomar en consideración las estrategias propuestas que promoverán una mejora sustancial en la gestión administrativa. Estas estrategias fortalecerán el proceso de toma de decisiones por parte de la dirección, especialmente en respuesta al entorno del hospital veterinario en constante cambio en el que opera.

Es esencial realizar evaluaciones periódicas de las actividades realizadas a cabo para alcanzar los objetivos del plan de gestión administrativa. Este proceso continuo posibilitará determinar su contribución efectiva o no al logro de los objetivos. En caso de que no estén cumpliendo su propósito, las evaluaciones ofrecerán la oportunidad de realizar los ajustes necesarios en beneficio de la veterinaria.

Es importante tomar en cuenta el modelo de plan de gestión administrativa propuesto. Este modelo tiene el propósito aclarar las funciones de cada miembro del equipo, definir una estructura organizativa y establecer niveles de autoridad. Su aplicación contribuirá significativamente a una distribución eficiente de tareas y responsabilidades, lo que, a su vez mejorará la colaboración y la toma de decisiones basadas en roles claramente definidos.

10. Bibliografía

- Abarca, A. (2020). Diseño de un modelo administrativo para optimizar la gestión de camas en los hospitales públicos de la ciudad de Machala. In 2020.
- Arguello, A., Poma, L., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). Administración de Empresas Elementos Básicos. MULTIMEDIA LARGA. <http://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. <https://doi.org/http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Arriaga-López, F., Ávalos-Cueva, D., & Martínez-Orozco, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basada en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra Ximhai*, 417-424.
- Bernal, C. (2007). Introducción a la Administración de las Organizaciones (M. Castillo, Ed.; Pearson Educación, Vol. 1). <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/introduccion-a-la-administracion-de-las-organizaciones-enfoque-global-e-integral-autorcesar-a-bernal-torres.pdf>
- Bravo, M. (2012). Contabilidad General (Editorial Escobar). Décima Edición.
- Cadena, R. (2017). Teoría organizacional y habilidades gerenciales (Fondo Editorial). <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1191/Teor%C3%ada%20organizacional%20y%20habilidades%20gerenciales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cano, C. (2017). La Administración y el Proceso Administrativo. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Chacón, M. (2013). Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “San Antonio de Toacaso”. Universidad Técnica de Cotopaxi, 1–137. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1726/1/T-UTC-1600.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill. Tercera Edición.
- Coloma, D., & Jara, D. (2018). Propuesta de mejora de gestión administrativa aplicado a la empresa veterinaria el Hasky. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28215>
- Espinoza, F. (2017). Metodología para el seguimiento y control en la ejecución de Proyectos de Alcantarillados Sanitario en Gobiernos Locales. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/10600/1/TMUAIC_2017_G_C_CD016.
- Fortuny, G. (n.d.). Ejecución, seguimiento y control, y cierre del proyecto. Retrieved May 20, 2023.
- Gómez, M., Rueda, E., & Payró, P. (2017). Detección de necesidades de capacitación. Caso empresas industriales y comerciales de Paraíso, Tabasco. *MIPYMES Y EMPRESA FAMILIAR*, 555-575.
- Guachamboza, N., & Romero, J. (2021). “La gestión administrativa y su influencia con el crecimiento empresarial en el sector calzado del cantón Cevallos.”
- Hernández, S., & Pulido, A. (2015). *Fundamentos de gestión empresarial* (McGraw-Hill).
- Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La Gestión Financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 356–362. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing: Vol. Decima cuarta*. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Leiva, B., Rosana, S., Olazábal, O., Alberto, H., Rodríguez, P., Benedetti, R., & Gil, A. (2011). *Revista electrónica de Veterinaria* 1695-7504 2011 Volumen 12 Número 4 REDVET Rev. electrón. vet. <https://www.redalyc.org/pdf/636/63617179004.pdf>
- López, G. (2020). Plan estratégico para la clínica veterinaria planeta de cachorros en la ciudad de Ambato 2019 –2024.

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14325/1/22T0566.pdf>

Maldonado, D., & Méndez, E. (2019). Modelo de Gestión Administrativo y Gerencial para mejorar la competitividad interna de la empresa INDUTEXMA. <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/52000/248/1/UO-PG-ADM-2019-19.pdf>

Masaquiza Jerez, T. A., Palacios Ocaña, A. M., & Moreno Gaviláñez, K. A. (2020). Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3. *Revista Científica UISRAEL*, 7(3), 51–64. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.305>

Mena, P. (2012). Reorganización en base a procesos y elaboración de costos en Hospitales Veterinarios. http://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/SALUD_10/Imagenologia/RP%20Mena%20Perez77.pdf

Meoño, E. (2017). Los riesgos laborales de la profesión de médico veterinario. *Revista Electrónica Veterinaria REDVET*, 18, 1–12. <https://www.redalyc.org/pdf/636/63649684007.pdf>

Murillo, G., García, M., & González, C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 58, 19–40. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>

Nikulín, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. In *J. Technol. Manag. Innov* (Vol. 10, Issue 1). <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>

Pacheco Granados, R., Robles Algarín, C., & Ospino Castro, A. (2018). Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 259–266. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>

Quizhpe, A. (2021). Incidencia del Clima Laboral en la Rotación del Personal en los empleados del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda - Loja.

https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24173/1/Andreina%20Stefania_Quizhpe%20Pinta.pdf

Ramírez Cardona, C. (2016). *Fundamentos de Administración de Empresas*. ECOE Ediciones.

Rodríguez, A., & Peñafiel, J. (2022). *Gestión Administrativa y su incidencia en la operatividad de la micro empresa PALIM*. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2621>

Rodríguez, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). *Modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. *Revista Universidad y Sociedad*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

Rodríguez, X., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). *La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas*. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*. <file:///C:/Users/Compumars/Downloads/Dialnet-LaGestionAdministrativaFactorClaveParaLaProductivi-8383391.pdf>

Romero, N., & García, P. (2018). *Diseño de Plan de Gestión Administrativa para la Empresa Grupo SIGRO de la ciudad de Pereira*. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/676fca33-f007-4999-ac02-5ff51ce0ffe0/content>

Rugel, D. (2021). *Diseño de un Plan Estratégico para el desarrollo de un Centro Veterinario en el cantón Durán*. <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/MONTESDEOCA%20PE%C3%91AFIEL%20MARIA%20DE%20LOS%20ANGELES.pdf>

Vivanco, M. (2017). *Los Manuales de procedimientos como Herramientas de control Interno de una Organización*. Universidad Internacional Sek. República Del Ecuador. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

11. Anexos

Anexo 1. Certificación de traducción resumen



Dirección: Calle La Condamine 26-37 y Avenida Pio Jaramillo Alvarado, Edificio Rosalia.
www.europeek.com.ec
europeekloja@gmail.com
LOJA-ECUADOR

I can do it #YoSoyEuroPeek

Loja 21 de Noviembre del 2023

CERTIFICADO DE TRADUCCION

EUROpeek INSTITUTO DE IDIOMAS

CERTIFICA:

Haber realizado la traducción de español a inglés del resumen de la Tesis titulada: **"DISEÑO DE UN PLAN DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS EN EL HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA "** de autoría de Letty Janeth Chamba Chalán, portadora de la cédula de identidad nro. 1150022976.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad. Facultando a la interesada hacer uso del presente en lo que creyere conveniente.



Mg.Sc. Noralma Ordóñez Ortega
REPRESENTANTE LEGAL
EUROpeek INSTITUTO DE IDIOMAS

R.U.C.: 1102404553001



Anexo 2. Matriz de Consistencia a los colaboradores del Hospital Veterinario Universitario

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	SUBVARIABLE	TECNICA	FUENTE	PREGUNTAS
"Diseño de un plan de gestión administrativa para optimizar los procesos en el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja"	<p>Problema General ¿Qué estrategias de gestión administrativa son aplicables para optimizar los procesos del hospital veterinario de la Universidad Nacional de Loja?</p> <p>Problemas Específicos P.E.1 ¿Qué factores deben considerarse al diseñar un plan de gestión administrativa para el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja?</p> <p>P.E.2 ¿Qué herramientas de gestión administrativa son útiles para la optimización de los procesos del hospital veterinario de la Universidad Nacional de Loja?</p>	<p>Objetivo General Diseñar un plan de gestión administrativa que permita optimizar los procesos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.</p> <p>Objetivos específicos O.E.1 Identificar los principales procesos administrativos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.</p> <p>O.E.2 Definir los puntos críticos y áreas de mejora en los procesos del Hospital Veterinario.</p>	Gestión Administrativa	Administrativa	Encuesta	Director de Carrera de Medicina Veterinaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Está de acuerdo que existe eficiencia dentro de los procesos administrativos? ▪ ¿Considera que cuenta con todos los recursos para llevar a cabo las tareas administrativas? ▪ ¿Los procedimientos administrativos están diseñados para brindar una atención adecuada? ▪ ¿Los equipos de diagnóstico ayudan a resolver la demanda de servicios? ▪ ¿Considera que una mejor gestión administrativa beneficiaría la enseñanza a los estudiantes que realizan sus prácticas pre-profesionales? ▪ ¿Considera que una buena gestión financiera contribuye al crecimiento y mejora de servicios del Hospital Veterinario? ▪ ¿Considera que se lleva un registro diario adecuado de los ingresos? ▪ ¿Los procedimientos administrativos de gestión para abastecer de insumos son los adecuados? ▪ ¿Se siente valorado y reconocido por su desempeño y contribución en su área de trabajo? ▪ ¿Considera que fomenta una cultura de aprendizaje continuo y mejora en el equipo? ▪ ¿Los programas de capacitación ha mejorado sus habilidades y competencias en el área de trabajo? ▪ ¿Considera que el Hospital Veterinario es conocido a nivel local y regional? ▪ ¿Se toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los clientes para mejorar los servicios que ofrece? ▪ ¿Considera que es necesario realizar campañas de marketing efectivas para promover los servicios médicos veterinarios? ▪ ¿Considera que se proporciona una descripción clara de los beneficios, obligaciones y condiciones laborales? ▪ ¿Considera que se cumple con todas las leyes, normas y regulaciones laborales? ▪ ¿Considera que se cumple con las normativas y regulaciones legales? (Permisos, Licencias, autorizaciones sanitarias) ▪ ¿Considera que se cuenta con talento humano calificado y necesario para que se brinde una debida atención? ▪ ¿El tiempo de espera para ser atendido a un usuario es tolerable? ▪ ¿Los reclamos son atendidos oportunamente? ▪ ¿Los protocolos y procedimientos son de calidad en la atención de los animales? ▪ ¿Los registros de los historiales médicos de los animales son detallados y precisos?
				Financiera	Encuesta	Director Encargado del Hospital Veterinario	
				Talento Humano	Encuesta	Técnico Médico Veterinario	
				Marketing	Encuesta	Técnico Médico Cirujano	
				Legal	Encuesta	Laboratorio de Diagnóstico Veterinario	
						Docentes	
						Estudiantes-Pasantes	
				Operativa	Encuesta		

P.E.3 ¿Cómo se pueden implementar las estrategias y herramientas de gestión administrativa en el hospital veterinario de la Universidad Nacional de Loja para optimizar sus procesos?	OE.3 Diseñar un plan de gestión administrativa que permita optimizar los procesos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja.	Proceso Administrativo	Planeación	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Considera que es primordial la existencia de una planificación en el Hospital Veterinario? ▪ ¿Considera que la planificación de actividades dentro de la gestión administrativa se realiza de manera efectiva? ▪ ¿Considera que la administración del hospital veterinario establece metas y objetivos específicos?
			Organización	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿La estructura organizativa del Hospital Veterinario se encuentra bien definida? ▪ ¿Considera que existe una adecuada distribución de responsabilidades y funciones dentro del equipo de trabajo? ▪ ¿Considera que la comunicación y coordinación entre los distintos departamentos o áreas, es efectiva?
			Dirección	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Considera que se comunica de manera clara las funciones y responsabilidades a todos los empleados? ▪ ¿Siente que se promueve un ambiente de trabajo motivador que fomenta la participación de todos? ▪ ¿Considera que la institución le proporciona apoyo y oportunidades para avanzar en su carrera profesional?
			Control	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿El sistema de información es seguro, permitiendo el respaldo, almacenamiento y protección de la información médica, administrativa y de registros contables? ▪ ¿Considera que se realizan inventarios físicos periódicos para asegurar los activos? ▪ ¿Considera que la documentación como facturas, reportes y registros, se mantiene de manera organizada y de fácil acceso?
			Evaluación y seguimiento	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Considera que se realizan evaluaciones periódicas de la gestión administrativa para identificar áreas y procesos de mejora? ▪ ¿Considera que sus opiniones y sugerencias para mejorar los procesos administrativos, son valorados?
		Plan de Gestión Administrativa	Misión	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Conoce la misión del Hospital Veterinario?
			Visión	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Considera que la visión proporciona una imagen inspiradora del futuro que se desea alcanzar?
			Objetivos	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Considera que los objetivos son realistas y están alineados a la actuación de la veterinaria?
			Políticas	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Considera que las políticas o reglamentos internos del Hospital Veterinario están actualizados a la realidad presente?
			Estrategias	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Considera que el Hospital Veterinario cuenta con estrategias claramente definidas para lograr los objetivos propuestos? ▪ ¿Cree que se realizan acciones concretas para identificar de manera precisa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?
	Manual de Funciones	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿El manual de funciones describe claramente los pasos a seguir en los procesos administrativos y actividades diarias? 		

Anexo 3. Entrevista al Gerente de la Empresa Pública ÍMPETU.



FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA PÚBLICA ÍMPETU

Nombres Completos: Ing. Darío Eguiguren

TRANSFORMANDO EL FUTURO: ENCUESTA PARA IMPULSAR LA VISIÓN LÍDER DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO "CÉSAR AGUSTO GUERRERO"

Permítame expresarle mi gratitud por aceptar esta pequeña encuesta vía este medio. Como estudiante de la Maestría en Economía y Dirección de Empresas, es un honor tener la oportunidad de explorar su visión en términos generales del Hospital Veterinario. Además, conocer como estos proyectos contribuirán positivamente en la mejora de la formación práctica de los estudiantes universitarios, al mismo tiempo que se garantice un servicio de calidad a la comunidad. Su liderazgo y experiencia sin duda serán un faro para guiar el presente proyecto de investigación hacia un futuro prometedor en beneficio del Hospital Veterinario.

-)] ¿Cuáles son sus principales propuestas de mejoramiento para el Hospital Veterinario?
-)] ¿Cómo estos proyectos contribuyen a fortalecer la posición del Hospital Veterinario como un centro de referencia en la atención veterinaria y cómo se relacionan con los objetivos generales de la Universidad en términos de excelencia académica, servicio a la comunidad y compromiso con el bienestar animal?"
-)] ¿Cuáles son los beneficios más significativos por el cual se consideró que el Hospital Veterinario pertenezca a la Empresa Pública (IMPETU)?
-)] ¿Cuáles son las estrategias que tiene previstas para fortalecer la formación práctica de los estudiantes y asegurar la excelencia en la atención veterinaria brindada a la colectividad?
-)] ¿Cuál es su visión para el Hospital Veterinario en un plazo de cinco años y cómo espera lograrlo?
-)] ¿Qué sugerencias o estrategias considera pertinente para el fortalecimiento del proyecto a implementarse: “Diseñar un plan de gestión administrativa que permita optimizar los procesos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja”?

Anexo 4. Encuesta a personal del Hospital Veterinario



FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL, DOCENTES Y TRABAJADORES DEL HOSPITAL VETERINARIO

¡Estimado/a!

Reciba usted un cordial y afectuoso saludo; por medio del presente me dirijo a usted con el fin de que nos brinde su opinión en la siguiente encuesta, con el objetivo de conocer la gestión administrativa del Hospital Veterinario. Su opinión es muy valiosa para nosotros, puesto que nos ayudará a la mejora del proceso administrativo y los servicios a la comunidad. Además, al compartir sus comentarios, tendrán la oportunidad de influir en futuras decisiones y mejoras al Hospital Veterinario.

1. ¿Cuánto tiempo usted lleva trabajando en el Hospital Veterinario?		2. Usted desempeña como:	
Menos de 6 meses		Coordinador	
Entre 6 meses y 1 año		Director	
Entre 1 y 3 años		Administrador	
Entre 3 y 5 años		Médico Veterinario	
Más de 5 años		Laboratorio	
		Docente	
		Estudiante-Pasante	

Para llenar la presente encuesta indique lo que considere más adecuado; marque con una (X) según su criterio de acuerdo a la siguiente escala:

5	4	3	2	1
Muy de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Nada De acuerdo

		GESTIÓN					PROCESO ADMINISTRATIVO						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
Administrativa	1	¿Está de acuerdo que existe eficiencia dentro de los procesos administrativos?					Planeación	23	¿Considera que es primordial la existencia de una planificación en el Hospital Veterinario?				
	2	¿Considera que cuenta con todos los recursos para llevar a cabo las tareas administrativas?						24	¿Considera que la planificación de actividades dentro de la gestión administrativa se realiza de manera efectiva?				
	3	¿Los procedimientos administrativos están diseñados para brindar una atención adecuada?						25	¿Considera que la administración del hospital veterinario establece metas y objetivos específicos?				
	4	¿Los equipos de diagnóstico ayudan a resolver la demanda de servicios?					Organización	26	¿La estructura organizativa del Hospital Veterinario se encuentra bien definida?				
	5	¿Considera que una mejor gestión administrativa beneficiaría la enseñanza a los estudiantes que realizan sus prácticas preprofesionales?						27	¿Considera que existe una adecuada distribución de responsabilidades y funciones dentro del equipo de trabajo?				
Financiera	6	¿Considera que una buena gestión financiera contribuye al crecimiento y mejora de servicios del Hospital Veterinario?					Dirección	28	¿Considera que la comunicación y coordinación entre los distintos departamentos o áreas, es efectiva?				
	7	¿Considera que se lleva un registro diario adecuado de los ingresos?						29	¿Considera que se comunica de manera clara las funciones y				

Anexo 5. Encuesta a clientes del Hospital Veterinario



Universidad
Nacional
de Loja

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DEL HOSPITAL VETERINARIO

¡Estimado/a!

Reciba usted un cordial y afectuoso saludo; por medio del presente nos dirigimos a usted con el fin de que nos brinde su opinión en la siguiente encuesta, con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes. Su opinión es muy valiosa para nosotros, puesto que nos ayudará a mejorar nuestros servicios. De antemano agradecemos su participación.

Para llenar la presente encuesta indique lo que considere más adecuado; marque con una (X) según su criterio:

EDAD	1. ¿Cómo se enteró de nuestro Hospital Veterinario?	2. ¿Con qué frecuencia asiste al chequeo de su mascota en el Hospital Veterinario?
Menor a 18 años	Recomendación de un amigo o familiar	Semanal
18 a 25 años	Redes Sociales	Mensual
26 a 35 años	Publicidad radio o televisión	Semestral
36 a 45 años	Página WEB de la UNL	Anual
46 a 55 años	Otra	Emergencia
56 años o mas		

3. En comparación con la competencia ¿Qué lo hace distintivo al Hospital Veterinario?	4. Las razones por la que asiste a su mascota al Hospital Veterinario se deben por:
Atención	Medicina Preventiva (Vacunación, desparasitación)
Calidad	Cirugía General
Profesionalismo	Hospitalización
Precios	Traumatología Básica
Otro	Radiología
	Servicio de diagnóstico ecográfico, electrocardiografía, ecocardiografía.
	Laboratorio clínico
	Esterilización
	Emergencia
	Otros

5. Por favor evalúe el grado de satisfacción por el servicio del Hospital Veterinario de acuerdo a la siguiente escala:

5	4	3	2	1
Muy satisfecho	Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Insatisfecho	Nada Satisfecho

NIVEL DE SATISFACCIÓN		5	4	3	2	1
→	¿El tiempo esperado para obtener el servicio fue oportuno?					
↺	¿Todos los colaboradores demostraron igualdad para todos los usuarios?					
3	¿Hay disponibilidad del veterinario para atenderle?					
4	¿El comportamiento de los médicos veterinarios le inspira confianza?					

5	¿El médico veterinario que le atendió respondió a todas sus inquietudes?					
6	¿El/los colaborador/es por quien/es fue atendido tiene/n buena presentación?					
7	¿Los horarios de atención son apropiados?					
8	¿Cómo califica la calidad de los servicios que brinda el Hospital Veterinario?					
9	¿Cómo califica el costo de la consulta médica?					
10	¿Cómo califica el trato de parte del personal del Hospital Veterinaria hacia su mascota?					
11	¿Cumplió con su expectativa la atención brindada?					

6 ¿Considera que las instalaciones y equipos médicos veterinarios son adecuados y modernas?	
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente desacuerdo	<input type="checkbox"/>

7. ¿Recomendarías a familiares, amigos y/o conocidos al Hospital Veterinario?	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué servicios sugiere o gustaría que se implementara en el Hospital Veterinario?

Anexo 6. Entrevista al Gerente de la Empresa IMPETU

**TRANSFORMANDO EL FUTURO: ENCUESTA PARA IMPULSAR LA VISIÓN
LÍDER DEL HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO "CÉSAR AGUSTO
GUERRERO"**

) ¿Cuáles son sus principales propuestas de mejoramiento para el Hospital Veterinario?

Procesos de gestión, automatización de citas y registros de historias clínicas, actualización de equipos

) ¿Cómo estos proyectos contribuyen a fortalecer la posición del Hospital Veterinario como un centro de referencia en la atención veterinaria y cómo se relacionan con los objetivos generales de la Universidad en términos de excelencia académica, servicio a la comunidad y compromiso con el bienestar animal?"

Los proyectos pueden contribuir significativamente a la automatización y la actualización de equipos, garantizando que la veterinaria funcione de manera eficiente y use sus recursos de manera adecuada, al mejorar la calidad de la atención médica, se atraerá a más clientes y de la misma manera se garantiza que los futuros profesionales de la veterinaria estén expuestos a las últimas prácticas y tecnologías, lo que eleva la excelencia académica de la institución.

) ¿Cuáles son los beneficios más significativos por el cual se consideró que el Hospital Veterinario pertenezca a la Empresa Pública (IMPETU)?

Esta nueva modalidad de trabajar en conjunto entre la Empresa Pública La Nacional - EP y la Universidad Nacional de Loja, está en cumplir los objetivos en una serie de beneficios significativos que se relacionan con la gestión, la inversión, atención al cliente.

) ¿Cuáles son las estrategias que tiene previstas para fortalecer la formación práctica de los estudiantes y asegurar la excelencia en la atención veterinaria brindada a la colectividad?

Fortalecer la formación práctica de los estudiantes y garantizar la excelencia en la atención veterinaria brindada a la colectividad es esencial para el éxito de un hospital veterinario y la preparación de futuros profesionales. Entre ellas algunas estrategias que pueden ayudar

en este sentido:

Programas de Rotación Estudiantil en base de las necesidades de la clínica veterinaria, donde se establece la rotación estudiantil en el hospital veterinario, permitiendo a los estudiantes de veterinaria adquirir experiencia práctica real bajo la supervisión de veterinarios experimentados de la UNL y convenios con otros espacios como consultorios particulares para que los estudiantes roten en pasantías.

) **¿Cuál es su visión para el Hospital Veterinario en un plazo de cinco años y cómo espera lograrlo?**

Mi visión para el Hospital Veterinario en un plazo de cinco años es convertirlo en un centro de excelencia reconocido tanto a nivel regional como nacional en la atención veterinaria, la formación práctica de estudiantes y el compromiso con el bienestar animal y la comunidad.

) **¿Qué sugerencias o estrategias considera pertinente para el fortalecimiento del proyecto a implementarse: “Diseñar un plan de gestión administrativa que permita optimizar los procesos del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Loja”?**

- a. Análisis de procesos actuales, realizando un análisis exhaustivo de los procesos administrativos existentes en el Hospital Veterinario. Identificando áreas de mejora y posibles cuellos de botella.
- b. Establecimiento de objetivos claros.

Anexo 7. Observación directa y recolección de datos




LA NACIONAL DE LOJA - EP
EMPRESA PÚBLICA LA NACIONAL DE LOJA - EP
HOSPITAL DOCENTE VETERINARIO "CÉSAR AUGUSTO GUERRERO"

PROFORMA
0001331

FECHA: 07/07/2023
 CLIENTE: Manalo Ortega
 DIRECCIÓN: Loja
 C.I.: 1103556879
 TELÉFONO: 0947786184

CONCEPTO	CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL	CONCEPTO	CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL
Abiación ocular en perros grandes	35.00			Hospitalización sin medicamento por día	2.00		
Abiación ocular en perros pequeños	25.00			Inmovilización de miembros torácicos y pélvicos material adquirido por el dueño	18.00		
Amputación de garrones en perros	6.00			Laparotomía diagnóstica en perros pequeños y gatos	35.00		
Amputación miembros torácicos o pélvicos en perros y gatos pequeños	30.00			Laparotomía diagnóstica en perros grandes	45.00		
Amputación miembros torácicos o pélvicos en perros grandes	35.00			Limpieza de glándulas anales	7.00		
Amputación del pabellón articular en perros	20.00			Ongüectomía en cerdos criptoquidos y monoquidos (grandes)	40.00		
Amputación de vértebras caudales en perros grandes	6.00			Ongüectomía en cerdos criptoquidos y monoquidos (pequeños)	28.00		
Amputación de vértebras caudales en perros pequeños	2.00			Ongüectomía en gato adulto	8.00		
Aplicación de enemas	3.00			Ongüectomía en perro adulto	12.00		
Atención en parto distócico en perros grandes	20.00			Ovario histerectomía en perros grandes	45.00		
Atención en parto distócico en perros pequeñas y grandes	15.00			Ovario histerectomía en perros pequeños y gatos	35.00		
Baños acaricidas en perros pequeños	2.00			Paracentesis en caninos	2.00		
Baños acaricidas en perros grandes	3.00			Placas radiográficas 24 x 30	12.50		
Cesárea en perros pequeños y en gatos	35.00			Placas radiográficas 30 x 40	15.00		
Cesárea en perros grandes	40.00			Placas radiográficas 30 x 40 contrastada	15.00		
Cirugía de papilomas en cavidad bucal en perros y gatos	20.00			Placas radiográficas 20 x 40 contrastada	18.00		
Cistotomía en perros pequeños y gatos	30.00			Quimioterapia en pacientes de hasta 10 kg.	15.00		
Cistotomía en perros grandes	40.00			Quimioterapia en pacientes de 10 - 15 kg.	25.00		
Consulta externa	2.00			Quimioterapia en pacientes más de 15 kg.	30.00		
Corrección de atresia rectal en perros	10.00			Reducción de fracturas con clavo o placa adquirido por el dueño	45.00		
Desparasitación interna de perros hasta 5 kg.	1.00			Reducción de fracturas mediante cerjeje	45.00		
Desparasitación interna de perros de 5 a 10 kg.	1.50			Reducción de hernias inguinales, umbilicales en cerdos grandes	45.00		
Desparasitación interna de perros de 10 - 15 kg.	2.00			Reducción de hernias inguinales, umbilicales en cerdos pequeños	25.00		
Desparasitación interna de perros de 15 - 20 kg.	2.50			Reducción de hernias inguinales, escrotal perineal en perros	30.00		
Desparasitación interna de perros más de 20 kg.	3.50			Reducción de hernias umbilicales en perros	22.00		
Desparasitación externa, perros de 2 hasta 10 kg.	2.00			Reducción quirúrgica de prolapso rectal en perros y gatos	22.00		
Desparasitación externa, perros de 11 - 20 kg.	3.00			Reducción quirúrgica de prolapso útero vaginal en perros y gatos	25.00		
Desparasitación externa, perros de 21 hasta 40 kg.	5.00			Reposición de prótesis ocular en perros	12.00		
Ecografías	12.00			Servicio de eutanasia en perros y gatos	8.00		
Electrocardiograma	17.00			Servicios odontológicos, extracción de dientes en perros	10.00		
Enterotomía, gastrotomía y resecciones por obstrucciones en perros pequeños y gatos	35.00			Subara de piel en perros y gatos material base (pequeños)	10.00		
Enterotomía, gastrotomía y resecciones por obstrucciones en perros grandes	45.00			Sutura de piel en perros y material base (grandes)	15.00		
Esófagotomía por cuerpo extraño en perros pequeños y gatos	20.00			Tratamiento de otitis externa	12.00		
Esófagotomía por cuerpo extraño en perros grandes	25.00			tra. vacuna (porovirus)	4.50		
Extracción de la glándula del tercer párpado	15.00			Zda. vacuna a refuerzo	5.00		
Extracción de neoplasias cutáneas en perros pequeños y gatos	20.00			Vasectomía en perros	12.00		
Extracción de neoplasias cutáneas en perros grandes	25.00			Tratamiento post-quirúrgico:			
Extracción de entropión y ectropión en perros	17.00			Tratamientos críticos:			
Extracción de tumores venéreos en hembras y machos	20.00						
Extracción de neoplasias con laparatomías	45.00						
Extracción de clavo intramedular	8.00						
Hemoterapia en caninos	5.00						

Son: _____
 RESPONSABLE CLÍNICO: _____
 ASISTENTE FINANCIERO: _____

SUBTOTAL: 95.00
 IVA (1%): 1.00
 TOTAL: 96.00