



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

Área Jurídica, Social Y Administrativa

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA  
ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” DE LA CIUDAD DE LOJA

**AUTORAS:**

SANDRA PAULINA POMA FIERRO

GLADIS VIOLETA REYES GUEVARA

PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
INGENIERAS COMERCIALES.

**DIRECTOR:**

Ing. Leonso Paladines Ramírez

**Loja – Ecuador**

**2011**

1859

## **CERTIFICACIÓN**

**Ing. Com. Leonso Paladines Ramírez, Mg. Sc, DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL ÁREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

### **CERTIFICO:**

Que he guiado y revisado el presente trabajo de investigación: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” DE LA CIUDAD DE LOJA, presentado por las egresadas: Sandra Paulina Poma Fierro y Gladis Violeta Reyes Guevara, el mismo que cumple con todos los requisitos que determina el Reglamento de la Universidad Nacional de Loja para la Graduación, por lo cual autorizo su presentación.

**Ing. Com. Leonso Paladines Ramírez, Mg. Sc.**

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Todos los criterios, análisis, procedimientos, afirmaciones, interpretaciones, de los datos estadísticos, conclusiones, recomendaciones y todo los demás datos vertidos en este trabajo son de responsabilidad de las autores.

-----

Sandra P. Poma Fierro

-----

Gladis V. Reyes Guevara

## **AGRADECIMIENTO**

Dejamos constancia de reconocimiento y gratitud a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica Social Administrativa, al señor Director del Área, Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas, a nuestros Docentes quien con calidez humana, sabiduría y excelencia académica nos han guiado para la culminación de nuestros objetivos, así como al Ing. Leonso Paladines, Director de Tesis, al Sector Administrativo; a la Dra. Cecilia Moscoso y a todo el personal que labora en la POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” de la ciudad de Loja y a quienes de una u otra manera contribuyeron con sus acertadas orientaciones para llegar a la meta fijada.

Las Autoras

## DEDICATORIA

Al concluir una etapa más de mi vida, quiero dedicar el esfuerzo que he realizado en la ejecución de este trabajo de investigación en primer lugar a Dios, a mis padres, a mi esposo, a mis hijos, y demás familiares cuyos deseos de superación y apoyo incondicional en todo momento han sido un pilar fundamental en la lucha incansable que me impulsó a la culminación exitosa de esta meta tan deseada.

-----

Sandra P. Poma Fierro

Con el más noble sentimiento dejo constancia de mi agradecimiento y gratitud sincera: a Dios, luz de mi existencia, a mis queridos padres: Roque Reyes y Regina Guevara, a mis hermanos y hermanas por haberme entregado su amor, cariño, comprensión, que siempre serán la fuente de inspiración para mi realización personal. A la Comunidad de hermanas Marianitas quienes con su ayuda moral y espiritual me han apoyado durante esta trayectoria de estudio.

-----

Gladis V. Reyes Guevara

**Título**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA POLICLÍNICA  
MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”  
DE LA CIUDAD DE LOJA.**

# Resumen



## **b). RESUMEN**

El grupo de investigación se planteó como tema: Plan Estratégico aplicado a la POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” de la ciudad de Loja.

Para el desarrollo de este trabajo investigativo en primer lugar se realizó el planteamiento del tema lo cual nos enfoca a identificar y efectuar el diagnóstico situacional de la Institución, a través del análisis interno y externo, información que sirvió de base para la estructura del proyecto en ejecución, además se siguió una secuencia de procesos como: Introducción donde nos da a conocer la reseña histórica de la Policlínica y los servicios médicos que presta, seguidamente se aplicó la metodología , en esta incluye los diferentes métodos y técnicas, como la entrevista dirigida a la directora de la policlínica, encuestas al personal administrativo, médicos, enfermeras y personal de apoyo con un número de 68 encuestas; y también se aplicó 348 encuestas a los usuarios que acuden a este casa de salud.

Seguidamente se encuentra la exposición y discusión de resultados que se inicia con el diagnóstico situacional interno y externo, con las características que rodean a esta casa de salud, elementos fundamentales que sirvieron para construir la matriz FODA, en el cual se pudo identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades que se presentan en esta Policlínica, posteriormente se realiza la matriz de alto impacto.

Con todos estos elementos obtenidos se elabora la propuesta del Plan Estratégico para la POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” de la ciudad de Loja, en la que se detallan **4 objetivos** estratégicos que ayudarán a un

mejor desenvolvimiento administrativo y una mejor cobertura y aceptación en la comunidad Loja.

Posteriormente se hace constatar las conclusiones y recomendaciones que se basan en los resultados obtenidos a través del proceso y desarrollo de la presente investigación, para que las autoridades correspondientes de esta prestigiosa Policlínica de la ciudad de Loja, las analicen y las implementen para mejorar sus servicios y estructura organizativa de esta casa de salud.

Finalmente se hace constatar la bibliografía correspondiente que sirvió como marco investigativo en este trabajo de investigación, los anexos respectivos y su índice general.

## **b).SUMMARY**

The investigation group you outlines like topic: Applied Strategic plan to the MUNICIPAL POLICLÍNICA “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” of the City of Loja.

For the development of this investigative work one carries out the position of the topic in the first place that which focuses us to identify and to make the situational diagnosis of the Institution, through the internal and external analysis, information that served as base for the structure of the project in execution, a sequence of processes was also continued like: Introduction where she/he gives us to know the historical review of the Policlínica and the medical services that ready, subsequently you applies the methodology, in this it includes the different methods and technical, as the interview directed to the Director of the Policlínica, surveys to the Administrative Personnel, Doctors, Nurses and Personnel of Support with a number of 68 surveys; and it was also applied 348 surveys to the Patients that go to this she/he marries of health.

Subsequently she/he is the Exhibition and Discussion of Results that she/he begins with the internal and external situational diagnosis, with the characteristics that surround to this house of health, fundamental elements that were good to build the main FODA, in which you could identify the opportunities and threats, as well as the strengths and weaknesses that are presented in this Policlínica, later on are carried out the womb of high impact.

With all these obtained elements the proposal of the Strategic Plan is elaborated for the Municipal Clinical “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” of the City of Loja, in which you/they are detailed 4 strategic objectives that you/they will help to a better

administrative development and a better covering and acceptance in the community Lojana.

Later on it is made verify the conclusions and recommendations that are based on the results obtained through the process and development of the present investigation, so that the authorities corresponding of this noted Policlínica of the city of Loja analyze them and they implement them to improve their services and organizational structure of this house of health.

Finally it is made verify the corresponding bibliography that served like investigative mark in this investigation work, the respective annexes and their general index.

# Introducción

### **c). INTRODUCCIÓN**

La Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” está orientada a la prestación de servicios de asistencia médica y social; trabajo que año a año se lo ha venido desarrollando con responsabilidad, eficiencia, calidad y calidez; logrando cada vez ampliar estos servicios, se ha trazado un camino el cual se ha acumulado de experiencias y se han asentado las bases para ampliar y consolidar la acción social puesto con ello garantiza los servicio brindados a la comunidad Lojana.

Por eso hoy en día se hace necesario revisar los procesos, mejorarlos y aplicar adecuadamente; para esto se requiere efectuar un Plan Estratégico en la Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” de la ciudad de Loja.

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones e instituciones, se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, por lo que se exige una nueva mentalidad en los directivos, de tal forma que las nuevas directrices a implementarse den frutos positivos con valor integral que actualice y modernice las estructuras organizacionales acorde a los requerimientos del momento.

El país últimamente está pasando por cambios importantes desde su constitución hasta los diferentes organismos de control, ejecución y servicios; donde el sistema de salud no se queda atrás y requiere de cambios sustanciales que se ajusten a las nuevas políticas del estado planteadas, como es la gratuidad, cobros moderados en las clínicas privadas, evaluar a las instituciones en forma integral para que responda en su accionar diario. Es necesario implementar cambios oportunos en la rama de la salud vigente, proponiendo nuevas alternativas de cambio en pro de mejorar la salud en todos sus niveles.

Hoy en día el presupuesto asignado a la salud es insuficiente para desarrollar con eficacia intervenciones sanitarias para asegurar la salud de la población, por ello, se definen acciones de recuperación, que por su naturaleza y magnitud, demandan mayores recursos, limitando el financiamiento de las actividades preventivo promocionales. También la alta rotación del recurso profesional, desde las zonas de difícil acceso y baja disponibilidad, hacia las grandes ciudades, constituye un real problema en el sector de la Salud, por lo que se vienen realizando grandes esfuerzos para garantizar el acceso de la demanda a una oferta con capacidad resolutive acorde a las necesidades de la población.

El presente trabajo tiene como objetivo definir algunas estrategias como debe ser mejor a mediano plazo; dar un aporte al desarrollo de la salud de esta Policlínica.

Con estos antecedentes el presente trabajo de investigación se desarrolló con la siguiente estructura: metodología utilizada en la que se empleó algunos métodos técnicas y su población de estudio, de la misma manera se pudo identificar y efectuar el diagnostico situacional de la institución, a través del análisis interno y externo de la Policlínica, información que sirvió de base para realizar un estudio de los usuario, se aplicó entrevista y encuestas a los actores internos como externos de la Policlínica para realizar el análisis FODA, con la finalidad de identificar sus potencialidades como limitaciones institucionales, elementos que sirvieron para la propuesta de los objetivos estratégicos, que los directivos de la Policlínica los implementaran para crecer en el aspecto administrativo y de gestión, finalmente se efectuaron las conclusiones y recomendaciones para esta casa de salud lo cual facilitará el cumplimiento de sus objetivos trazados.

# **Revisión de literatura**



## **d.) Revisión de Literatura**

### **d.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Es una herramienta útil en muchos campos de la vida, permite lograr mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo, incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a los cambios. Es el componente intermedio del proceso de planeación situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección, lleva a la práctica los objetivos a largo plazo de la institución. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados y de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Es organizada y conducida con base a una realidad entendida, representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

### **d.1. Importancia de la Planeación Estratégica**

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la primera meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución, este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, que personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

#### **d.1.2. ASPECTOS QUE INDICAN LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN**

- ✓ Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se puede presentar en el futuro, aunque no los elimina
- ✓ Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades
- ✓ Al establecer planes de trabajo, estos sientan las bases con que operara el organismo.

- ✓ Minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo
- ✓ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.
- ✓ Hace que lo empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da la oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen
- ✓ Proporcionar los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

### **d.1.3. Características de la Planificación Estratégica**

1.- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en término de sus efectos y consecuencias.

2.- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.

Para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus condiciones en sus juicios y no en los datos.

3.- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa.

La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sintético.

### **d.1.4. Proceso de Planeación Estratégica.**

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida, representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

De estas definiciones se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para establecer la mejor planeación. Estas características son:

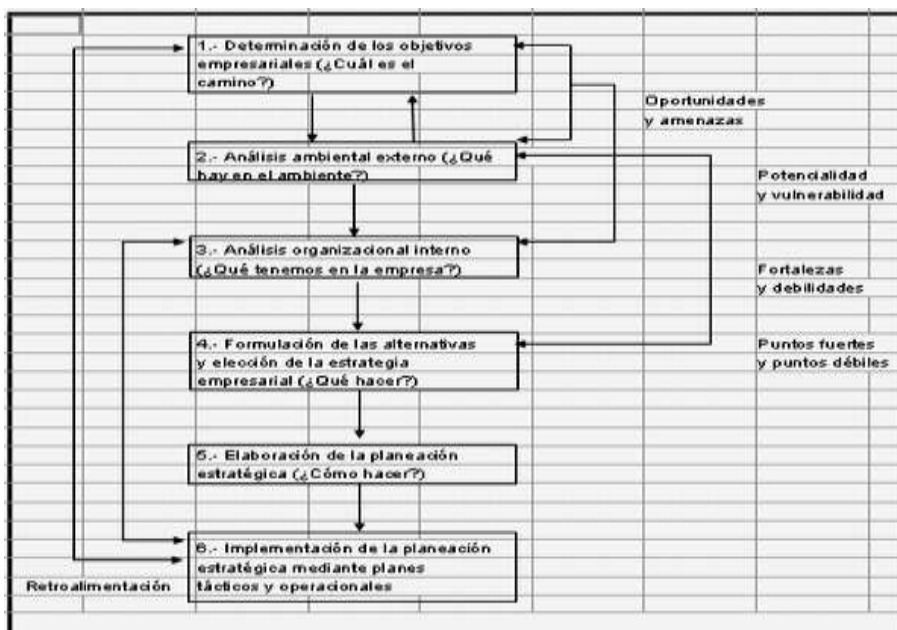
- Proceso continuo, flexible e integral.
- De vital importancia.
- Responsabilidad de la directiva.
- Participativo.
- Requiere de tiempo en información.
- Pensamiento estratégico cuantificable.
- Entorno.
- Administración estratégica.
- Cultural.

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto? Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse.

### d.1.5.ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica cumple seis etapas:

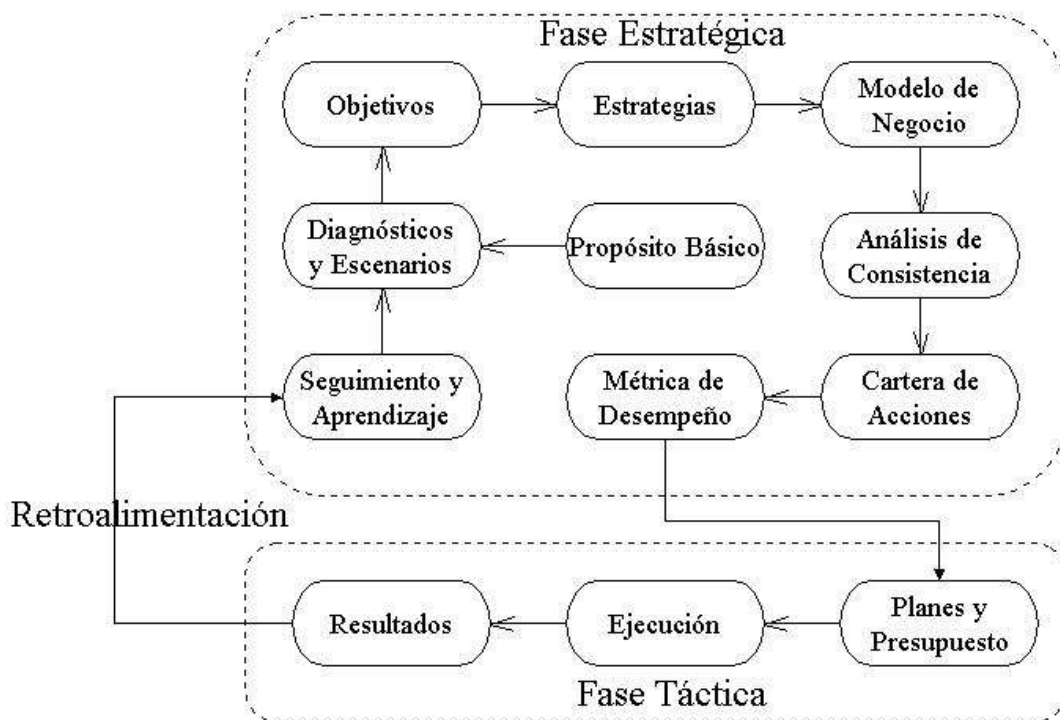
- 1.- Determinación de los objetivos empresariales.
- 2.- Análisis ambiental externo
- 3.- Análisis organizacional interno
- 4.- formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
- 5.- Elaboración de la planeación estratégica.
- 6.- Implementación mediante planes tácticos y operacionales.



#### **d.1.6. FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha asustado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable. De aquí en adelante con este mapa teórico del futuro nos tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica nos imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos -a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica-, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica. Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.



El esquema anterior muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

Los pasos que se expresan en el modelo anterior, permiten llevar de una manera muy bien organizada la planeación estratégica de cualquier organización.

Estos pasos se pueden definir de la siguiente manera:

#### **d.1.6.1. Propósito Básico**

En esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de Misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión

incorpora la filosofía de los estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Toda empresa, todo plan, empieza con una visión. Entonces la visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultanea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

#### **d.1.6.2.Estrategias**

Asignación de recursos y definición de cómo lograr una ventaja competitiva sostenible en los productos y servicios. Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones

#### **d.1.6.3. Modelo de Negocio**

Permite el seguimiento de los elementos claves de la estrategia. Es el conjunto de medidas que le proporcionan a la alta dirección una rápida pero amplia visión del negocio:

**d.1.6.4. Medidas Financieras:** Presentan los resultados de acciones ya tomadas.



**d.1.6.5. Medidas Operacionales:** Satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejora.

#### **d.1.6.6. Análisis de consistencia**

Verificación de que la estrategia desarrollada es factible y adecuada. En esta etapa se evalúan las diferentes opciones de estrategias que se han presentado. Entre los criterios de evaluación se pueden mencionar:

¿Es conveniente, se basa y resuelve los diagnósticos externos e internos?

¿Es factible, en relación a la base de recursos existentes y en función de la probable reacción de los competidores?

¿Es aceptable?

#### **d.1.6.7. Cartera de Acciones**

Definición de las prioridades de cada una de las áreas de la organización o en relación a programas o funciones. Una vez elegida la estrategia más conveniente para la empresa se comunican las diferentes acciones a seguir por parte de las personas responsables directas en la ejecución de los planes. Estas deben de ser preferiblemente como un manual de procedimientos, en los que se especifiquen una a una las actividades y criterios de ejecución en las diferentes áreas de la empresa.

#### **d.1.6.8. Métrica de Desempeño**

Cómo medir la instrumentación de la estrategia y sus resultados. El desempeño estratégico es multidimensional, comprende componentes estratégicos y financieros, los cuales se refuerzan uno a otro para producir la excelencia.

El desempeño económico puede ser medido por medio de retorno de capital, retorno de la inversión, crecimiento de las utilidades, flujo de caja/liquidez, valor en el mercado de las acciones en relación al valor en libros; por otro lado se tiene que el desempeño estratégico se puede medir en la calidad del portafolio, productividad, innovación y relaciones con los interesados en la empresa.

#### **d.1.6.9. Planes y Presupuesto**

Planes operativos anuales y elaboración del presupuesto. Cada área funcional necesita un plan de acción que le proporcione dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de sus recursos consistentemente con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios. Estos planes se elaboran de acuerdo a las directrices que resultan del proceso de planeación estratégica, buscándose:

- ❖ Que las decisiones estratégicas se instrumenten.
- ❖ La existencia de una base para el control.
- ❖ Un mejor uso del tiempo de los directivos.
- ❖ Consistencia en la administración de los recursos.

Coordinación interfuncional cuando es necesario. El presupuesto es la expresión financiera de la Planeación Estratégica. Hoy en día los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.

#### **d.1.6.9. Ejecución**

Se inicia la instrumentación de lo planeado. Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Con frecuencia se considera que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica debido al hecho que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia. No tiene sentido formular estrategias si ellas no se ponen en práctica.

#### **d.1.6.10. Resultados**

Evaluación del desempeño, es decir, es la medición del desempeño resultado de la instrumentación de las estrategias. Los cambios en el entorno detectados vía los sistemas de monitoreo e inteligencia son incorporados en el proceso de planeación. Se confirma la validez de las estrategias planteadas además de evaluar la disciplina organizacional en la ejecución de las estrategias.

#### **d.1.6.11. Seguimiento y Aprendizaje**

Responsabilidades propias de la función de la Planeación Estratégica, ya sea esta formal o informal. Es la etapa en la que, luego de haber estudiado los índices de monitoreo del resultado de la ejecución de la planeación estratégica, se determina el grado de certeza de los planes que se llevaron a cabo, si existe algún objetivo no cumplido en su totalidad, es el momento de replantearlos y modificar dicha estrategia o cambiarla.

#### **d.1.6.12. Retroalimentación**

Es el sistema de monitoreo e inteligencia, es el procedimiento para el acopio y análisis de información del entorno para alimentar el proceso de la planeación estratégica y el logro de una organización en continuo aprendizaje, es decir, se le comunica a todas las personas de la organización los resultados de la planeación estratégica y los cambios en el nuevo ciclo que se iniciará.

#### **d.7. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Muchos autores indican varios modelos de planificación estratégica entre los cuales nuestro grupo de investigación ha creído convenientes nombrar los siguientes:

- ✓ Determinar misión o razón de ser
- ✓ Motivar a las personas
- ✓ Establecer programas directivos y organizacionales
- Plasma las relaciones de la empresa y los puntos fuertes y débiles
- ✓ Acción inmediata
- ✓ Clasificación de los objetivos
- ✓ Conocer el entorno
- ✓ Conocer las expectativas
- ✓ Valorar las alternativas
- ✓ Preparación e implementación
- Determinación de la misión
- ✓ Análisis FODA
- ✓ Formular la visión determinar el área de resultados claves
- ✓ Elaborar los objetivos definición de las estrategias
- ✓ Plan de acción

- ✓ Diseño organizativo
- ✓ Sistema de control
- Preparación de conocimientos previos de la empresa y definición del plan.
- ✓ Misión y objetivos primarios
- ✓ Puntos fuertes y débiles. Diagnóstico
- ✓ Entorno actual y previsto
- ✓ Resumen de la evaluación de la empresa
- ✓ Desarrollo evaluación y alternativas
- ✓ Adopción y redacción del plan

#### **d.1.7.1. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

**Concepto.-** Es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser complejo. En otras palabras, la realidad empresarial y de los mercados está conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y retro-alimentan mutuamente en forma permanente.

Con este propósito, el análisis FODA establece una mecánica clasificatoria que distingue entre lo interno y externo de la empresa. Se define las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

<b>F O D A</b>			
<b>Parte Interna</b>		<b>Parte Externa.</b>	
(Se puede tener control)		(No son controlables)	
* Fortalezas	* Debilidades	* Oportunidades	* Amenazas.
<b>Ejemplo de Fortalezas.</b>		<b>Ejemplo de oportunidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abundante capital de trabajo.</li> <li>- Recursos humanos capacitados y motivados</li> <li>- Misión y objetivos definidos con planificación y control acorde a los mismos.</li> <li>- Tecnología de última generación.</li> <li>- Marca y productos bien posicionados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado en crecimiento.</li> <li>- Alza de los aranceles de importación.</li> <li>- Posibilidades de exportar.</li> </ul>	
<b>Ejemplo de Debilidades.</b>		<b>Ejemplo de Amenazas.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capital de trabajo.</li> <li>- Recursos humanos no suficientes, sin capacitación y desmotivados.</li> <li>- Misión y objetivos poco claros sin planificación ni control.</li> <li>- Tecnología obsoleta.</li> <li>- Marca y productos regulares o mal posicionados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras de ingreso de competidores.</li> <li>- Aparición de productos sustitutos.</li> <li>- Aparición de productos importados.</li> <li>- Uso de materias primas no renovables.</li> </ul>	

#### **d.1.7.2. Análisis de las Fortalezas y Limitaciones de la Empresa**

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

#### **d.1.7.3. El análisis Interno Implica**

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos. Tecnología, etc.) De que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

El desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.

Podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.

#### **d.1.7.4. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN**

- ✓ Los gerentes dan a su organización objetivos claros métodos para lograrlos
- ✓ El proceso de planeación estratégica ayuda o prever problemas antes de que surjan y afrontarlos antes de que se agraven.
- ✓ Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas para elegir entre ellas.
- ✓ Planeación algo de rigidez e inflexibilidad, estrategia implica adaptación cambio y flexibilidad.
- ✓ Trata de definir una proyección del largo alcance para el desarrollo de sistemas basados en la determinación de cursos de acción flexibles convenientes para el futuro.
- ✓ Los modelos, para la formulación, implantación y control requieren de flexibilidad y un mínimo de estructuración permitiendo el uso de herramientas

que contribuyan a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

#### **d.1.7.5. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

El pensamiento estratégico de las empresas, es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite ir a un negocio hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, el propósito estratégico es explorar los muchos desafíos futuros previsibles como imprevisibles

Los autores creen que, para que una estrategia sea eficaz, es necesario crear un marco compartido en la mente de los directivos. Argumentan que la capacidad de una organización para crear esta mentalidad común será una importante fuente de ventajas competitivas para las compañías en el futuro. Sostienen que el pensamiento estratégico permite no sólo coordinar las acciones diarias, sino también lograr colectivamente lo que no puede hacerse solo. Los mejores directivos del futuro, dicen, no serán aquellos que simplemente cumplen los planes, sino aquellos que sean capaces de cambiar los planes con arreglo a la estrategia. En este sentido, el documento proporciona a los directivos una guía práctica para reaccionar ante oportunidades y amenazas inesperadas.

Esta nueva mentalidad estratégica tiene muchas ventajas, entre ellas:

- Mejor coordinación de las decisiones procedentes de departamentos diferentes.
- Las decisiones se toman más rápidamente, y cerca de donde tienen lugar los acontecimientos.
- Una mentalidad común favorece la comunicación entre los empleados.



- La delegación se vuelve más fácil.

La experiencia internacional demuestra que los éxitos competitivos no ocurren espontáneamente, ni son resultados fortuitos o del azar. El éxito se debe principalmente al hecho de contar con una estrategia adecuada, que permitió tener en claro qué se quería hacer (objetivos), cómo y con qué hacerlo (cursos de acción y recursos).

Para todo líder es importante dominar la secuencia lógica del proceso de toma de decisiones, pues de esa manera logra tener un orden claro de prioridades en sus acciones.



El pensamiento estratégico y competitivo es clave en las organizaciones modernas, donde se persiga la mejor utilización de los recursos y la obtención de los mejores resultados de la forma más eficiente posible. No debe faltar en las organizaciones que desean mantenerse o crecer en el mercado, puesto que facilita la determinación y evaluación de los pro y contra de la organización. Las estrategias competitivas constituyen las principales herramientas de posicionamiento, que permiten diferenciar a las organizaciones; las cuales pueden estar fundamentadas en: costos, calidad de producto, calidad de servicio, ubicación, etc.

#### **d.1.7.6. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso complejo de dos fases grandes; la formulación y la implementación y control.

La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en el futuro. En segunda fase el proceso, cuyo objetivo es la puesta en marcha de la estrategia elegida y asegurar el control tanto a la ejecución como su validez.

#### **d.1.7.7. ASPECTOS BÁSICOS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

La estrategia empresarial se puede definir como la anticipación a las oportunidades y amenazas, con el fin de fortalecernos y adaptarnos a los cambios y conseguir una posición competitiva, sostenida en el tiempo con que una organización alcanza sus objetivos satisface las necesidades de la sociedad depende cuán bien esté el trabajo de los administradores.

#### d.1.7.8. Diferencia entre Planeación normal y estratégica.

<b>PLANIFICACIÓN NORMATIVA</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>
Básicamente es un problema técnico.	Básicamente es un problema entre Personas.
Centrado en la "lógica de la formulación".	<i>Centrado en la "lógica de la realización".</i>
Los planes, programas y proyectos expresan "lo deseable".	Los planes, programas y proyectos expresan "lo posible".
Enfatiza lo tecnocrático, haciendo de la planificación una tecnología que orienta las formas de intervención social.	Destaca la importancia de la política y la intervención de los diferentes actores sociales.
Importancia del papel de los expertos.	Importancia de integrar el aporte metodológico de los expertos con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.
El centro de la planificación es el "diseño" y suele expresarse en un "plan libro".	El centro de la planificación es la "dinámica de conducción"; no se cristaliza en un plan, habida cuenta del permanente seguimiento que hace de la coyuntura política, económica y social.
La definición de objetivos resulta del diagnóstico.	La definición de objetivo resulta del consenso social entre los diferentes actores sociales implicados.
Importan las decisiones del sujeto planificador que está "fuera" de la realidad, considerada como objeto Planificable.	Importa la confluencia de las decisiones de los diferentes actores sociales que, de una u otra forma, están interesados o implicados, el sujeto planificador "está dentro" de la realidad y coexiste con otros "actores" sociales.
No tiene en cuenta, de manera significativa, los oponentes, los obstáculos y dificultades que condicionan la factibilidad del plan	Procura conciliar el conflicto y el consenso como dos factores actuantes en los procesos sociales y que condicionan la realización del plan.

## **d.2. La Salud en el Ecuador**

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

La estructura del sector salud en Ecuador, como se ha indicado, está claramente segmentada. Existen múltiples financiadores y proveedores: Ministerio de Salud, Seguro Social IESS, ICS, ONG, etc. que actúan independientemente solapándose en ocasiones de sus actuaciones.

La cobertura de la seguridad social es relativamente baja (IESS 10% y Seguro Campesino 10%) y la red asistencial pública muy limitada quedando aproximadamente sin cobertura un 30% de la población. Otros prestadores que cubren pequeñas cuotas de aseguramiento son: la Sociedad Ecuatoriana de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA), la Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG) y los servicios de la Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.

El principal problema que tienen las redes de salud es la escasez de personal y su limitada capacidad de resolución en atención primaria y especializada de nivel cantonal y provincial. Efectivamente, los médicos de MSP están contratados por 4 horas/diarias recibiendo un salario en torno a los 450 U\$/mes (incluidas bonificaciones). Se estima que en el medio rural existen menos de dos médicos de

planta por 10.000 habitantes, el resto de médicos son residentes que hacen su año rural.

El gasto en salud total per cápita en dólares internacionales es de 177 dólares. Dicho gasto, presenta una gran desigualdad en relación con el tipo de cobertura. Se estima que el gasto per cápita para los afiliados al IESS es de 145 dólares mientras que para la población subsidiaria del MSP es de 33 dólares, es decir una cuarta parte. Existen barreras económicas, culturales y geográficas que limitan el acceso a los servicios de salud y que afectan especialmente a la población pobre que vive en zonas rurales, indígena en su mayoría.

Se ha venido desarrollando en Ecuador un proceso de Reforma del Sector Salud, asentado sobre un proceso de descentralización y transferencia de funciones del MSP a las Municipalidades que lo soliciten. Al momento actual no existen consensos completos entre los diversos actores de cómo llevar adelante dicho proceso de descentralización, que no ha contado con decisiones políticas acordes. Esta situación, unida a la reducción muy importante de los recursos asignados al sector salud, ha repercutido en la calidad de atención, niveles de coberturas de servicios que no responden adecuadamente a las necesidades sentidas y a la realidad epidemiológica de poblaciones, especialmente en aquellas zonas más depauperadas.

A pesar de ello, tanto el MSP como el Consejo Nacional de Salud han reconocido esta situación de crisis y están comprometidos en llevar adelante el proceso de reforma del sector a nivel central y hacer lo necesario a fin de apoyar el proceso de transferencia de funciones a los gobiernos locales.

### **d.2.1. Promedio de gastos en salud**

Los gastos per cápita, en salud, por año, tomando como base la totalidad de los hogares es de U\$ 147.93, si se excluyen los hogares que no tienen problemas de salud, este promedio sube a U\$ 157.29. Si se considera separadamente el área urbana, y el área rural, la diferencia entre ellas es de U\$ 50.

### **d.2.2. La Salud en el catón Loja**

El Ilustre Municipio de Loja, la Dirección Provincial de Salud y la Sociedad Civil Organizada, consciente de la grave crisis por la que atraviesa el sector salud en el país y el cantón, y que afecta sobre manera a la población más empobrecida del Ecuador; reconocen en el marco de la Reforma del Sector la importancia de aunar esfuerzos para la construcción del Sistema Nacional de Salud y la aplicación de su Política Nacional.

Por lo que, la conformación y funcionamiento del Consejo Cantonal de Salud como espacio de gestión, concertación y diálogo será el punto de partida para acordar un pacto social, que comprometa la participación desinteresada y comprometida de los representantes y directivos de las instituciones públicas y privadas, y de la ciudadanía. Sólo el esfuerzo conjunto y articulado en función de los derechos de usuarios y usuarias permitirá transformaciones en momentos en que la desesperanza paraliza y lesiona voluntades.

Con la conformación del Consejo Cantonal de Salud las instituciones y organizaciones participantes se adscriben a los principios de equidad, calidad, eficiencia, participación, pluralidad, solidaridad, universalidad, descentralización y

autonomía en los que se rige la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud y los Consejos Cantonales y Provinciales de Salud.

Refleja también, de manera indirecta, la disponibilidad de servicios de salud, los niveles educativos de las madres y su calificación para el cuidado infantil, las condiciones socio-sanitarias de los hogares, el acceso a agua potable y asegura el saneamiento ambiental y, en general, los niveles de pobreza y bienestar del medio familiar.

### **d.2.3. La Crisis Situacional de Salud en Loja**

Se ha podido constatar la situación del área de neonatología del hospital Isidro Ayora de la ciudad de Loja, realizó una visita el Dr. Rómulo Salazar, comisionado de la Defensoría del Pueblo en Loja, junto a su equipo de trabajo, accedió al lugar en el que murieron varios infantes por contaminación. El objetivo fue saber cómo ocurrió todo eso.

Su recorrido que lo llevaría por varios departamentos del hospital, inició precisamente en las salas en donde los recién nacidos con patologías luchan por recuperarse, en donde se entrevistó con Augusto Álvarez, médico responsable del área, y con Marlene González, encargada de enfermería.

La indagación abordó aspectos como el número de personal, número de pacientes que reciben, los procedimientos para su tratamiento y recuperación, pero se hizo énfasis en la higiene, encontrándose con la novedad que el personal responsable de eso lo realiza una vez por día, alrededor de las 06:00 o 07:00.

Se constató además el medicamento disponible en el lugar, informándosele que muy rara vez llega a faltar algo, destacando que existen medicamentos especiales para casos de niños prematuros que sobrepasan los 700 dólares y el hospital los cubre gratuitamente.

#### **d.2.4. Mortalidad en el área de Neonatología de la Ciudad Loja.**

Principales causas en 2011

Síndrome de dificultad respiratoria, 20 pacientes

RNPTAPAE, 13

Membrana Hialina grave, 10

Asfixia inicial grave, 5,

RNPTPBEG, 4

Neumonía grave, 4

Prematuras extrema, 4

Sepsis, 3

Cardiopatía congénita, 3

Falla multiorgánica, 2

Otras, 4.



Los neonatos fallecidos se habrían producido por una supuesta contaminación del área Neonatal, como lo que presuntamente ocurrió en un hospital de Guayaquil, donde se investiga el deceso de diez niños. Agregó que de los 10 neonatos fallecidos, 9 no habrían cumplido las semanas de gestación y además se habrían presentado otras dificultades en el desarrollo intrauterino. “Eran niños de 28, 31 y 32 semanas de gestación y presentaban otras complicaciones como hidrocefalia, incompatibilidad de grupo sanguíneo y Sepsis”.

# **Materiales y Métodos**

## **e). MATERIALES Y METODOS**

### **e.1. METODOS DE INVESTIGACIÓN**

En el análisis del presente trabajo investigativo se utilizaron algunos métodos y técnicas de investigación, que aportaron en el desarrollo de las diferentes actividades ejecutadas durante el proceso investigativo, los cuales se describen a continuación:

#### **e.1.1.Método Científico**

Dado que este método permite observar, extractar, concluir y confrontar el tema, además de analizar el problema formulado, así como llegar a la meta propuesta y al cumplimiento de la hipótesis planteada, se ha utilizado como una de las piezas primordiales.

#### **e.1.2. Método Inductivo**

Fue fundamental porque permitió distinguir de manera específica los elementos teóricos conceptuales así como empíricos que coadyuvaron a la estructura y ampliación del trabajo psicopedagógico propuesto.

**e.1.3. Método Deductivo:** Proceso que va de lo general a lo particular.

Este métodos fueron empleados con la intención de utilizar los conocimientos generales relacionados con esta casa de salud, y las oportunidades que esta brinda, las estrategias que deberán poner en práctica los directivos , nuevas políticas institucionales que deberán tomarse en cuenta, para llegar a la consecución de resultados tales como un acertado diagnóstico situacional, el mismo que incluye un riguroso análisis interno y externo de la Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”; así como también, un amplio estudio de mercado, que se resumen en

un análisis FODA y un enfoque de la propuesta de las estrategias a implementar en la citada Policlínica.

#### **e.1.4. Método Analítico Descriptivo**

Nos permitió realizar un análisis de los cuadros estadísticos desde su tabulación hasta llegar a explicar el porqué de los resultados obtenidos, con una interpretación de los mismos, con el fin de canalizar adecuadamente la información la misma que servirá de base en el estudio de mercado.

### **e.2.TECNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **e.2.1. Observación Directa.**

En esta técnica se empleó a fin de poder constatar de cerca los aspectos importantes tales como: situación actual de la Policlínica, el ambiente en que se desenvuelven los médicos, enfermeras y pacientes, el recurso humano que se cuenta, como llevan a cargo su gestión sus directivos y demás departamentos administrativos.

#### **e.2.2. Encuestas.**

Se aplicaron dos tipos de encuestas a los actores de esta Policlínica:

La primera a los diferentes usuarios que acuden a esta casa de salud tomado un promedio de 2.673 pacientes. Al aplicar la fórmula se ha determinado que debemos encuestar a un total de 348 pacientes.

Una segunda encuesta se aplicó al 100% de los empleados como: médicos, enfermeras, personal administrativo y de servicios generales, lo cual se encuestó a 68 personas.

Dando un total de **416** encuestados entre usuarios y empleados de la Policlínica

Para obtener el tamaño de muestra se utilizó la siguiente fórmula.

De dónde:

$n$ = Tamaño de la muestra (pacientes y empleados de la Policlínica)

$N$ = Población

$e$ = error muestral

$1$ = desviación

$$n = \frac{N}{1 + Nxe^2}$$

$$n = \frac{2673}{1 + 2673x(5\%)^2}$$

$$n = \frac{2673}{1 + 2673x0.00250}$$

$$n = \frac{2673}{7.68250}$$

$$n = 348$$

**416:** Encuestados entre usuarios y empleados de la Policlínica.

### **e.2.3. Entrevista**

Se realizó una entrevista a la directora de Policlínica, con el objetivo de obtener información de esta casa de salud, datos que nos sirven para realizar un abscultamiento desde el punto de vista de los directivos.

### **e.2.4. Procedimientos**

Para la elaboración de este Plan Estratégico se tomaron en cuenta los requerimientos necesarios que debe incluir un plan de esta naturaleza, para ello se realizó un análisis de la situación de la Policlínica, el mismo que fue ejecutado a través de una metodología utilizada donde se manejó algunos métodos, técnicas y su población de estudio.

Se pudo identificar y efectuar el diagnóstico situacional, a través del análisis interno y externo de la Policlínica, información que sirvió de base para el estudio de mercado, en el que se aplicó entrevista y encuestas a los actores internos como externos de la Policlínica. Luego se efectuó el análisis FODA, con la finalidad de identificar sus potencialidades como limitaciones institucionales.

Elementos que sirvieron para la propuesta de los objetivos estratégicos, que los directivos de la Policlínica los implementaran para crecer en el aspecto administrativo y de gestión.

Finalmente se efectuaron las conclusiones y recomendaciones para esta casa de salud, para que mejore administrativamente y en gestión institucional.

# Presentación de resultados

## **f). PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En la actualidad la Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” brinda sus servicios a los moradores de los barrios: Tebaida baja y alta, Las Peñas, Miraflores, parte sur del barrio Época, Ciudadela del Maestro II, Daniel Álvarez Burneo. Los Cocos, Los Geranios, Guadalupe, y La Argelia; lo que significa una área de cobertura que involucra a 12.017 personas.

El servicio social proyectado a alcanzar un mejor nivel de vida de la comunidad Lojana, ha sido el objetivo principal del Patronato de Amparo Social Municipal, que a través de la autogestión ha logrado impulsar grandes proyectos que sin lugar a duda son parte ya de esta ciudad y provincia de Loja donde garantice la salud del paciente

Tiene personal capacitado con muchos años de experiencia lo cual le permite desarrollar sus funciones de manera eficiente, se encuentra regentado desde su funcionamiento por Centro de Apoyo Social Municipal (CASMUL).



## **f.1. ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DE LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”.**

### **1. ¿Qué tiempo lleva al frente en sus funciones de dirección en esta Policlínica?**

Aproximadamente 1 año estoy al frente de esta casa de salud espero contribuir con todos mis conocimientos y experiencias que tengo, y de esta manera cooperar de una forma eficiente y eficaz en todas las funciones a mi cargo.

### **2. ¿Cómo considera usted las relaciones que tiene con los empleados a su cargo?**

Con el personal que trabaja en esta Policlínica no he tenido ningún inconveniente puesto que ya vienen laborando algunos años y tienen suficiente experiencia y capacidad para desempeñarse y cumplir a cabalidad sus funciones encomendadas.

### **3. ¿Ha recibido capacitación el personal que trabaja en la Policlínica?**

El personal que viene laborando en esta casa de salud no se ha capacitado últimamente, lo cual es necesario realizar un estudio con el fin de ver los requerimientos de la Policlínica.

### **4. ¿Cómo considera usted la organización administrativa de la Policlínica?**

Siempre se tiene reuniones con los jefes departamentales con la finalidad de analizar las necesidades más urgentes de la institución y de esta manera dar solución a dichos problemas, por lo tanto considero que existe una buena comunicación y apertura con todo el personal y pacientes de esta Policlínica, para comprender que todo cambio exige un sacrificio para luego conseguir un bienestar común.

5. **¿Se cumple la misión y la visión en esta casa de salud?**

Pienso que sí, puesto que estamos 19 años al frente de esta Policlínica brindando servicios de calidad a todas las personas de escasos recursos económicos de la ciudad y provincia de Loja.

6. **¿Esta casa de salud cuenta con manuales administrativos y organizativos?**

No cuenta con manuales administrativos como por ejemplo: organigrama estructural y manual de bienvenida y manual de funciones: ya que este tipo de herramientas son la clave de una buena administración y organización institucional.

7. **¿Qué sugerencias nos daría para realizar la propuesta del PLAN ESTRATÉGICO que estamos realizando?**

Ampliación de algunas áreas de la Policlínica, e implementar, perfeccionar y ampliar cierto tipo de manuales administrativos y funcionales con su respectiva estructura orgánica, esto nos ayudará administrativamente para definir los deberes y obligaciones de cada puesto de trabajo.

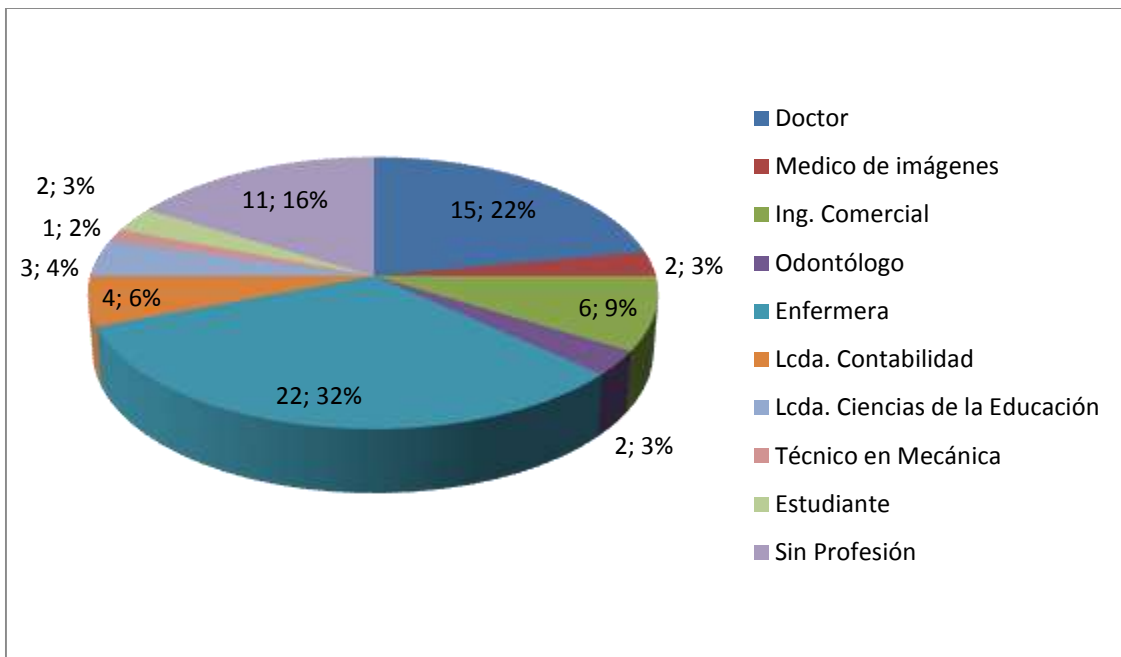
**f.1.2. ENCUESTA AL PERSONAL DE LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”.**

**1.- ¿Cuál es su profesión actualmente?**

**CUADRO # 1**

<b>Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Doctor	15	22%
Médico de imágenes	2	3%
Ing. Comercial	6	9%
Odontólogo	2	3%
Enfermera	22	32%
Lcda. Contabilidad	4	6%
Lcda. Ciencias de la Educación	3	4%
Técnico en Mecánica	1	2%
Estudiante	2	3%
Sin Profesión	11	16%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 1



### INTERPRETACIÓN

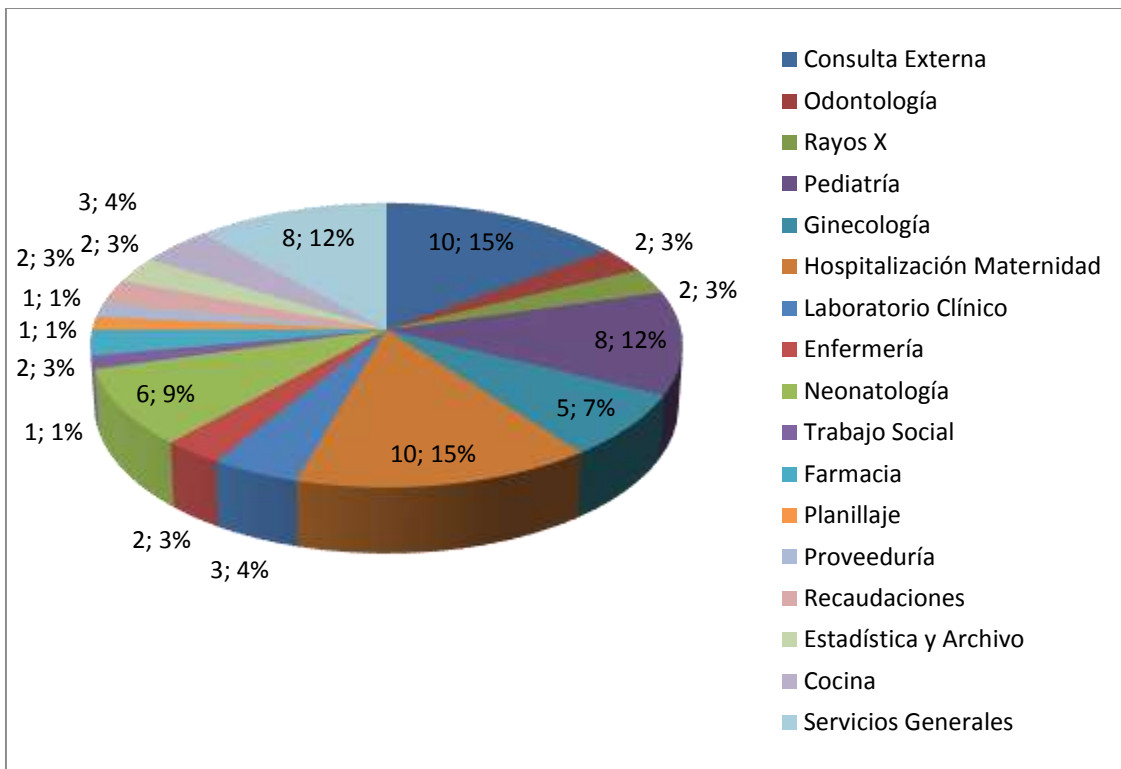
De las encuestas aplicadas al personal que labora en la Policlínica un 22% su Título actual son Doctores: un 3% Médico de imágenes: 9% Ingenieras Comerciales: 3% doctores en Odontología: un 32% Licenciadas en Enfermería: 6% Licenciadas en Contabilidad: un 4% Licenciadas en Ciencias de la Educación: un 2% Técnico en Mecánica: un 3% Estudiante: y un 16% Sin Profesión.

## 2.- ¿Departamento en que labora?

**CUADRO # 2**

<b>Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Consulta Externa	10	15%
Odontología	2	3%
Rayos X	2	3%
Pediatría	8	12%
Ginecología	5	7%
Hospitalización Maternidad	10	15%
Laboratorio Clínico	3	4%
Enfermería	2	3%
Neonatología	6	9%
Trabajo Social	1	1%
Farmacia	2	3%
Planillaje	1	1%
Proveeduría	1	1%
Recaudaciones	2	3%
Estadística y Archivo	2	3%
Cocina	3	4%
Servicios Generales	8	12%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 2



### INTERPRETACIÓN

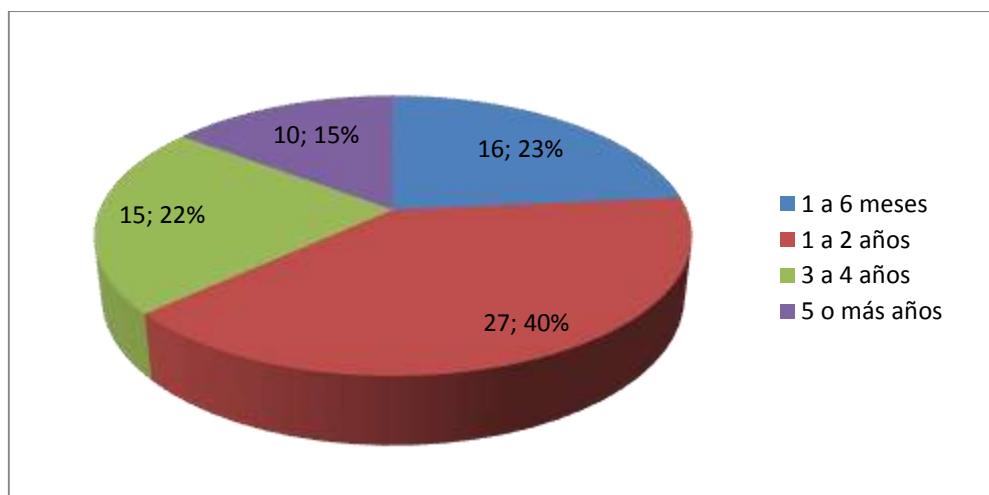
De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que un 15% trabaja en el Departamento de Consulta Externa: el 3% en Odontología: el 3% en Rayos X: el 12% en Pediatría: el 7 % en Ginecología: 15% en Hospitalización de Maternidad: el 4% en Laboratorio Clínico: el 3% en Enfermería: el 9% Neonatología: el 1 % Trabajo Social: el 3% en Farmacia: el 1% en Planillaje: el 1% en Proveeduría: el 3% en Recaudaciones: el 3% en Estadística y Archivo: el 4% en Cocina: y un 12% en Servicios Generales.

### 3.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en la Policlínica?

**CUADRO # 3**

Variable	F	%
1 a 6 meses	16	%
1 a 2 años	27	%
3 a 4 años	15	%
5 o más años	10	%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 3**



### INTERPRETACIÓN

De las encuestas aplicadas un 23% vienen laborando entre 1 a 6 meses: un 40% de 1 a 2 años: un 22% de 3 a 4 años: y un 15% de 5 años en adelante.

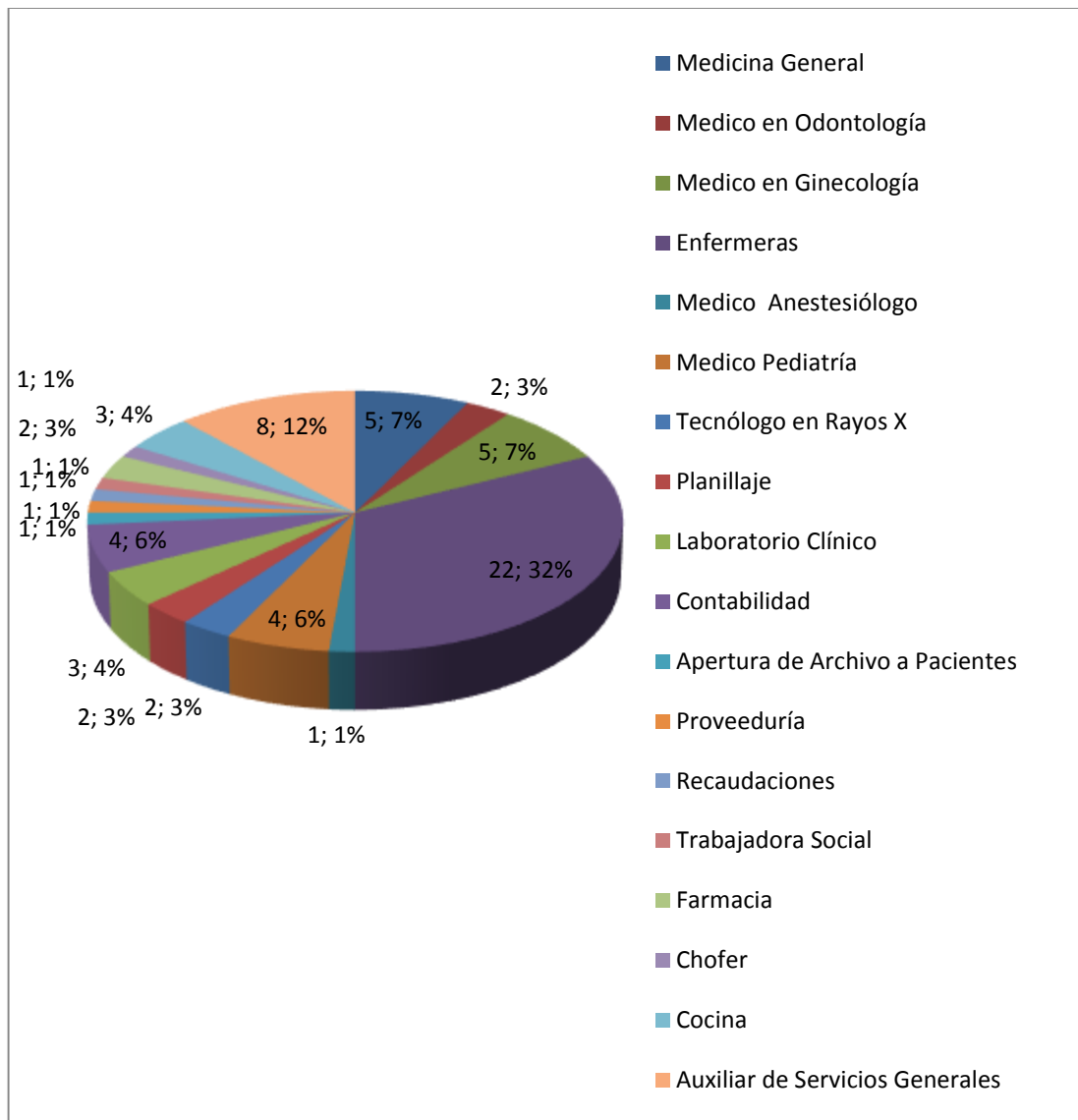
#### 4.- ¿Cuál es el cargo que desempeña?

**CUADRO # 4**

<b>Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Medicina General	5	15%
Médico en Odontología	2	3%
Médico en Ginecología	5	3%
Enfermeras	22	12%
Médico Anestesiólogo	1	1%
Médico Pediatría	4	6%
Tecnólogo en Rayos X	2	6%
Planillaje	2	1%
Laboratorio Clínico	3	6%
Contabilidad	4	3%
Apertura de Archivo a Pacientes	1	4%
Proveeduría	1	3%
Recaudaciones	1	3%
Trabajadora Social	1	3%
Farmacia	2	3%
Chofer	1	3%
Cocina	3	3%
Auxiliar de servicios Generales	8	3%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



## REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 4



### INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas hemos podido observar que el 15% menciona que el cargo que desempeña es en Medicina General: el 3% Médico en Odontología: el 3% Médico en Ginecología: el 4% Médico en Ecografía: el 12% Enfermeras de Maternidad: el 9% Enfermeras: el 1% Médico Cirujano: el 1% Médico Anestesiólogo: el 1% Médico Tratante: el 6% Médico Pediatra: el 6% Tecnólogo en Rayos X: el 1% en Planillaje: el 6% en Laboratorio Clínico: el 3% Auxiliar de Contabilidad: el 4% Apertura de Archivo a Pacientes: el 3% Proveeduría: el 3% Recaudaciones: el 3%

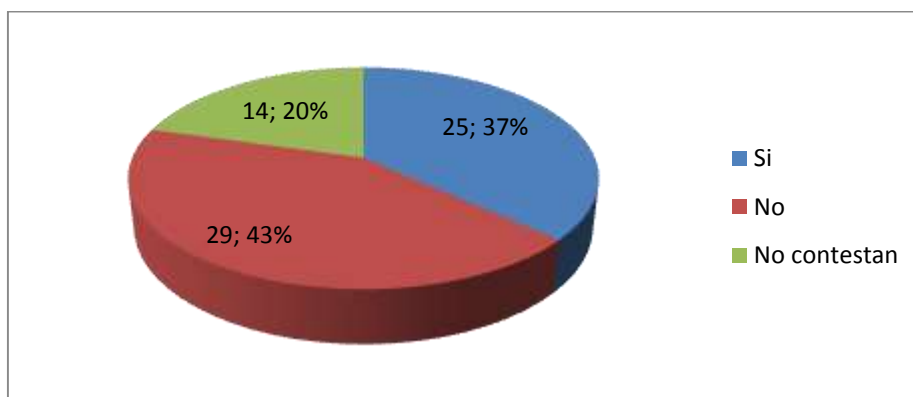
Trabajo Social: el 3% Encargadas de Farmacia: 3% de Choferes: el 3% en cocina: el 3% de Conserjes: y el 3% de Guardias.

### 5.- ¿Está de acuerdo con las actividades que realiza?

**CUADRO # 5**

<b>Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	25	37%
No	29	43%
No contestan	14	20%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 5**



### INTERPRETACIÓN

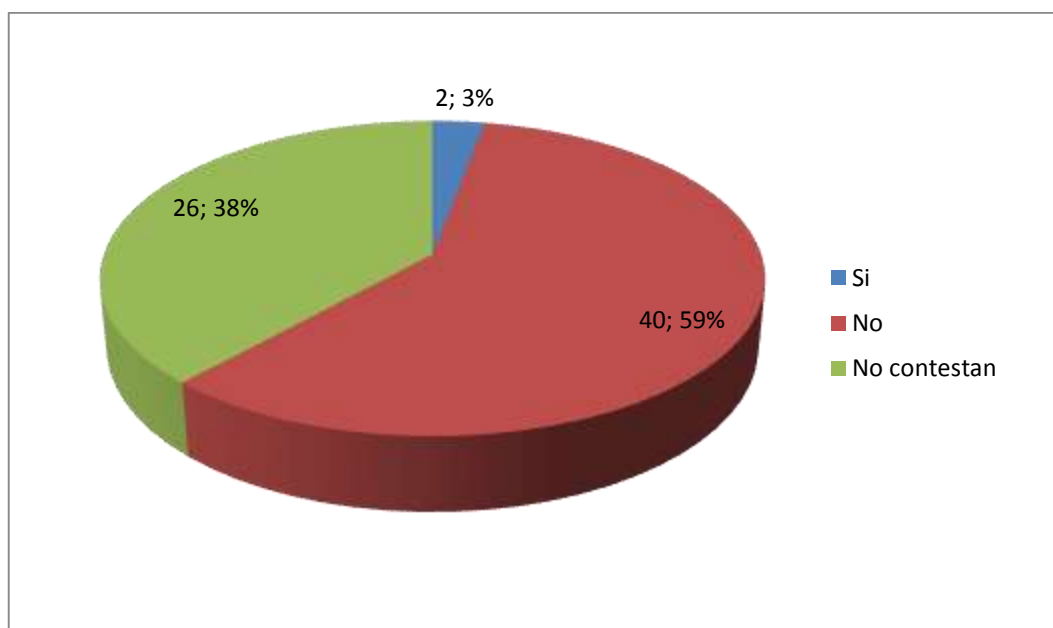
Podemos notar que de las personas encuestadas el 37% está de acuerdo con las actividades que realiza porque es su profesión: el 43% se manifiesta que no está de acuerdo porque realiza funciones que no están de acorde con su especialidad: y el 20% no contestan.

6.- ¿Cuándo ingresó a trabajar en la Policlínica le dieron a conocer el Manual de Bienvenida?

CUADRO # 6

Variable	F	%
Si	2	3%
No	40	59%
No Contestan	26	38%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 6



### INTERPRETACIÓN

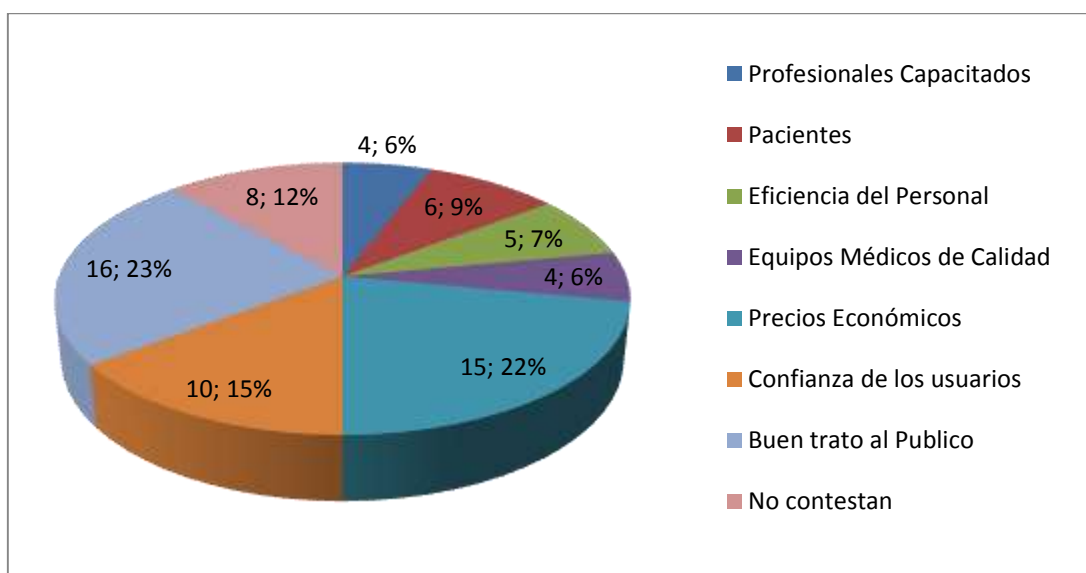
Analizando la pregunta anterior: un 3% nos manifestaron que si les dieron a conocer lo que es un manual de bienvenida: el 59% afirman que no: y el 38% no contestan.

## 7.- ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS de la Policlínica?

**CUADRO # 7**

Variable	F	%
Profesionales Capacitados	4	6%
Pacientes	6	9%
Eficiencia	5	7%
Equipos Médicos de Calidad	4	6%
Costos Económicos	15	22%
Confianza de los usuarios	10	15%
Buen trato al público	16	23%
No contestan	8	12%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 7**



## INTERPRETACIÓN

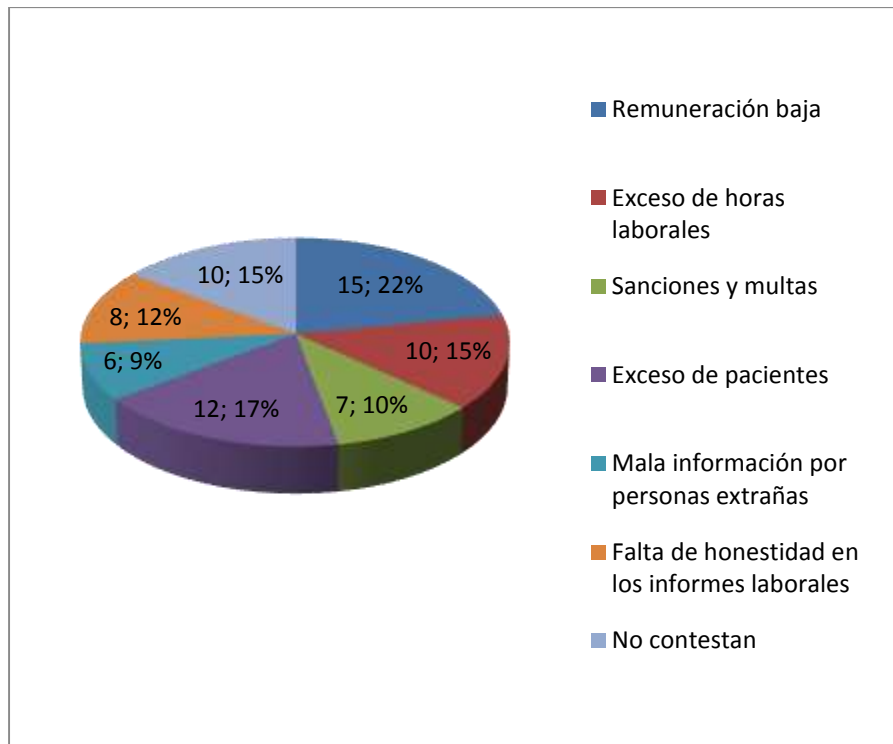
De las 68 encuestas aplicadas al personal explican cuáles son las principales fortalezas, un 6% personal capacitado: un 9% los pacientes: un 7% la eficiencia de personal: un 6% equipos médicos de calidad: un 22% precios económicos: un 15% confianza de los usuarios: 23% buen trato al público: y el 12% no contestan.

### 8.- ¿Cuáles son las principales DEBILIDADES de la Policlínica?

CUADRO # 8

Variable	F	%
Remuneración baja	15	22%
Exceso de horas laborales	10	15%
Sanciones y multas	7	10%
Exceso de pacientes	12	17%
Mala información por personas extrañas	6	9%
Falta de honestidad en los informes laborales	8	12%
No contestan	10	15%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 8



### INTERPRETACIÓN

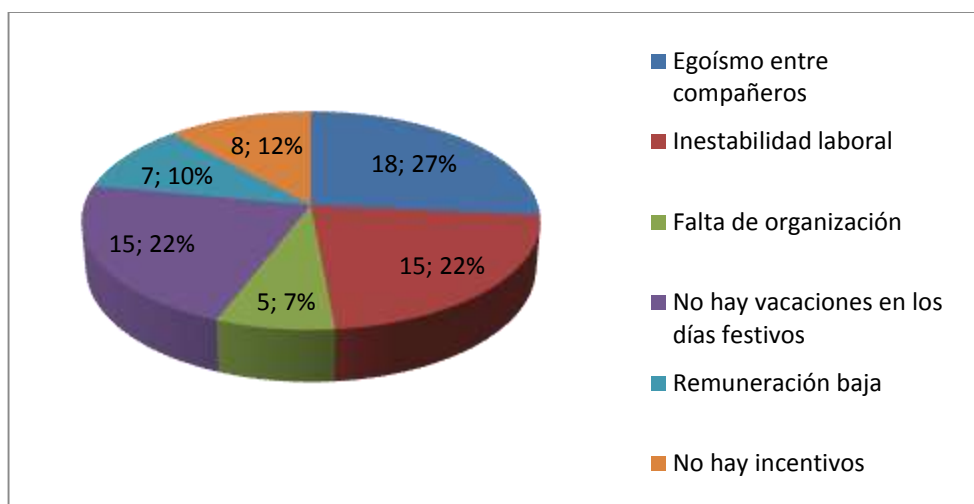
Considerando los resultados de esta encuesta el personal se manifestó sobre las principales Amenazas: un 22% por remuneración baja: un 15 % exceso de horas laborales: un 10% sanciones y multas: un 17% exceso de pacientes: un 9% mala información por personas extrañas: un 12% falta de honestidad en los informes laborales: y el 15% no contestan.

## 9.- ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Policlínica?

**CUADRO # 9**

Variable	F	%
Egoísmo entre compañeros	18	27%
Inestabilidad laboral	15	22%
Falta de organización	5	7%
No hay vacaciones en los días festivos	15	22%
Remuneración baja	7	10%
No hay incentivos	8	12%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 9**



### INTERPRETACIÓN

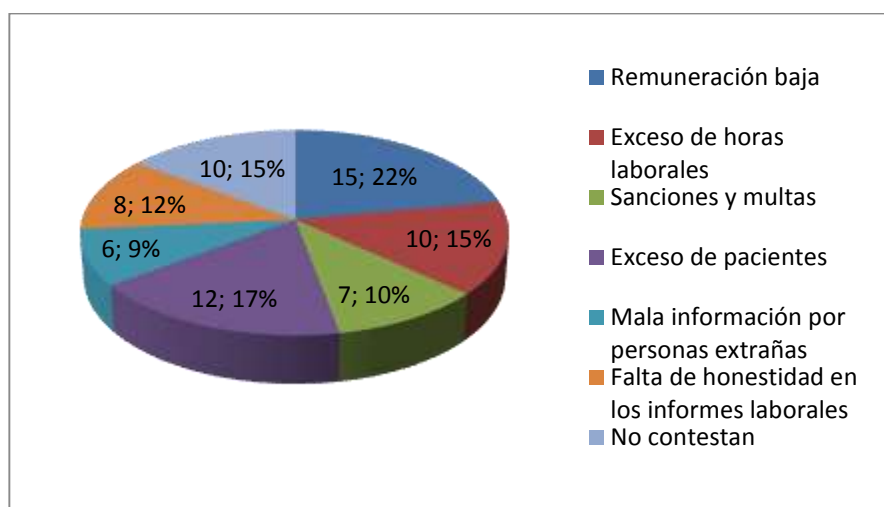
De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar cómo es el ambiente de trabajo en la Policlínica, el 27% existe egoísmo entre compañeros: el 22% es por falta de inestabilidad laboral: el 7% por falta de organización en esta casa de salud: el 22% porque no tiene vacaciones en días festivos: el 10% por remuneraciones bajas: el 12% porque no hay incentivos.

## 10.- ¿Cuáles son las principales AMENAZAS de la Policlínica?

CUADRO # 10

Variable	F	%
Remuneración baja	15	22%
Exceso de horas laborales	10	15%
Sanciones y multas	7	10%
Exceso de pacientes	12	17%
Mala información por personas extrañas	6	9%
Falta de honestidad en los informes laborales	8	12%
No contestan	10	15%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 10



### INTERPRETACIÓN

Considerando los resultados de esta encuesta el personal se manifestó sobre las principales amenazas: un 22% por remuneración baja: un 15 % exceso de horas laborales: un 10% sanciones y multas: un 17% exceso de pacientes: un 9% mala



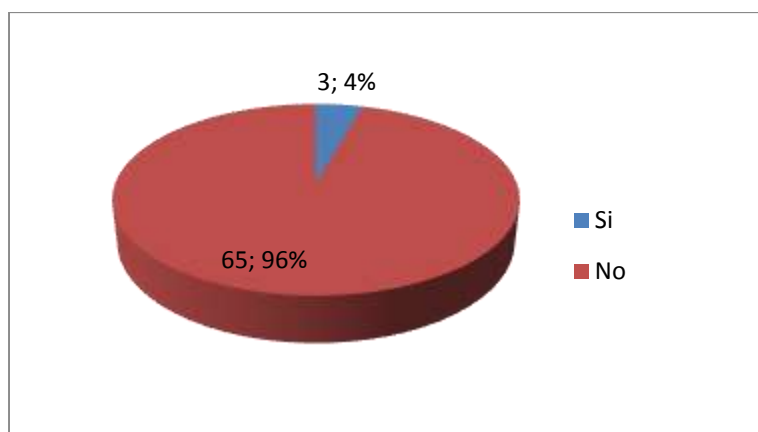
información por personas extrañas: un 12% falta de honestidad en los informes laborales: y el 15% no contestan.

### 11.- ¿Conoce la Visión, Misión Y Objetivos de la Policlínica?

**CUADRO # 11**

Variable	F	%
Si	3	4%
No	65	96%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 11**



### INTERPRETACIÓN

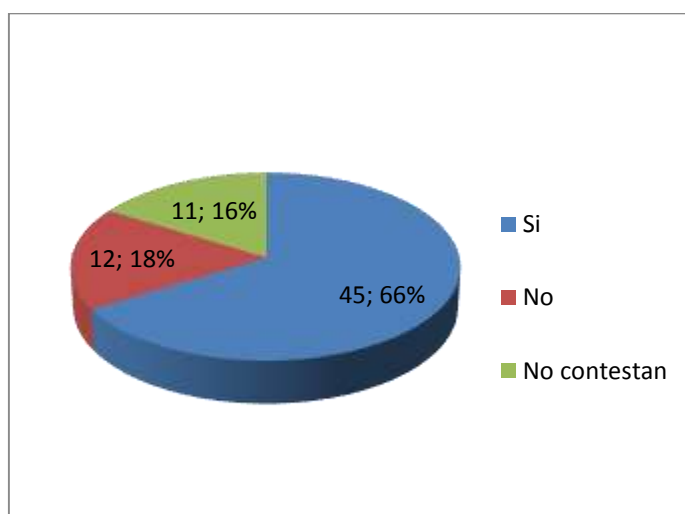
En cuanto a las encuestas aplicadas a los 68 empleados se obtiene los siguientes resultados: que el 4% conoce de la Visión, Misión Y Objetivos: el 96% no conocen

**12.- ¿Cree Ud. que la Policlínica tiene infraestructura adecuada y necesaria para atender la demanda de los pacientes?**

**CUADRO # 12**

<b>Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	45	66%
No	12	18%
No contestan	11	16%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 12**



### **INTERPRETACIÓN**

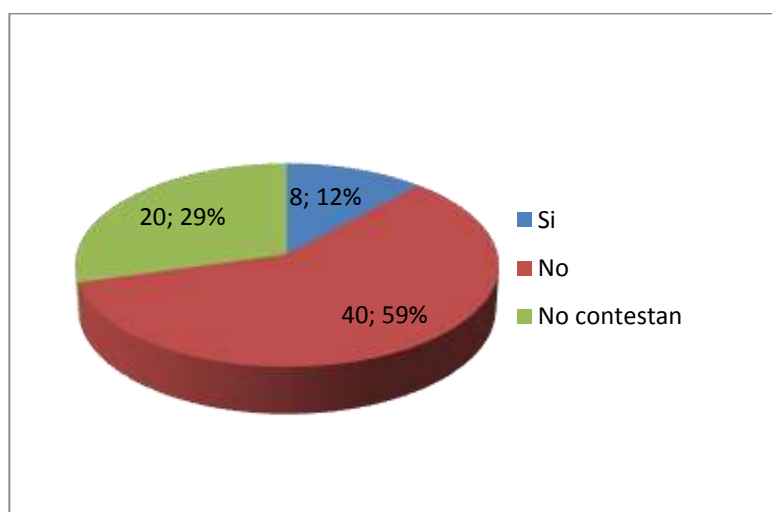
De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de las encuestas: el 66% nos manifiesta que la Policlínica si tiene una infraestructura adecuada: el 18% considera que no posee una infraestructura adecuada: y el 16% no contestan.

### 13.- ¿Ud. ha tenido algún tipo de capacitación de parte de la Policlínica?

**CUADRO # 13**

Variable	F	%
Si	8	12%
No	40	59%
No contestan	20	29%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 13**



### INTERPRETACIÓN

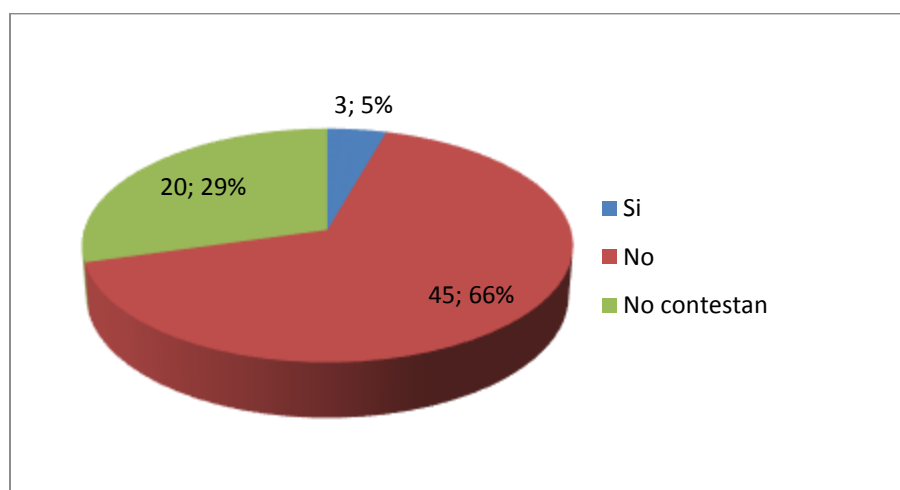
De las encuestas realizadas un 12% han tenido capacitación en atención al cliente y nutrición, mientras que el 55% nos manifestaron que no han tenido ningún tipo de capacitación y el 29% no contestan.

#### 14.- ¿Ha recibido Ud. algún tipo de motivación?

**CUADRO # 14**

Variable	F	%
Si	3	5%
No	45	66%
No contestan	20	29%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 14**



#### **INTERPRETACIÓN**

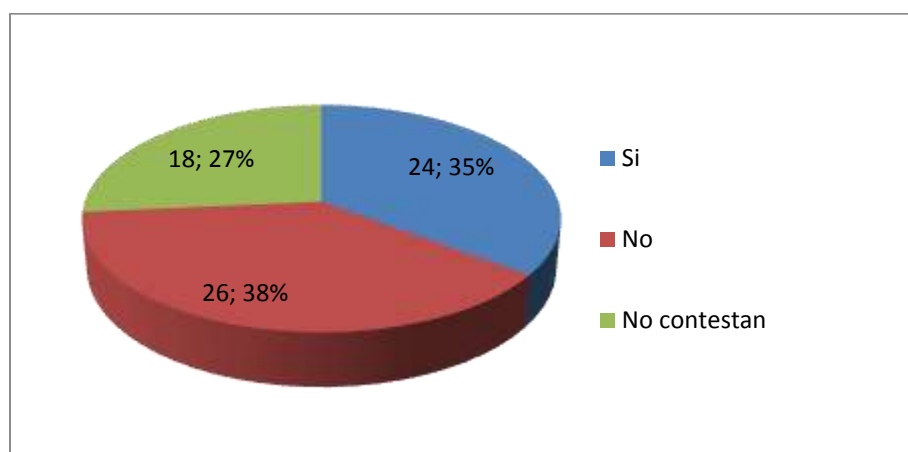
De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que un 5% han recibido motivación por medio de charlas, el 66% no la han recibido y el 29% no contestan.

## 15.- ¿El ambiente dónde trabaja es el adecuado?

**CUADRO # 15**

Variable	F	%
Si	24	35%
No	26	38%
No contestan	18	27%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 15**



### **INTERPRETACIÓN**

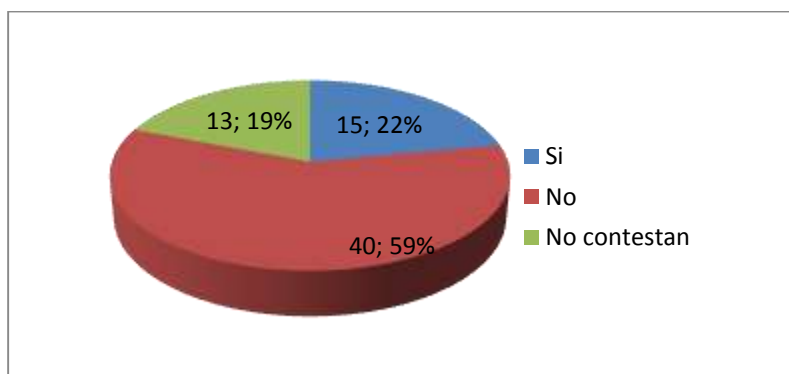
De los 68 empleados encuestados respondieron que el 35% el ambiente de trabajo es el adecuado porque mantiene una buena relación entre compañeros el 38% nos manifiesta que no es el adecuado porque existe egoísmo entre compañeros, falta de organización y por tener espacio reducido donde realizan sus funciones y el 27% no responden.

## 16.- ¿Está Ud. de acuerdo con el sueldo que percibe?

**CUADRO # 16**

Variable	F	%
Si	15	22%
No	40	59%
No contestan	13	19%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 16**



### **INTERPRETACIÓN**

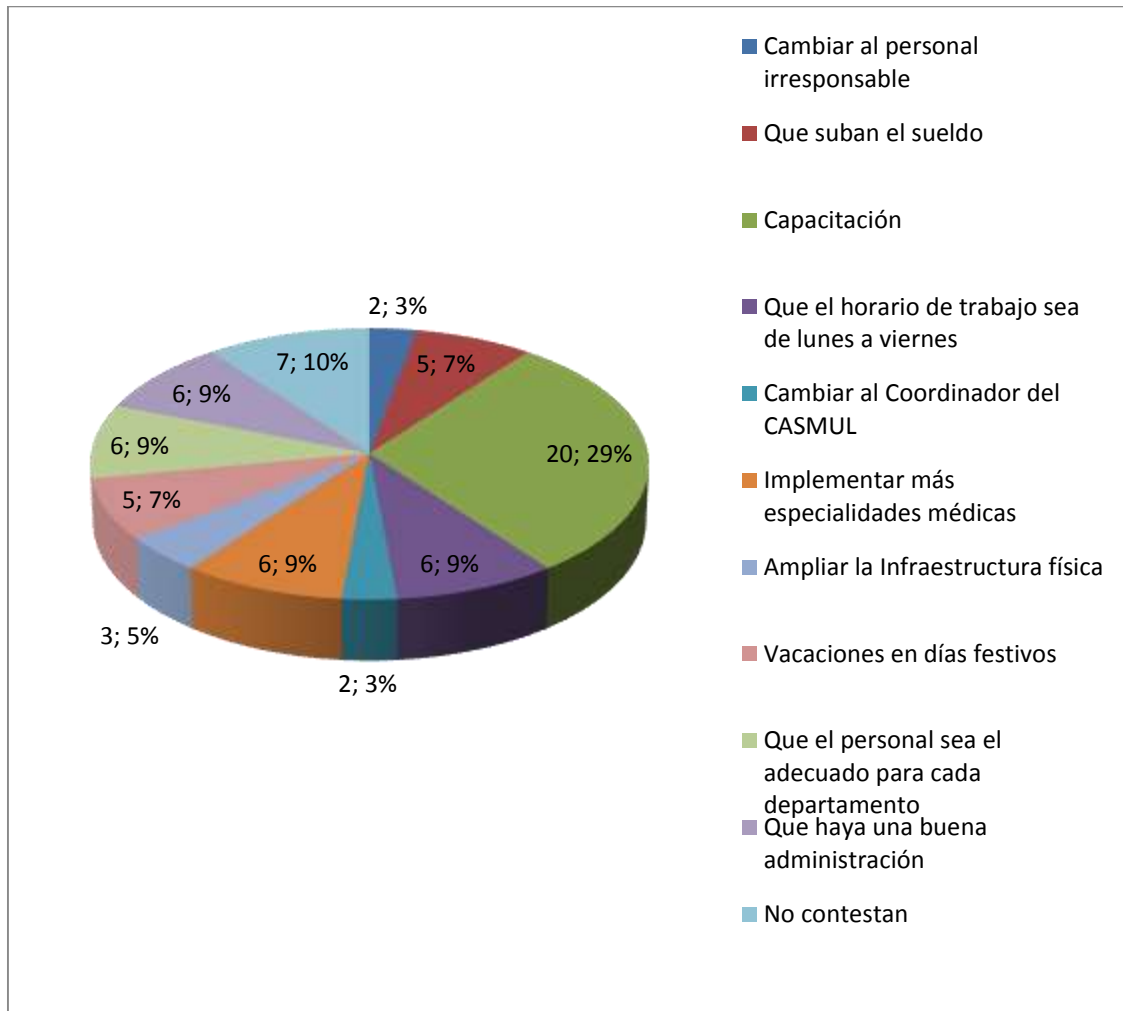
De acuerdo a las encuestas hemos podido observar que un 22% están de acuerdo con el sueldo que percibe, mientras que en un 52% se manifestaron que laboran horas extras entre sábado y domingo y no les saben reconocer y el 19% no contestan.

17.- ¿Qué cambios desearía que se realicen en la Policlínica?

CUADRO # 17

Variable	F	%
Cambiar al personal irresponsable	2	3%
Que suban el sueldo	5	7%
Capacitación	20	29%
Que el horario de trabajo sea de lunes a viernes	6	9%
Cambiar al Coordinador del CASMUL	2	3%
Implementar más especialidades médicas	6	9%
Ampliar la infraestructura física	3	5%
Vacaciones en días festivos	5	7%
Que el personal sea el adecuado para cada departamento	6	9%
Que haya una buena administración	6	9%
No contestan	7	10%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 17



### INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas obtuvimos las siguientes sugerencias el 3% nos manifiesta que se cambie al personal irresponsable: el 7% nos sugirieren que deben subir el salario: el 29% que deben capacitar al personal: el 9% que el horario de trabajo sea de lunes a viernes porque algunos laboran hasta el domingo: el 3% que se debe cambiar al coordinador del CASMUL: el 9% que se debe implementar mas especialidades médicas: el 5% ampliar su infraestructura para poder cubrir toda la



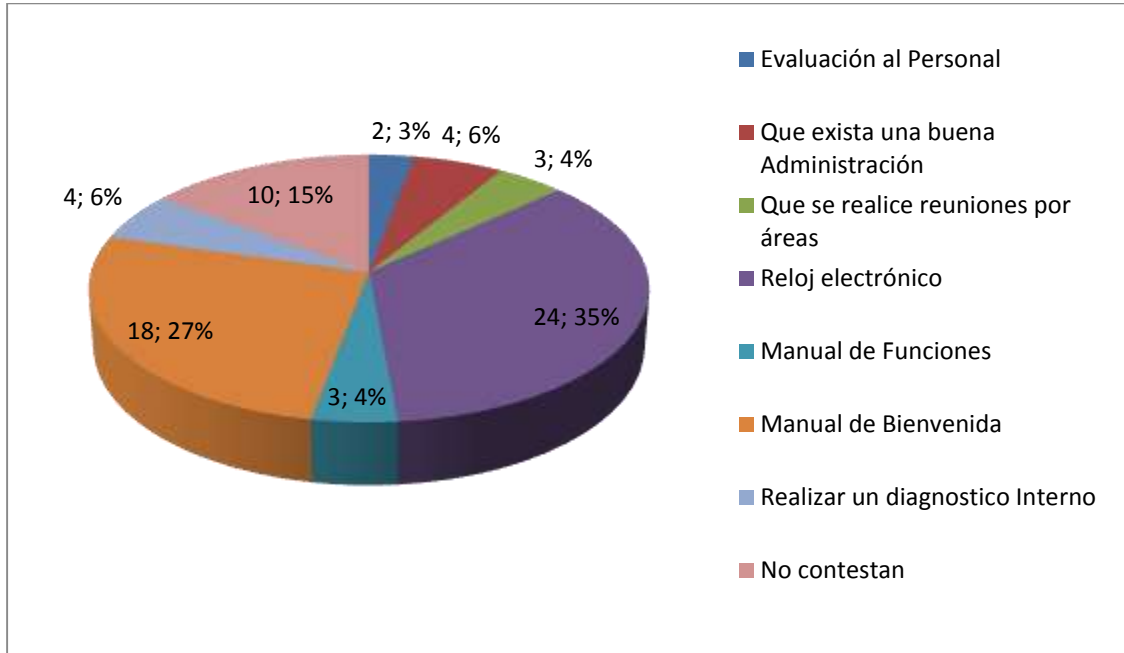
demanda de los pacientes: el 7% se manifestaron que deben tener vacaciones en los días festivos: el 9% que el personal debe ser el adecuado para cada departamento con la finalidad de que pueda ejercer sus funciones de una forma eficiente: el 9% nos indica que se debe manejar una buena administración eficiente con la finalidad de potenciar el desarrollo y crecimiento de la Policlínica y el 10% no contestan.

**18.- ¿Al realizar un PLAN ESTRATÉGICO para la Policlínica qué sugerencias nos daría?**

**CUADRO # 18**

<b>Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Evaluación al Personal	2	3%
Que exista una buena administración	4	6%
Que se realice reuniones por áreas	3	4%
Reloj electrónico	24	35%
Manual de Funciones	3	4%
Manual de Bienvenida	18	27%
Realizar un diagnóstico interno	4	6%
No contestan	10	15%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 18



### INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas obtuvimos las siguientes sugerencias para la elaboración de un Plan Estratégico nos supieron manifestar que un 3% se debe evaluar al personal: el 6% nos manifiestan que debe existir una buena Administración: 4% que se debe realizar reuniones por áreas: el 35% que se implemente un reloj electrónico para el control del personal: el 3% que debe realizar un Manual de Funciones: el 27% nos sugirieron que se debe elaborar un Manual de Bienvenida: el 6% realizar un diagnóstico interno de la Policlínica y el 15% no contestan.

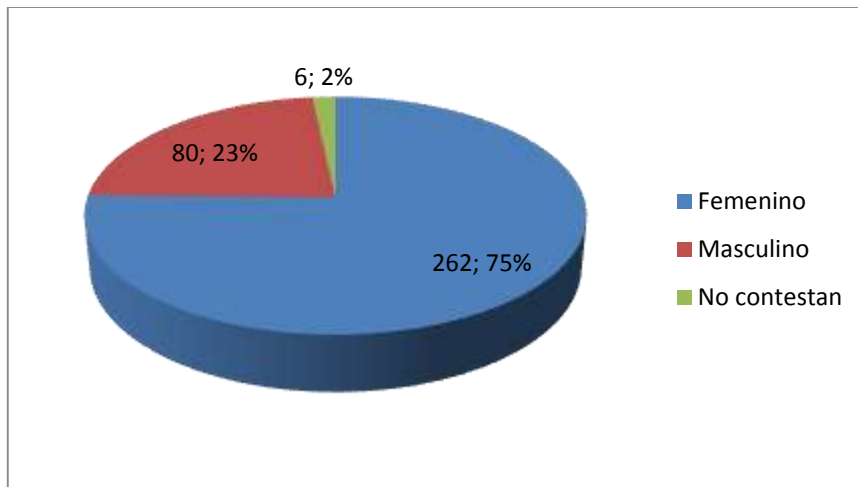
**e.1.3. ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DE LA POLICLÍNICA “JULIA ESTHER GONZÁLES DELGADO”.**

**1.- Sexo**

**CUADRO # 19**

<b>Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Femenino	262	75%
Masculino	80	23%
No contestan	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 19**



**INTERPRETACIÓN**

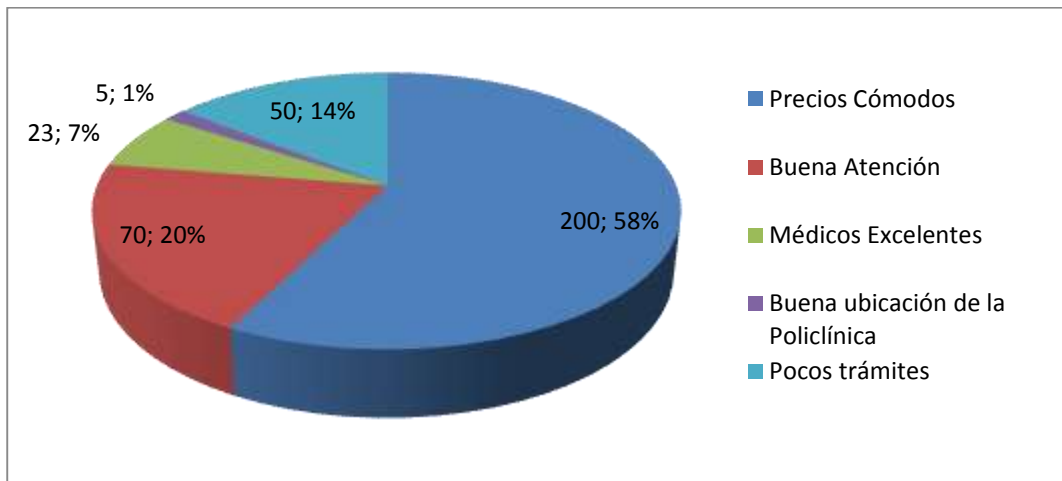
De los 348 pacientes, 263 de ellas que representa el 75% son de sexo femenino que acuden a esta casa de salud: un 23% son de sexo masculino y un 2% no contestan.

## 2.- ¿Por qué razón acude a esta casa de Salud?

**CUADRO # 20**

Variable	F	%
Precios cómodos	200	58%
Buena atención	70	20%
Médicos excelentes	23	7%
Buena ubicación de la Policlínica	5	1%
Pocos trámites	50	14%
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 20**



### INTERPRETACIÓN

Como podemos notar en el gráfico el 58% de los pacientes nos manifiestan que acuden a esta casa de salud por precios cómodos, el 20% nos comentaron que acuden por buena atención, el 7% opinaron que acuden por médicos excelentes, el

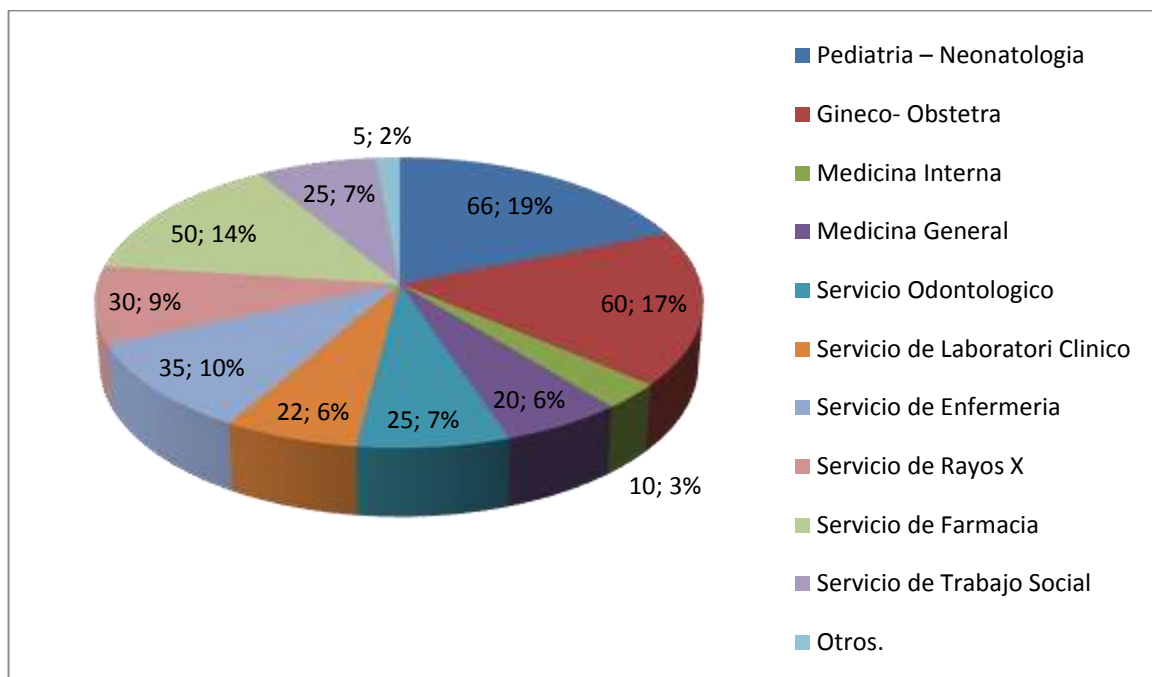
1% va a esta Policlínica por buena ubicación y el 14% porque se realiza pocos trámites.

### 3.- ¿Señale los servicios que presta la Policlínica?

**CUADRO # 21**

<b>Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Pediatría – Neonatología	66	19%
Gineco- Obstetra	60	17%
Medicina Interna	10	3%
Medicina General.	20	6%
Servicio Odontológico.	25	7%
Servicio de Laboratorio Clínico.	22	6%
Servicio de Enfermería.	35	10%
Servicio de Rayos X.	30	9%
Servicio de Farmacia.	50	14%
Servicio de Trabajo Social.	25	7%
Otros.	5	2%
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

## PRESENTACIÓN GRÁFICA # 21



### INTERPRETACIÓN

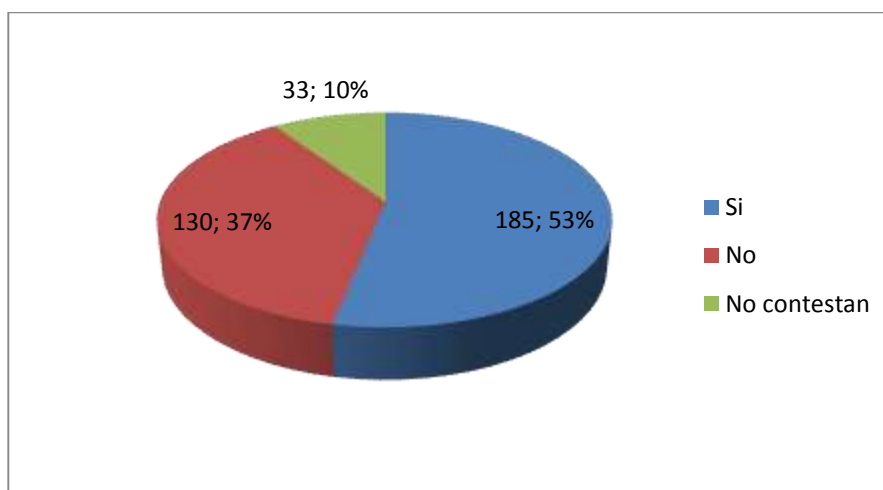
De acuerdo a las encuestas aplicadas a los 348 pacientes se analizó que el 19% acuden a la Policlínica por los servicios de Pediatría – Neonatología, el 17% por Gineco- Obstetra, el 10% por Medicina Interna, el 6% por Medicina General, el 7% por servicio de Odontología, el 6% por servicio de Laboratorio Clínico, el 10% por servicio de Enfermería, el 9% por servicios de Rayos X, el 14% por servicio de Farmacia, el 7% acuden por el servicio de trabajo Social y el 2% nos manifestaron que son otros servicios.

**4.- ¿Cree Ud. que la Policlínica tiene la infraestructura adecuada y necesaria para atender toda la demanda de los usuarios?**

**CUADRO # 22**

<b>Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	185	53%
No	130	37%
No contestan	33	10%
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 22**



**INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de las encuestas aplicadas a los 348 pacientes; un 53% nos manifiestan que la infraestructura de la Policlínica es la adecuada; un 37 % nos manifiestas que la infraestructura no es la adecuada para atender toda la demanda de los usuarios, y el 10% no contestan.

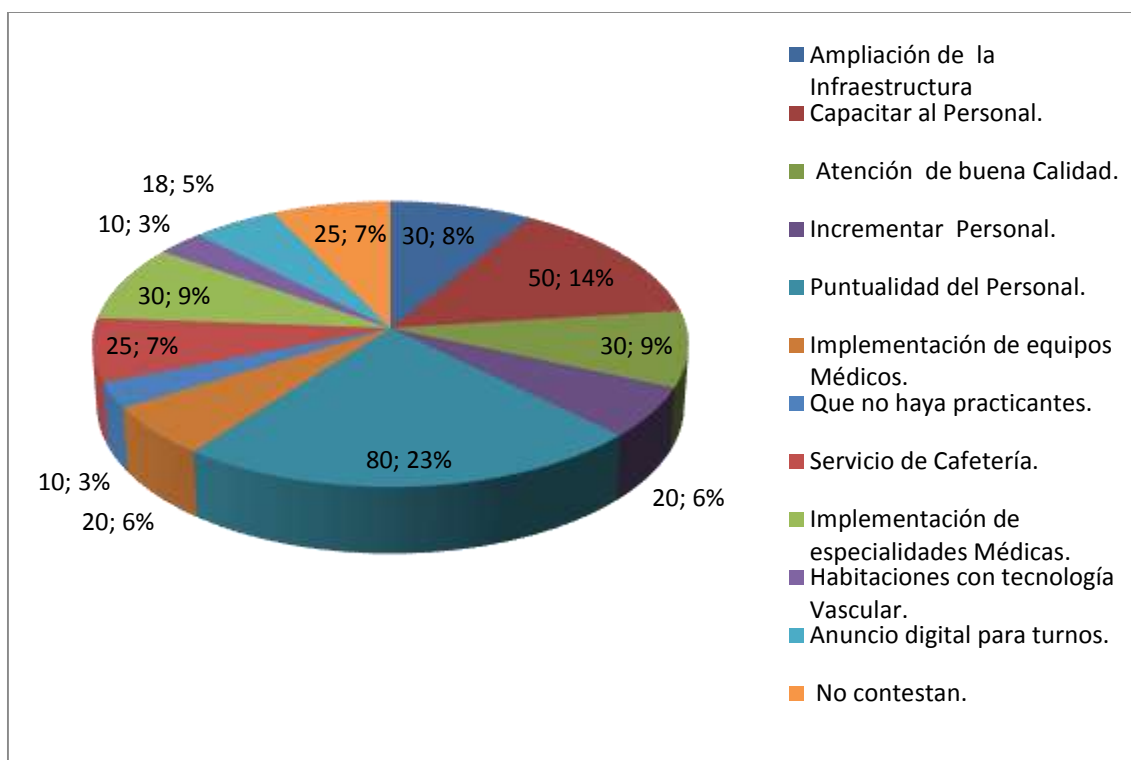
5.- ¿Cómo usuario de la Policlínica qué sugerencias nos daría para mejorar la calidad de atención de esta casa de salud?

CUADRO # 23

<b>Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Ampliación de la Infraestructura	30	8%
Capacitar al personal.	50	14%
Atención de buena calidad.	30	9%
Incrementar personal.	20	6%
Puntualidad del personal.	80	23%
Implementación de equipos médicos.	20	6%
Que no haya practicantes.	10	3%
Servicio de cafetería.	25	7%
Implementación de especialidades médicas.	30	9%
Habitaciones con tecnología vascular.	10	3%
Anuncio digital para turnos.	18	5%
No contestan.	25	7%
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>



## REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 23



### INTERPRETACIÓN

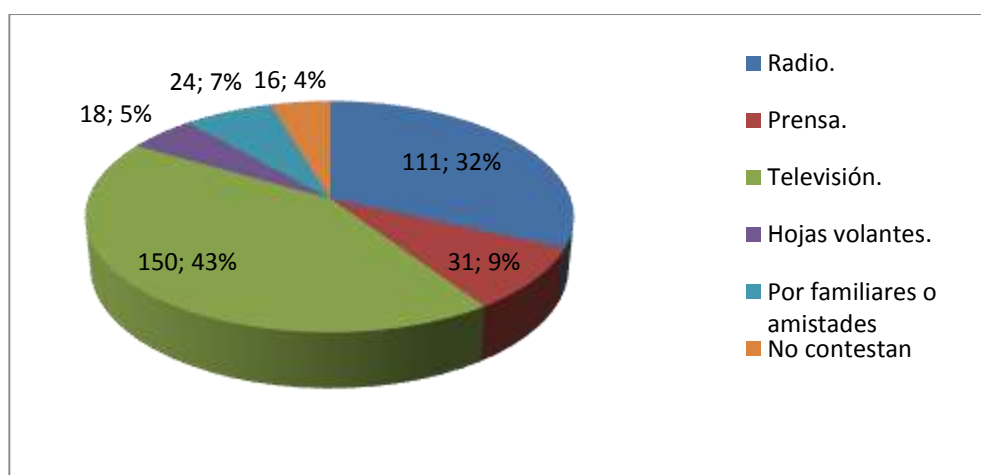
De las encuestas realizadas obtuvimos las siguientes sugerencias para mejorar la calidad de atención de la policlínica, manifiestan un 8% que se deben ampliar la Policlínica; un 14% nos supieron manifestar que se debe capacitar al personal; un 9% opinaron que la atención es de calidad; un 6% se manifiestan que se debe incrementar personal; un 23% indica que el personal debe ser puntual; un 6% considera que se debe implementar equipos médicos en esta casa de salud; un 3% manifestaron que no haya practicantes; un 7% dicen que se debe implementar servicio de cafetería; un 9% responden que se debe implementar más especialidades médicas; un 3% consideran que debe haber en las habitaciones tecnología vascular; un 5% expresan que se debe implementar un anuncio digital para los turnos y un 7% no contestan.

## 6.- ¿Por qué medio de comunicación llegó a conocerla a la Policlínica?

CUADRO # 24

VARIABLE	F	%
Radio.	111	32%
Prensa.	31	9%
Televisión.	150	43%
Hojas volantes.	18	5%
Por familiares o amistades	24	7%
No contestan	16	4%
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 24



### INTERPRETACIÓN

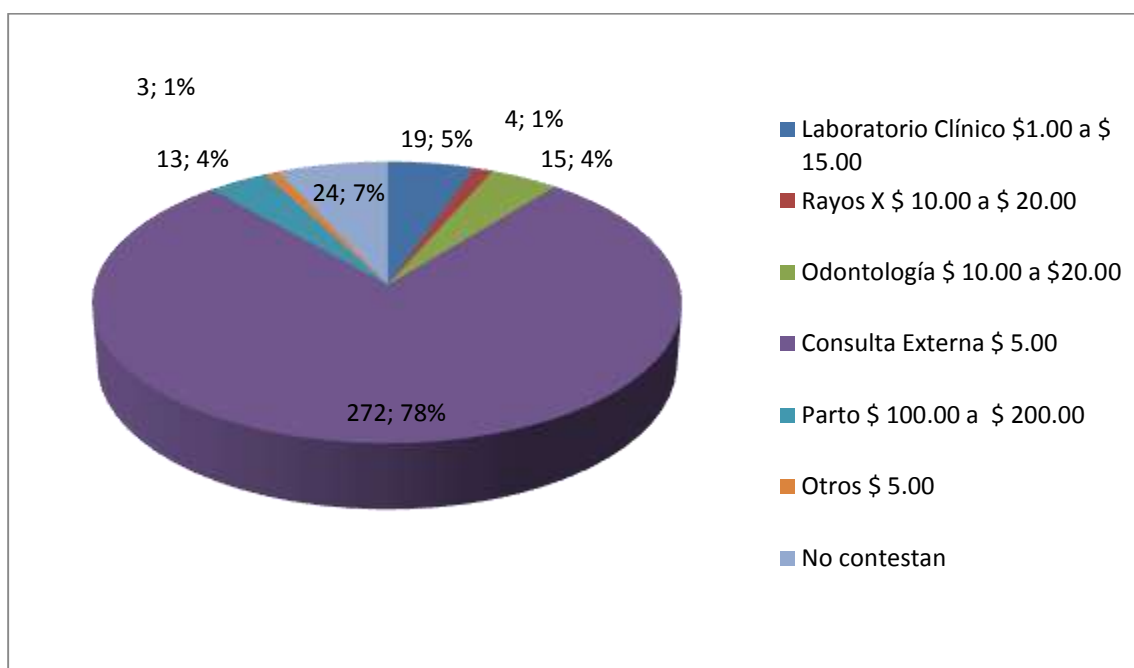
De las encuestas aplicadas a los pacientes nos manifiestan que llegaron a conocer a esta casa de salud por los siguientes medios de comunicación; un 32% la conoció por medio de la radio; un 9% por la prensa; un 43% por medio de la televisión; un 5% nos manifestaron que por hojas volantes; un 7% por familiares y amistades y un 4% no contestan.

## 7.- ¿Cuánto paga Ud. por una consulta médica?

**CUADRO # 25**

Variable	F	%
Laboratorio Clínico \$1.00 a \$ 15.00	19	5%
Rayos X \$ 10.00 a \$ 20.00	4	1%
Odontología \$ 10.00 a \$20.00	15	4%
Consulta Externa \$ 5.00	272	78%
Parto \$ 100.00 a \$ 200.00	13	4%
Otros \$ 5.00	3	1%
No contestan	24	7%
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 25**



### INTERPRETACIÓN

Considerando los resultados de la encuesta; un 5% dice que pagan de \$1 a \$15 dólares; un 1% expresan que por los servicios de Rayos X pagan de \$ 10 a \$20 dólares; un 4% paga por servicios de odontología de \$10 a \$20 dólares; un 78% manifiesta que por una consulta externa pagan \$ 5 dólares; un 4% nos manifiestan

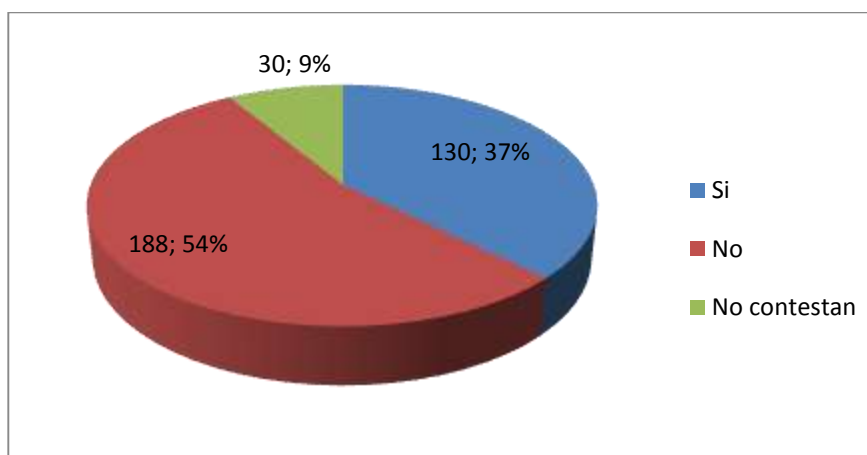
que pagan por un Parto normal de \$ 100 a \$ 200 dólares; un 1% manifiestan que paga \$5 dólares por otros servicios como exámenes médicos y un 7% no contestan.

**8.- ¿Ud. cree que el personal que trabaja en la Policlínica está capacitado para laborar?**

**CUADRO # 26**

Variable	F	%
Si	130	37%
No	188	54%
No contestan	30	9%
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 26**



### **INTERPRETACIÓN**

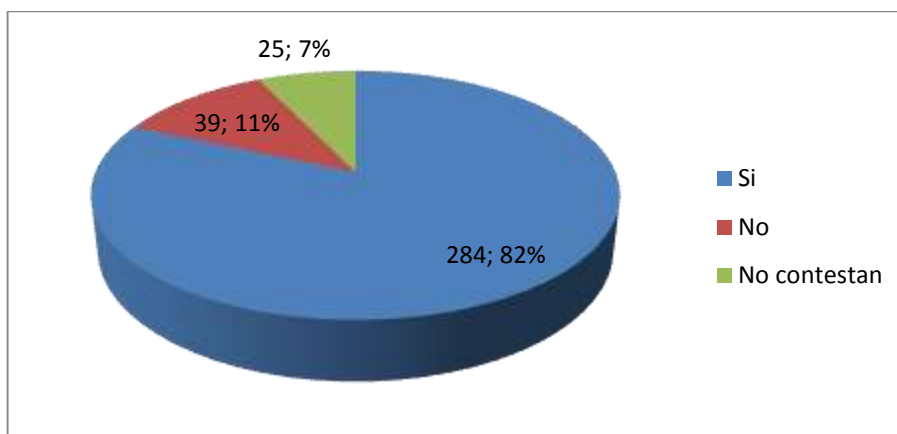
De acuerdo a las encuestas aplicadas a 348 pacientes de la Policlínica, que representan; un 37% nos manifiestan que el personal está capacitado para realizar sus funciones; un 54% nos dicen que les falta capacitarse y un 9% no contestan.

**9.- ¿Piensa Ud. que la Policlínica debe implementar más especialidades médicas?**

**CUADRO # 27**

<b>Variable</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	284	77%
No	39	16%
No contestan	25	7%
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA # 27**



**INTERPRETACIÓN**

De las 348 encuestas aplicadas a los pacientes explican que el 77% debe implementarse más especialidades médicas; el 16% se manifiesta que no se debe implementar más especialidades y el 7% no contesta

# **Discusión de Resultados**

## **g). DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **g.1. ANALISIS INTERNO**

#### **RESEÑA HISTÓRICA DE LA POLICLÍNICA MUNICIPAL "JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO" DE LA CIUDAD DE LOJA**

La POLICLÍNICA MUNICIPAL "JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO", entra en funcionamiento el 8 de marzo de 1991, local de propiedad del Ilustre Municipio de Loja, se encuentra ubicado al Sur de la Ciudad en el Barrio Tebaida Baja en la Av. Manuel Agustín Aguirre entre Chile y Gobernación de Mainas, según la clasificación de la Dirección de Salud la Policlínica pertenece al Área de salud No 2.

Su finalidad está orientada a la prestación de servicios de asistencia médica y social; trabajo que año a año se lo ha venido desarrollando con responsabilidad, donde prima la calidad, calidez y solidaridad.

El Patronato de Amparo Social Municipal a través del I. Municipio de Loja, ha puesto todo su esfuerzo para la creación de la Policlínica Municipal, donde actualmente se brinda atención médica en el área de: Ginecología y Obstetricia, Pediatría, Neonatología, Medicina Interna, Psicorrehabilitación, Medicina General, Laboratorio, Optometría, Ecosonografía y Colposcopia, Odontología, Emergencias, Vacunación, Farmacia, Trabajo Social; es por ello que frente a la demanda creciente de pacientes y la necesidad de contar con un centro materno infantil que incluya los servicios ambulatorios y de hospitalización, hizo que el Municipio emprendiera obras de adecuación y ampliación de las instalaciones siendo el objetivo de prestar servicios de calidad y accesibles a la población de escasos recursos económicos.

### **g.1.1. MISIÓN DE LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”.**

La Policlínica Maternidad Municipal se esfuerza por dar una atención médica integral en las áreas de Ginecología Obstetricia, Pediatría, Neonatología, Medicina Interna, Medicina General, Laboratorio, Ecosonografía, Colposcopia, Odontología, Vacunación, Farmacia, Trabajo Social, basados en la eficiencia, eficacia y solidaridad para satisfacer las demandas de los usuarios (as).

### **g.1.2. VISIÓN DE LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”.**

Se basa en que somos una Institución de Salud integrado por profesionales médicos, enfermeras, técnicos, administrativos y personas afines con miras a la excelencia en la calidad y calidez de atención a los usuarios (as), lo que nos garantiza el reconocimiento por un servicio eficiente de alta calidad técnica y humana.

### **g.1.3. OBJETIVOS DE LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”.**

#### **General:**

- Brindar a la colectividad servicios completos de consulta externa y hospitalización ginecológica de calidad a bajo costo.



## **Específicos**

- Establecer un modelo de atención y cobertura que permita brindar servicios de calidad a personas con bajos recursos económicos, más necesitados y vulnerables de nuestra ciudad y provincia.
- Ampliar la capacidad técnica operativa de la Policlínica con la creación del área quirúrgica obstétrica y pediátrica.

### **g.1.4. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA INSTITUCIÓN**

La POLICLÍNICA “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” con la finalidad de prestar servicios a los sectores más vulnerables de nuestro cantón, cuenta con talento humano profesional, humanizado que garantiza a los pacientes buena atención de calidad, con calidez, solidaridad y sobre todo con ética profesional.

#### **Principios del personal:**

**Responsabilidad:** Es el cumplimiento de un deber, es una obligación ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.

**Confianza:** Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

**Respeto:** Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Es el sustento de la moral y la ética.

**Equidad:** Es el valor que se inspira en la tolerancia que permite aceptar a los demás con sus virtudes y debilidades y no exigir la perfección absoluta.

**Transparencia:** Conjunto de normas, procedimientos y conductas que definen y reconocen como un bien del dominio público.

**Cooperación:** Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades hacia un objetivo compartido.

**Libertad:** Es el valor que nos permite actuar con conciencia y responsabilidad según nuestros criterios, inclinaciones y habilidades, sin violar la posibilidad que tienen los demás de hacerlo.

#### **Los valores que se caracterizan en el personal: priman**

**Amor:** Es un conjunto de sentimientos que se manifiestan entre los individuos capaces de desarrollar emotividad, la capacidad de ser felices haciendo felices a los demás “dar sin esperar recibir”, “ofrecer sin esperar recompensa” “sentirse feliz de haber contribuido a la felicidad de los demás”

**Solidaridad:** Es un valor de gran trascendencia por el género humano, pues gracias a ella no solo se alcanzado los más altos grados de civilización y desarrollo tecnológico a lo largo de su historia.

**Ternura:** Comprender las necesidades básicas del hombre, tolerar las debilidades humanas y dar el lugar que le corresponde a los sentimientos de amistad, afecto, cariño y amor, que son las fuentes del calor humano.

**Veracidad:** Es la virtud que consiste en mostrarse veraz en los propios actos y en decir la verdad en sus palabras evitando la duplicidad, la simulación, la hipocresía.

### **g.1.5. Ubicación de la POLICLÍNICA**

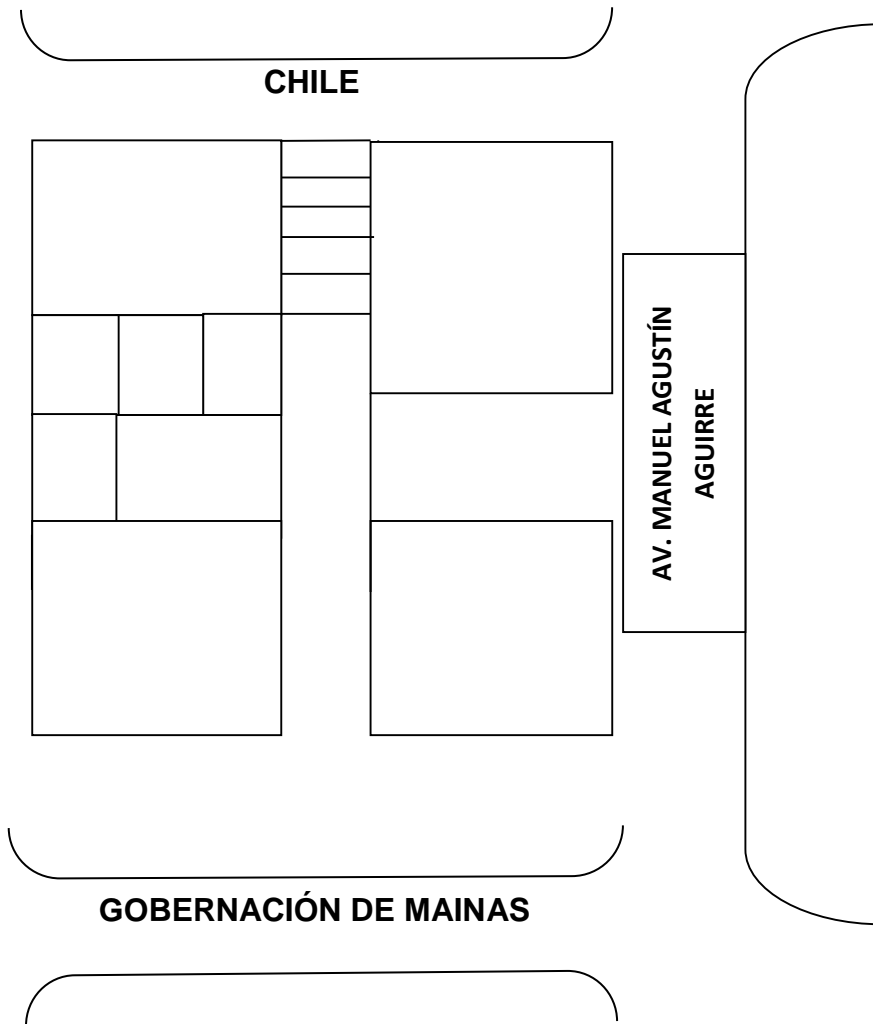
La institución se encuentra ubicada en un lugar estratégico donde facilita el acceso a todos los usuarios que necesitan de los servicios de salud que brinda esta Policlínica.

De conformidad a la Ley de Régimen Municipal, en el capítulo II, de los fines Municipales, expresa que le corresponde al Municipio satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana, cuya atención no compete a otros organismos gubernamentales; así como en forma complementaria, cooperar con otros niveles gubernativos en el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación y la salud.

EL 8 de Marzo de 1991, la municipalidad de Loja en concordancia con sus fines accedió a colaborar en el área de la salud, con la implementación y funcionamiento de la Policlínica Maternidad Municipal contando con el apoyo de la Dirección Provincial de Salud del Ministerio de Salud Pública.

**Grafico # 28**

**Ubicación**



### **f.1.6. INFRAESTRUCTURA**

La POLICLÍNICA MUNICIPAL "JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO", en el año 2002, se inicia los trabajos de Ampliación y Equipamiento, por un monto de \$138,994.68 dólares, financiado con aportes de la Municipalidad de Loja y Patronato de Amparo Social Municipal.

Y en el mes de mayo del año 2003, se ejecuta este ansiado proyecto, cuyo propósito es la prestación de servicios de salud de calidad bajo un esquema institucional descentralizado en el tiempo con el fin de contribuir al mejoramiento sostenido en la prestación de los servicios Municipales de salud.

Actualmente cuenta con un equipo médico completo moderno y especializado, integrado por ginecólogos, obstetras, pediatras, enfermeras, que trabajan las veinticuatro horas del día, para quienes requieren de los servicios médicos.

#### **ACTUALMENTE CUENTA CON:**

##### **PLANTA BAJA**

- Sala de emergencia.
- Consulta externa (siete consultorios)
- Odontología.
- Laboratorio.
- Farmacia.
- Enfermería.
- Vacunación.
- 6 consultorios Médicos.
- Servicios Administrativos.

- Archivo, Estadística y Admisiones
- Lavandería
- Baterías higiénicas
- Una bodega de utilería.
- Generador de luz
- Cisterna de agua potable

## **PRIMERA PLANTA**

En la planta alta se intervino en un 50%, tanto en la ampliación de la infraestructura existente, cuanto en la creación de nuevos espacios:

- Quirófano
- Sala de partos
- Central de esterilización
- Sala de Labor
- Sala de Neonatología y recuperación
- Un vestidor de médicos
- Sala de residente
- Estación de enfermería
- Seis salas de hospitalización individual
- Una sala general de hospitalización con capacidad para 6 pacientes (dotada de un baño, ducha y vestidor)
- Sala de RX.
- Una cocina para el área de hospitalización
- Comedor para personal médico y paramédico
- Baterías sanitarias.

- Sala de proveeduría y planillas.

## **SEGUNDA PLANTA**

- 1 Quirófano.
- 7 salas privadas.
- 2 salas generales para 3 pacientes.
- 1 sala de valoración.
- 1 sala de residentes.
- 1 central de enfermería.
- 1 sala de cuidados de neonatología.
- Sala de juego de niños.
- Sala de reuniones.
- Capilla.
- Ascensor para camillas.

Para el funcionamiento adecuado de la Policlínica existe el apoyo del Municipio de Loja, que se sintetiza básicamente en el aporte de la infraestructura física necesaria así como del personal administrativo, médico, paramédico y de servicios.

## **ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL**

### **PERSONAL ADMINISTRATIVOS**

Lic. Ortiz Irene

Lic. Jara Fausto

Lic. Burneo Thalia

Ing. Toledo Roció

Sra. Núñez Soledad

Ing. Báez Harman

Ing. Tenezaca Janeth

Ing. Guamo Liliana

Lic. Quituizaca Alba

Ing. González Danny

Dra. Torres Julieta

Lic. Pontón Martha

#### **PERSONAL DE ENFERMERAS (CONSULTA EXTERNA)**

Lic. Valle Betancourt Auria

Poma Dalia (Auxiliar de Enfermería)

#### **f.7.1. PERSONAL DE ENFERMERAS (HOSPITALIZACIÓN)**

Lic. Armijos Parra Estela

Lic. Avendaño Grecia

Lic. Angamarca Dolores Patricia

Lic. Arévalo Rosa

Lic. Calva Nancy

Lic. Lojan Mariana de Jesús

Lic. Pardo Maza Janeth



Lic. Sánchez Murillo Daysi

Lic. Veintimilla Álvarez Yolanda

Lic. Yupangui Durazno Gloria

Aux. Alejandro Rodríguez Rosa

Lic. Benavides Aida

Lic. Quinche Mariana

Lic. Orellana Mary

Lic. Montoya Betty

Lic. Macas Gladis

Lic. Silva Judith

Aux. Arévalo Luz América

Aux. Rivas Ochoa Marlene

## **MÉDICOS TRATANTES**

Dr. Carrión José (Ginecólogo)

Dr. Castillo Hugo (Ginecólogo)

Dr. Jiménez Jorge (Anestesiólogo y Medicina General)

Dra. Pacheco Maritza (Ginecóloga)

Dra. Moreira Patricia (Pediatra)

Dra. Espinoza Rosa (Pediatra)

Dra. Arévalo Janeth (Dermatóloga)

Dr. Castro Diego (Pediatra)

Dr. Carvajal Paul (Ginecólogo)

Dra. Torres Valdivieso Malena (Medicina General)

Dr. Valverde Rivera Jorge (Medicina Intensivista)

Dra. Figueroa Claudia (Pediatra)

Dra. Rodríguez Sonia (Ginecóloga)

Dra. Ochoa Dulfari (Pediatra)

Dr. Cartuche Leonardo (Traumatólogo)

## **PERSONAL DE RADIOLOGÍA**

Dr. Rosales Fabián

Tecnólogo Asuero Marlon

## **ODONTOLOGOS**

Dr. Jara Miguel

Dra. Jaramillo Patricia

## **FARMACIA**

Lic. Ojeda Ruth

Lic. Soto Vilma

## **LABORATORIO**

Lic. Hurtado Melva Ligia

Lic. Carpio Dolores Vanesa

Lic. Requena Luz Esperanza (Bioquímica)

### **SERVICIOS GENERALARES (COCINA)**

Sra. Orellana Ochoa Gloria

Sra. Aucapiña Josefina

Sra. Quishpe Dolores Beatriz

### **SERVICIOS GENERALES (LIMPIEZA)**

Sr. Suarez Bladimir

Lic. Ludeña Jimmy

Lic. Angamarca Jaime

Lic. Rodríguez Raúl

Lic. Palacios Luis

Lic. Ortega Luz

Lic. Armijos María

Lic. Espinosa Aníbal G.

### **g.8. SERVICIOS MÉDICOS QUE PROPORCIONA LA CLÍNICA**

- ❖ Pediatría – Neonatología.
- ❖ Génico – Obstetricia.
- ❖ Medicina Interna.

- ❖ Medicina General.
- ❖ Servicio Odontológico.
- ❖ Servicio de Laboratorio Clínico.
- ❖ Servicio de Enfermería.
- ❖ Servicio de Rayos X.
- ❖ Servicios de inmunizaciones.
- ❖ Servicios de Farmacia.
- ❖ Servicio de Trabajo Social.
- ❖ Servicio de Neonatología.
- ❖ Servicio de Hospitalización Área Maternidad.
- ❖ Servicio de Pediatría.
- ❖ Servicio de Unidad Móvil.
- ❖ Servicios Complementarios ( Ecografía)
- ❖ Servicios de Electrocardiograma.
- ❖ Planta de Oxígeno.
- ❖ Capilla.

Las consultas son accesibles para la economía de los usuarios que acuden a esta casa de salud, tiene un costo de \$ 5.00

En cuanto a las habitaciones cuenta con 6 salas privadas que tiene un costo de \$10 dólares por paciente al día y 2 sala general que tiene un valor de \$ 7 de dólares por paciente al día.

Todos los servicios brindados por los profesionales de la salud de la Policlínica le han dado un renombre muy bien ganado.

### Servicios y costos de Maternidad

SERVICIOS MATERNIDAD	SALA GENERAL	SALA PRIVADA
	PRECIOS	
Parto Normal	\$ 200.00	\$ 230.00
Monitoreo fetal	\$ 6.00	\$ 6.00
Parto Normal sin dolor	\$ 250.00 + medicina	\$ 280.00 + medicina
Cuidados neonatales	\$ 8.00	\$ 12.00
Ligadura	\$ 170.00	\$ 210.00
Legrado	\$ 100.00	\$ 130.00

### Costos de Alimentación

SERVICIOS	GENERAL	BLANDA	LIQUIDA
			COLADA
Desayuno	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 0.50
Almuerzo	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 0.50
Merienda	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 0.50

### Costos de Servicios de Pediatría

SERVICIOS	PRECIOS
Nebulizaciones(hospitalización)	\$ 1.50
Nebulizaciones(consulta externa)	\$ 3.00
Curaciones	\$ 1.50
Suturas	\$ 1.50
Cuidados médicos por día	\$ 10.00
Cuidado de enfermería	\$ 5.00
Alimentación por día	\$ 4.00

### **g.1.7. ANALIS FODA**

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis F.O.D.A. que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la Policlínica y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la misma.

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situaciones que distingue entre el adentro y el afuera de la institución. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la institución, y las oportunidades y amenazas que proviene de la misma.

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la policlínica, como controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por los menos neutralizarlas.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores clave para el éxito de la Policlínica. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciarlas internas al compararlo de manera objetiva y de realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis **interno** requiere estudiar y evaluar.

- Los recursos materiales disponibles en términos de capacidad productiva, tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los recursos humanos existentes tanto en términos de la dotación con que se cuenta de sus conocimientos, eficiencia y, sobre todo, su potencial de desarrollo y motivación.

- Los recursos financieros con que cuentan, para llevar a cabo su gestión, atendiendo los diferentes pedidos de los clientes.
- Los recursos inmateriales disponibles en termino de capital de marca y de cultura corporativa; capacidad de adecuarse al escenario y vocación de auto superación continua.

### **g.1.8. ANÁLISIS INTERNO**

FORTALEZAS      —————>      Para impulsarlas.

DEBILIDADES    —————>      Para eliminarlas.

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la institución.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

**El análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser.**

### **g.1.9. Análisis de las variables del medio interno**

Análisis de las Variables del Medio Interno trata de identificar donde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio de la creatividad.

¿Qué somos? Y ¿En qué estado nos encontramos?

Es válido reiterar que en un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

#### **g.1.9. FORTALEZAS**

Constituye los puntos fuertes o ventajas que posee internamente la empresa en estudio, en los cuales puede apoyarse para trabajar en el cumplimiento de su visión, misión y objetivos estratégicos.

#### **g.1.10. DEBILIDADES**

Constituye los factores negativos presentes a lo interno de la empresa que obstaculizan alcanzar el éxito organizacional; debe ser superados o eliminados a través de los objetivos estratégicos, para lograr mayores niveles de competitividad y rentabilidad.



**CUADRO # 29**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 20 años de funcionamientos</li><li>• Personal experimentado</li><li>• Excelente ubicación</li><li>• Precios económicos</li><li>• Local propio y funcional</li><li>• Equipos médicos( Tecnología de calidad)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de una estructura administrativa, orgánico funcional, que permita determinar los niveles jerárquicos</li><li>• Falta de capacitación al personal.</li><li>• No se ha realizado un plan estratégico institucional.</li><li>• Falta de liderazgo por parte de la dirección y la aplicación de reglamentos y normas</li><li>• La dirección no cuenta con los conocimientos, básicos sobre gestión administrativa hospitalaria.</li><li>• Debe existir una descentralización en aspectos económicos para solucionar problemas urgentes con respecto a la adquisición de insumos médicos.</li><li>• No cuenta con un departamento de mercadotecnia.</li></ul>

## **g.2.ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO**

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la institución, que condiciona su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades),

como negativos (amenazas).

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la Policlínica en el sector competitivo. Aquí la institución tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidades para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la institución tiene poco o ningún control directo.

### **g.2.1. Componentes de acción indirecta del medio externo**

Son todas las variables que interactúan fuera de la institución pero tiene una influencia directa dentro de ella, entre las cuales tenemos: factor político, económico, social, tecnológico y competitivo.

### **g.2.2. FACTORPOLÍTICO**

Los factores políticos “desarrollista” se inauguran en la década de los cincuenta, sirviendo de base el relativo crecimiento económico experimental grupos tradicionales burgueses, la mala gobernabilidad de nuestros representantes, han permitido que la salud no sea tomada como una prioridad para el bienestar y desarrollo del pueblo, sino más bien no ha pasado de un simple discurso y ofrecimiento de campañas de turno, olvidando que la salud es el más invaluable tesoro del ser humano, considerado un derecho fundamental en todas las constituciones del mundo, por lo mismo la piedra angular en la institución social de todos los gobiernos. Para salvaguardar la salud de la población se han establecido sistemas y programas en todos los países, que contemplan obligaciones y derechos del propio individuo, de la familia o de la comunidad y compromisos de los gobiernos, los cuales deben garantizar las condiciones del ambiente para la

atención de los pacientes.

El Art. 32 de la Constitución indica que la salud es un derecho que garantiza el Estado mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas, ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia y eficacia.

### **g.2.3. FACTOR ECONÓMICO**

Las políticas económicas es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta estrategia utiliza la manipulación de ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos.

Existen hospitales y casas de salud de la provincia que están desprotegidos de los más elementales recursos para su desarrollo normal, sumándose el poco interés de ciertos gobiernos por dotarlos de una infraestructura acorde a sus necesidades básicas.

En general, la intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos o dar un giro total en cuanto a la inversión en la salud, educación y vivienda, y mejores oportunidades de empleo, con una calidad de vida más digna para todos los ecuatorianos.

Al referirnos al factor económico dentro de la Policlínica, sus actividades que ha realizado: como ampliación de la infraestructura, adquisición de equipos médicos,

medicina y sueldos de todo el personal, es financiado por las siguientes instituciones: Municipio de Loja, Ministerio de Salud Pública y autogestión de la Policlínica con otras instituciones públicas del país.

#### **g.2.4. FACTOR SOCIAL**

Esta Casa de Salud fue creada con uno de los principales objetivos, brindar ayuda social y llegar a personas de bajos recursos económicos, más necesitados y vulnerables de nuestra ciudad y provincia.

Cuyo propósito es la prestación de servicios de salud de calidad, bajo un esquema institucional descentralizado en el tiempo con el fin de contribuir al mejoramiento sostenido en la prestación de los servicios municipales de salud.

La calidad de atención que brinda la Policlínica, está relacionada con el rol que debe cumplir, donde se destaca ciertas cualidades del personal que labora en esta casa de salud como son: flexibilidad, tolerancia, paciencia y humanidad, para brindar atención de forma eficiente y eficaz a un total 12.017 pacientes por mes que acuden de los diferentes barrios aledaños de la ciudad.

#### **g.2.5. FACTOR TECNOLÓGICO**

En nuestro país, todavía podemos hablar de organizaciones que han evolucionado hacia el concepto “organizaciones que aprenden”. Una organización pro-activa hacia el aprendizaje, la disposición al cambio, la iniciativa y la creatividad. La incorporación de las tecnologías de la información (TIC) en la actividad de las organizaciones, implica indefectiblemente cambios en las estructuras, lo que conlleva flexibilidad de la actividad, nueva división de trabajo y cambio cultural, dentro de un entorno económico cada vez más competitivo. Por tanto, se han visto obligadas a ir incorporando nuevas tecnologías.

Indudablemente no podemos olvidar el efecto catalizador de las TIC como elemento para fomentar el cambio cultural de las empresas actuales e instituciones de salud, hacia organizaciones que aprenden y por tanto son más productivas y competitivas. Desde esta perspectiva es necesario impulsar las políticas públicas y de servicio para sensibilizar a los agentes económicos de la importancia de incorporar las nuevas tecnologías a la actividad empresarial, de salud y que sean ellos mismos los agentes del cambio.

La tecnología es un factor del entorno cuya incorporación en la actividad empresarial e institucional provoca cambios que a la vez modifican la cultura de las organizaciones que las asume. Evidentemente la inversión en tecnología que realizan las organizaciones, tienen un doble objetivo.

- ✓ No quedarse fuera del mercado, tecnificándose adecuadamente
- ✓ Aumentar la eficiencia y la competitividad

Pero las organizaciones no han interiorizado que rentabilizar la inversión en tecnología conlleva cambios organizativos inmediatos y capacitación en la fuerza de trabajo, porque este cambio es un proceso lento. La innovación es necesaria como elemento para fomentar el crecimiento económico como de salud que debe ser apoyado desde la Administración con el fin de sensibilizar a los agentes económicos del factor conocimiento como elemento que explica los aumentos de la productividad y la competitividad.

También hay que tener en cuenta las resistencias al cambio o al aprendizaje del factor humano ante la tecnología que la mayoría de los casos rentabiliza los procesos de cambio cultural en las instituciones de salud.

Actualmente la Policlínica cuenta con un equipo moderno médico completo y especializado integrado por ginecólogos, obstetras, pediatras, enfermeras, que trabajan las veinticuatro horas del día para la comodidad de quienes requieren de este servicio.

#### **g.2.6. FACTOR COMPETITIVO**

Estrategia es la creación de una única y valorable posición, que envuelve diferentes actividades, creando espacios en la competencia y a la vez encajando de todas las actividades de la organización.

Toda institución necesita y debe tener una estrategia. Aquellas instituciones de salud que siguen una estrategia, pueden valorar el efecto de cualquier circunstancia sobre sus planes de avanzar en la dirección prevista, pueden analizar la convivencia o no de modificar sus objetivos o su curso de acción.

Pueden preparar actuaciones contingentes frente a sus situaciones de incertidumbre. Las instituciones sin estrategia, avanza sin rumbo fijo, la estrategia es la forma de establecer y coordinar los esfuerzos de todos los partícipes en la organización para moverse en dirección de lo establecido.

Un gran número de instituciones de salud tienden a imitar estrategias de competidores que han tenido éxito: por otra parte, algunas casas de salud tienden a perpetuar las estrategias que los llevaron al éxito en el pasado. Sin embargo, “ni las estrategias de imitación, ni las de continuidad son en sí mismas, garantías del éxito”: al contrario, estos tipos de estrategia tienden a repercutir negativamente en las instituciones que las siguen, si no son coherentes con la situación particular tanto interna como externa de la misma forma. (Grant 1995), afirma que para que

una estrategia sea exitosa, esta debe ser consistente con los valores y las metas de la firma, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

En Loja, este sector competitivo de la salud se ha diversificado, con la creación de nuevas clínicas privadas, con cobros exorbitantes y rodeados de círculos económicos privilegiados, que hacen perder el verdadero sentido de la salud humanista con un contenido social y de servicio.

Las estrategias que posee esta casa de salud para poder tener competencia frente a otras instituciones:

- Costos accesibles y económicos para personas de escasos recursos económicos.
- Trabajar con profesionales éticos, honestos y colaboradores en lo cual permitirá distinguirse en la atención médica frente a los particulares.
- La imagen institucional está por encima de toda las instituciones particulares; dado al caso que su atención es para personas de bajos recursos económicos y también para personas en momentos críticos puedan hacerlo sin discriminar raza, sexo, etnia, etc.
- Buena ubicación de la Policlínica, con respecto a la asistencia de los usuarios por encontrarse en un lugar estratégico en donde no existen problemas de tránsito o factores de contaminación.
- Personal que tiene predisposición al trabajo en equipo.

### g.3. ANALISIS DE LAS VARIABLES DEL MEDIO EXTERNO

Estas variables del medio externo son nuestro referente para llegar a establecer las oportunidades y amenazas que acontecen en el entorno de la Policlínica y que poseen gran influencia sobre ella.

El análisis del escenario **externo** requiere estudiar y evaluar:

- El escenario político, económico, tecnológico, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de los gustos y preferencias de los consumidores.
- Las competencias actuales y potenciales, identificando especialmente a los competidores “estratégicos”.

#### ANÁLISIS EXTERNO



OPORTUNIDADES → Para potenciarlas.

AMENAZAS → Para neutralizar.

Es importante destacar que, como se señala antes, la realidad de los negocios es sumamente compleja y está fuertemente matizada por diferentes grises y múltiples paradojas. En ese sentido, la metodología FODA, que divide al mundo en términos



de blanco y negro, puede llevar a veces a una peligrosa simplificación. De igual modo ocurre con la situación en las que una misma variable puede tener simultáneamente un impacto positivo y otro negativo, peor aún, aquellas variables que aunque inicialmente tienen un impacto positivo su efecto final luego de múltiples interrelaciones concluye siendo fuertemente negativo.

Un aspecto esencial para definir el cuadro de situación y efectuar un análisis FODA sobre él, consiste en disponer la información reciente y profunda de mercado en estudio se trate de contar tanto con datos duros (volúmenes de venta, participación de mercado o cantidad de consumidores), con datos de naturaleza, referidos a expectativas, actitudes psicológicas y percepciones de marca esos datos puede prevenir de rigurosos estudios de mercados cualitativo y cuantitativo que resulta vitales para disponer de información objetiva sobre fenómenos de naturaleza inminentemente subjetiva. Sin embargo, esa subjetividad resulta esencial para establecer las verdaderas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tales como:

- ❖ Posicionamiento de la Institución
- ❖ Posicionamiento de la competencia
- ❖ Expectativas insatisfechas
- ❖ Atributos diferenciales percibidos de los productos
- ❖ Atributos diferenciales valorados de los productos
- ❖ Percepción de calidad y servicio.

En síntesis, el análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación de plan estratégico. Sin embargo su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria así como una exhaustiva revisión con sentido estratégico de

cada una de las variables que intervienen.

### **g.3.1. OPORTUNIDADES**

Se refiere a los hechos, situaciones y fenómenos que existe potencialmente en el entorno de la empresa y que pueden afectar en su desempeño también son, tendencias, acontecimientos en los que no se puede influir pero que pueden ser aprovechados convenientemente si se actúan en esa dirección.

### **g.3.2.AMENAZAS**

Se refiere a situaciones, hechos o fenómenos negativos latentes, y que se encuentran en el entorno externo donde se desenvuelve la empresa, su ocurrencia no se puede evitar ni provocar por lo cual la empresa debe fortalecerse para minimizarlos.

Es importante indicar que con todos estos elementos abstraídos en el estudio de mercado a través de las encuestas, se ha podido detectar los puntos modulares materia del presente estudio para el análisis de valoración y ponderación del FODA y por consiguiente la propuesta del plan estratégico de la Policlínica “Julia Esther González Delgado”.

**Cuadro # 30**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de capacitación para dictar cursos al recurso humano de la institución médica.</li> <li>• Prestamos con instituciones crediticias del estado para ampliar la infraestructura física</li> <li>• Alianzas estratégicas y convenios internacionales para la atención de pacientes con enfermedades especiales.</li> <li>• Convenios de capacitación para los médicos por medio del ministerio de salud.</li> <li>• Mercado de demanda de servicios médicos para bajar la incidencia de enfermedades para ser atendidos por esta institución médica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis internacionales con respecto a la dolarización.</li> <li>• Nuevas políticas de gobierno.</li> <li>• Epidemias y accidentes que puedan ocasionar congestión en las labores médicas.</li> <li>• Cambios tecnológicos con respecto a la economía municipal para el mejoramiento continuo de sus labores médicas y servicio al usuario.</li> </ul>

**g.3.3. COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS FODA**

Muchas oportunidades de negocio terminan en fracaso o no se llegan a concretar cuando no se logra a establecer el enlace indispensable entre la innovación o el descubrimiento de una idea interesante los objetivos esperados o los recursos indispensables. La planificación es la forma de articular estos aspectos para

minimizar el riesgo de una frustración.

En la actualidad la estrategia es el camino que la Policlínica debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente competitiva.

La gestión estratégica se sitúa en el mediano o largo plazo ya que se propone pensar la misión de la Policlínica, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la prestación de servicios.

### **Objetivo del FODA.**

Es reunir todos los puntos fuertes y débiles que la empresa posee, en contraste con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio.

### **Estrategias de la matriz FODA.**

**La estrategia FO.-** Es base en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategias es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovechar el mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

**La estrategia FA.-** Trata de disminuir al mínimo el impacto de sus amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

**La estrategia DA.-** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a

la sobrevivencia.

En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

**La estrategia DO.-** Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, se podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

**CUADRO # 31**

**COMBINACIÓN DE LA MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>Oportunidades(Positivas)</b>	<b>Amenazas(Negativas)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de capacitación para dictar cursos al recurso humano de la institución médica.</li> <li>• Prestamos con instituciones crediticias del estado para ampliar la infraestructura física</li> <li>• Alianzas estratégicas y convenios internacionales para la atención de pacientes con enfermedades especiales.</li> <li>• Convenios de capacitación para los médicos por medio del ministerio de salud.</li> <li>• Mercado de demanda de servicios médicos para bajar la incidencia de enfermedades para ser atendidos por esta institución médica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis internacionales con respecto a la dolarización.</li> <li>• Nuevas políticas de gobierno.</li> <li>• Epidemias y accidentes que puedan ocasionar congestión en las labores médicas.</li> <li>• Cambios tecnológicos con respecto a la economía municipal para el mejoramiento continuo de sus labores médicas y servicio al usuario.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategias(FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 años de funcionamiento</li> <li>• Personal experimentado</li> <li>• Excelente ubicación</li> <li>• Precios económicos</li> <li>• Local propio y funcional</li> <li>• Equipos médicos (Tecnología de calidad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar la planificación Administrativa y Operativa, para la Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”, la misma que contribuirá de manera lógica y objetiva al desarrollo de las actividades explícitas, en cada una de las áreas de la institución médica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar un Plan de capacitación inmediata para todo el personal de la institución.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de una estructura administrativa, orgánico funcional, que permita determinar los niveles jerárquicos</li> <li>• Falta de capacitación al personal.</li> <li>• No se ha realizado un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar con claridad la posición y liderazgo de quienes deben dirigir las actividades de la institución médica y ser partícipes de cada uno de los puestos que la Policlínica requiere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la parte administrativa de la Policlínica, dotándola de los manuales administrativos a su estructura organizativa.</li> </ul>

<p>plan estratégico institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de liderazgo por parte de la dirección y la aplicación de reglamentos y normas</li> <li>• La dirección no cuenta con los conocimientos, básicos sobre gestión administrativa hospitalaria.</li> <li>• Debe existir una descentralización en aspectos económicos para solucionar problemas urgentes con respecto a la adquisición de insumos médicos.</li> <li>• No cuenta con un departamento de mercadotecnia.</li> </ul>		
--	--	--

**Fuente: Análisis Interno y Externo de la Policlínica**

**Elaboración: Las Autoras**

## **g. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”.**

### **g.4. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Estos objetivos son de vital importancia porque son la orientación de la institución, porque indican lo que se desea conseguir, además permite evaluar y comparar el desarrollo procurando siempre su eficiencia y rendimiento.

Cuando un objetivo se convierte en realidad deja de ser objetivo deseado y se convierte en una situación real, por lo que los resultados de la institución se pueden evaluar en la medida que se alcanza los objetivos planteados, y la eficiencia alcanzada está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales. Igualmente con la formulación de estrategias la Policlínica puede enfrentar la competencia y así poder tener un alto nivel en la prestación de servicios médicos, las estrategias institucionales permiten identificar oportunidades y amenazas del medio que lo rodea, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de la misma.

Las estrategias son la adaptación de los recursos y habilidades de la Policlínica con el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de sus objetivos y metas.

La táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia, esta es más específica que la estrategia, abarca periodos más cortos y debe coincidir con la estrategia correspondiente.

Con el siguiente plan se pretende apoyar a la Policlínica Municipal “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” con la finalidad de mejorar la imagen institucional y de servicios que presta, con eficiencia y ética profesional, enfrentando los diferentes cambios y desafíos que se dan en el entorno que le rodean.



## g.5. MISIÓN PROPUESTA PARA LA POLICLÍNICA

### **MISIÓN**

La Policlínica Municipal “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”, presta servicios de calidad, con asistencia médica y social a los pacientes que requieren de nuestros servicios, con profesionales de alta valía, comprometidos con la causa social, la ética profesional, el comprometimiento institucional; pero siempre buscando mejorar la salud colectiva y preservando y protegiendo el medio ambiente al realizar las actividades que le corresponde realizar en cada una de la áreas de la institución.

## **g.6. VISIÓN PROPUESTA PARA LA POLICLÍNICA**

### **VISIÓN**

Ser líderes en la prestación de servicios de la salud a los sectores más desposeídos del cantón Loja y la provincia, con tecnología altamente actualizada y profesional capaz, humanista, ético y comprometido con los intereses socioeconómicos bajos de la población en los próximos diez años.

## **g.7. PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**OBJETIVO 1:** ESTRUCTURAR LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA, PARA LA POLICLÍNICA “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”, LA MISMA QUE CONTRIBUIRÁ AL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE MANERA LÓGICA Y EFICIENTE.

**OBJETIVO 2:** MEJORAR LA PARTE ADMINISTRATIVA DE LA POLICLÍNICA, DOTÁNDOLA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS A SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

**OBJETIVO 3:** DETERMINAR CON CLARIDAD LA POSICIÓN Y LIDERAZGO DE QUIENES DEBEN DIRIGIR LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN MÉDICA Y SER PARTICIPES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE LA INTITUCION MEDICA REQUIERE.

**OBJETIVO 4:** EFECTUAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN INMEDIATA PARA TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.

## OBJETIVO # 1

**Estructurar la Planificación Administrativa y Operativa, para la Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”, la misma que contribuirá al desarrollo de las actividades de manera lógica y eficiente.**

**Problema:** La Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”, no cuenta con una Planificación Administrativa adecuada donde permita saber, cuales son las funciones específicas como debe estar preparada para ciertas contingencias, cual es el manejo estratégico, sus tácticas y las políticas que deben guiar la administración y operatividad de esta casa de salud.

### **Estrategia:**

- ✓ Crear una nueva cultura organizacional
- ✓ Los horarios de trabajo de toda la institución, deberán ser revisados de acuerdo a los ya establecidos en la prestación de servicios que tiene la institución médica; estos horarios deberán ser estructurados por una comisión interdisciplinaria de la institución, con participación de la dirección de recursos humanos.
- ✓ Los horarios de consulta deben estar estrictamente vinculados con la nueva ley de salud pública.
- ✓ Las vacaciones del personal deberán proyectarse de acuerdo a la planificación del horario de atención al usuario y los diferentes horarios de trabajo.
- ✓ Adquisición de equipos y materiales directos e indirectos, deberá de igual manera estar conformado por la comisión antes indicada, para que los insumos a usarse a corto plazo y mediano plazo; se encuentre disponible en

casos emergentes y estos insumos deberán ser entregados al paciente de acuerdo al nivel económico que estos poseen y no al que tiene mayores recursos, porque un 70 a 90 % de personas que se atienden en este Centro Médico son de bajos recursos económicos.

- ✓ La alimentación deberá estar direccionada por un chef que tenga conocimientos gastronómicos, principalmente en lo que es dieta para atención hospitalaria y de igual manera debe ser direccionada para la gente que menos recursos económicos lo requiere.

**Táctica:**

- ✓ Definir adecuadamente las diferentes estructuras, en la parte administrativa, operativa, principalmente en el departamento de prestación de servicios.
- ✓ Las áreas de la Policlínica deberán tener propuestas nuevas que favorezcan el normal desarrollo de las actividades, como atender con normalidad y ética profesional y equitativamente al usuario.
- ✓ Se definirá en la presente táctica, únicamente el proyecto o plan de acción para luego en los otros objetivos describir con mayor claridad los objetivos que viabilicen el buen desarrollo de las actividades.

**Política:**

Organizar y planificar el trabajo en equipo con la finalidad de integrar, coordinar las actividades de los departamentos y de esta manera alcanzar los objetivos y metas de la institución con eficiencia, monitorear el rendimiento para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde dentro de la Policlínica.

**Meta:**

Con la estructura de la planificación administrativa y operativa, propuesta en el presente objetivo lograr que los dos primeros meses sea conocido totalmente por

sus empleados y de esta manera alcanzar la integración total de las actividades en la Policlínica, para el conocimiento y aplicación de una nueva cultura organizacional.

**Financiamiento:**

Será financiado por la Policlínica y el CASMUL, el costo para la elaboración y la impresión de esta herramienta Administrativa, es de \$ 500.00

**Responsable:**

Jefe de recursos humanos, directora de la Policlínica y jefes departamentales.

# **LA ADMINISTRACIÓN DENTRO DE LA POLICLÍNICA “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”**

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **ADMINISTRACION**

Consiste en el desarrollo de las actividades que se emprende para coordinar el esfuerzo de un grupo: es decir la manera como se alcanza las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de los recursos, es una herramienta que permite al administrador o empresario manejar eficazmente cualquier organización.

- ✓ La administración deberá crear un futuro deseable, en la Policlínica Municipal, sin olvidar el pasado y el presente.
- ✓ Su ejercicio creará una época histórica concreta y será el reflejo de ella en las demás áreas del Ilustre Municipio del cantón Loja.
- ✓ Es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surjan con el paso del tiempo.
- ✓ Toda institución cuenta con recursos humanos que deben realizar sus funciones de acuerdo a la ética, eficacia, eficiencia y colaboración; este se verá reflejado en el lapso del ejercicio diario de sus actividades frente al manual de funciones que en el objetivo N° 2 se lo estará proponiendo.

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones, toda organización cuenta con personas que tienen el cargo de servirles para alcanzar metas.

### **PLANIFICACIÓN**

Consiste en establecer metas teniendo en cuenta el curso de acción que ha de seguirse, además se debe tener en cuenta la secuencia de las operaciones para realizar y fijar el tiempo que necesita para cumplir, es decir la planeación nos permite

hacer planes para el futuro con la finalidad que se llegue a cumplir todos los planes que se han propuesto por una organización.

Planificar implica que los administradores piensan con anticipaciones en metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, los planes presentados los objetivos de la organización y los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son la guía para:

- ✓ La Policlínica obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- ✓ Los miembros de la institución desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y
- ✓ El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que; sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

En esencia la Planificación, se formula un plano un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

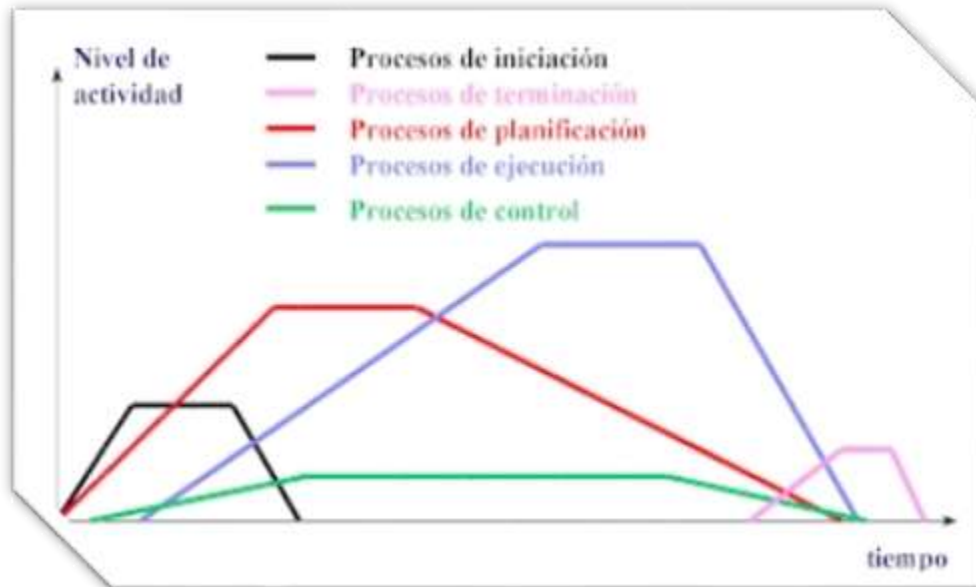
### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA PLANIFICACIÓN**

- ✓ Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- ✓ Pronosticar.
- ✓ Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- ✓ Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- ✓ Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- ✓ Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- ✓ Anticipar los posibles problemas futuros.



- ✓ Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

### Relación entre la Planificación y el Control



La planificación proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se puede encontrar en los presupuestos. Estos presupuestos proporcionan la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo proyecto tiene tres grandes etapas:

- **Fase de planificación.** Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y

coste. Una planificación detallada da consistencia al proyecto y evita sorpresas que nunca son bien recibidas.

- **Fase de ejecución.** Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate. Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su tecnología propia, que es generalmente bien conocida por los técnicos en la materia.
- **Fase de entrega o puesta en marcha.** Como ya se ha dicho, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas. Esta fase es también muy importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

A estas tres grandes etapas es conveniente añadir otras dos que, si bien pueden incluirse en las ya mencionadas, es preferible nombrarlas de forma independiente ya que definen un conjunto de actividades que resultan básicas para el desarrollo del proyecto:

- **Fase de iniciación.** Definición de los objetivos del proyecto y de los recursos necesarios para su ejecución. Las características del proyecto implican la necesidad de una fase o etapa previa destinada a la preparación del mismo,

fase que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del proyecto y que deberá ser especialmente cuidada. Una gran parte del éxito o el fracaso del mismo se fragua principalmente en estas fases preparatorias que, junto con una buena etapa de planificación, algunas personas tienden a menospreciar, deseosas por querer ver resultados excesivamente pronto.

- **Fase de control.** Monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Incluye también el **liderazgo**, proporcionando directrices a los recursos humanos, subordinados (incluso subcontratados) para que hagan su trabajo de forma efectiva y a tiempo.

Definidas estas se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación, produce una imagen de las circunstancias futuras deseables.

## **ORGANIZACIÓN**

Se refiere a la “estructura” es quizás la parte más típica de los elementos que comprenden la administración; por lo que se refiere a cómo deben ser las funciones jerárquicas y actividades, lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación y previsión han señalado, respecto a cómo debe ser una empresa. Es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Es un medio a través del cual se establece de la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo social, suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

Las etapas de la organización son:

## **DIVISION DE TRABAJO**

La separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia de procesos que abarca las siguientes etapas:

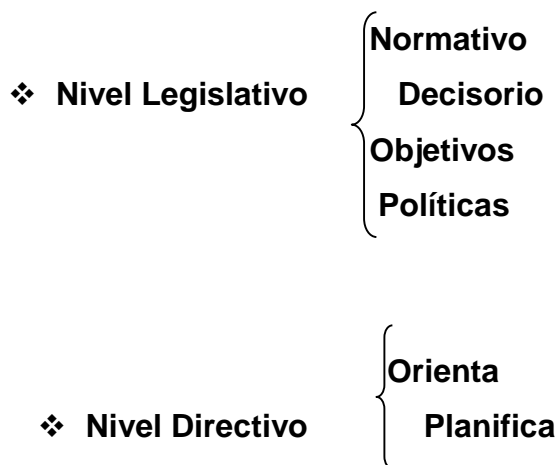
- Jerarquización
- Departamentalización
- Descripción de funciones

## **JERARQUIZACIÓN**

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

## **Niveles Jerárquicos**

Es el conjunto de órganos agrupados de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.



❖ Nivel Ejecutivo	{ Ejecuta Organiza
❖ Nivel Asesor	{ Aconseja Informa Recomienda
❖ Nivel Operativo	{ Ejecuta Transforma Materializa
❖ Nivel Auxiliar	{ Ayuda Auxilia

## DEPARTAMENTALIZACIÓN

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud; entre las más usuales tenemos:

- ✓ Departamentalización funcional
- ✓ Departamentalización territorial o geográfica
- ✓ Departamentalización por proceso
- ✓ Departamentalización por clientes
- ✓ Departamentalización por producto

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Es la última etapa de la división de trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificación de los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor

manera un trabajo; la descripción de funciones se realiza primordialmente, a través de la técnica de análisis de puestos.

Toda la organización de la Policlínica, deberá estar planificada y diseñada de acuerdo al manual de funciones expuesto en el presente documento, para que por medio de las diferentes direcciones, jefaturas y el personal de mandos medios y bajos; sepa con exactitud cuáles son las funciones, actividades y tareas que con responsabilidad y obligación tienen que cumplir.

De igual manera se deberá siempre estar mejorando la calidad humana y eficaz de los recursos humanos, con el fin de ser competitivos en un mundo globalizado y principalmente, la atención social económica de los sectores menos apoyados por los gobiernos, el colectivo y la discriminación social de grupos prepotentes y adinerados.

## **DIRECCIÓN**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción es dirigir, desarrollar, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

**Papel de la Dirección:** El papel del administrador es promover la integración y la articulación entre las variables organizacionales (misión, visión, objetivos, estructura, tecnología, tareas, etc.) y las variables humanas (habilidad, aptitud, valores, necesidades individuales) que se deben articular y balancear debidamente, focalizando el ambiente.

**La Dirección y las personas:** Es muy claro que las personas hacen la diferencia en la institución nada se consigue con tecnología y otros recursos sofisticados si no hay una persona que los utilice.

Como el administrador debe trabajar siempre con un conjunto de personas es necesario presentar dos conceptos fundamentales: grupo y equipo.

**Grupo de trabajo:** Es el conjunto de dos o más individuos interdependientes que se relacionan entre sí principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayudaran a cada miembro a ejecutar mejor las tareas en su área de responsabilidad.

**Equipo de trabajo:** Es un grupo de personas con habilidades complementarias que trabajan en conjunto para alcanzar un propósito común del cual son responsables colectivamente. El equipo genera sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, es decir los esfuerzos individuales se integran para genera un nivel de desempeño mayor que la suma de sus partes individuales.

#### **Actividades importantes de la Dirección.**

- ✓ Motivar al factor humano de la empresa
- ✓ Comunicar con efectividad.
- ✓ Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- ✓ Desarrollar, formar y promocionar al personal actual de acuerdo a las necesidades futuras de la empresa.
- ✓ Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- ✓ Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

## **CONTROL**

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa, garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores al fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

## **RELACIÓN DEL CONTROL CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **Planeación ↔ Control**

- ✓ Esta dos funciones van muy pareja ya que el control implica la existencia de metas y planes.
- ✓ A un plan más claro, completo y coordinado, es mucho más eficiente la acción del control.

### **Organización ↔ Control**

- ✓ El control proporciona resultados de mediciones que se hace con respecto a cómo funciona la estructura de la empresa.
- ✓ Es factible la medición por ejemplo de la capacidad del personal y analizar la posibilidad de creación o eliminación de nuevos puestos.

### **Dirección ↔ Control**

- ✓ Permite dirigir mejor a sus colaboradores.
- ✓ Ayuda a encontrar la mejor manera de dirigir, motivar y sancionar a su personal de acuerdo a los resultados.



## **IMPORTANCIA DEL CONTROL DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí se puede deducir la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dicho error.

El control es la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema a proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado, es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos.

### **Controles organizacionales sirven para:**

- ✓ Establecer estándares de desempeño.
- ✓ Establece patrones de calidad de los productos o servicios.
- ✓ Protege los bienes de la organización frente a los posibles abusos.
- ✓ Evalúa y dirige el desempeño de las personas por evaluaciones.
- ✓ Establece medios preventivos para garantizar el alcance de los objetivos empresariales.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. La Directora de la Policlínica tiene la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las

medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

## **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS QUE SE DEBE REALIZAR DENTRO DE LA POLICLÍNICA.**

### **AREA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **Estrategia:**

- ✓ Contratar una Jefe de personal que tenga los conocimientos necesarios con respecto al manejo de personal, que tenga poder de decisión y convocatoria para hacer cumplir adecuadamente las actividades en función a las normas y reglamentos que la institución del Municipio, CASMUL y la institución médica, ha regulado en cada una de las actividades específicas de todo el Recurso Humano de la Policlínica.

#### **Táctica:**

- ✓ Hacer cumplir estrictamente las normas y reglamento de la institución en caso de haber inconsistencia en el cumplimiento de las funciones por parte de ciertos funcionarios que integran la nómina de la institución médica.
- ✓ Como técnica y control de la nómina la institución médica deberá adquirir un reloj digital que permita registrar la asistencia del personal tanto a la llegada como al momento de salir.
- ✓ El personal deberá registrar una hoja de ruta que permita determinar y justificar la ausencia de su lugar de trabajo en caso de tener ciertos inconvenientes de carácter personal, calamidad doméstica o enfermedad en abandono del trabajo.

- ✓ Crear un puesto de Chef en dieta hospitalaria, para que luego ser llenada por medio de un concurso de merecimiento y oposición como lo proponemos en el presente proyecto.

**Política:**

Sera estricta responsabilidad del departamento legal del municipio, ofrecer un manual de reglamento disciplinario, en donde norme las diferentes actividades de los empleados de la Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLES DELGADO” para poder manejar adecuadamente los recursos humanos, principalmente cuando se den omisiones de carácter disciplinario o no cumplimiento de las funciones encomendadas.

**Meta:**

Que se ponga en práctica si es preciso desde el momento que se presente el proyecto a los ejecutivos de esta institución hospitalaria; con el fin de que talento humano tenga estricto control de la dirección como también de su autorresponsabilidad en el ejercicio diario de su cargo.

**AREA FINANCIERA.**

**Estrategia:**

- ✓ Los recursos financieros que requiere la institución médica del proyecto deberán estar asignados de acuerdo a la planificación presupuestaria, de igual manera los requerimientos que se tenga que cumplir con celeridad y urgencia con respecto a gastos económicos deberían ser descentralizados con respecto a la toma de decisiones por parte de la gerencia cuando dichos

gastos sean necesarios y no esperar realizar tramite burocráticos para obtenerlos.

**Táctica:**

Los gastos que la institución requiera deberán hacerse con la urgencia necesaria de igual manera ser comunicados al área financiera correspondiente, indicando la urgencia de dicha decisión, estos nos referimos a los gastos que involucra a toda la institución médica.

**Política:**

Toda institución del estado deberá tomar en cuenta la importancia de descentralizar gastos de urgencia o inmediatos para la toma de decisiones ejecutivas y operativas, previo a una normativa que será diseñada por los representantes legales de la institución médica, CASMUL y el Municipio.

**Meta:**

- ✓ Que luego de un análisis de las autoridades involucradas en aspectos financieros y los directivos de la institución médica, se comience inmediatamente dicha descentralización financiera; la cual será justificada en lo posterior
- ✓ La justificación de dichos gastos se deberá hacer conocer al CASMUL dentro de las 24 horas.

**AREA FINANCIERA**

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios

económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

La función principal del departamento financiero será la obtención y la administración de los recursos financieros de la empresa como:

- ✓ Invertir y asignar los recursos económicos adecuadamente
- ✓ Disponer de una caja chica emergente para ciertos imprevistos que con urgencia se requiera en la institución médica.
- ✓ Registrar las operaciones.
- ✓ Presentar los resultados de las operaciones.
- ✓ Cumplir con las obligaciones fiscales.
- ✓ Planificación de los presupuestos financieros.

Las obligaciones principales que deberá cumplir el departamento financiero de la policlínica son:

- ✓ Pago de médicos contratados, personal de enfermería y personal de servicios generales
- ✓ Adquisición y mantenimiento de equipos médicos
- ✓ Compra de medicina, tenerla a disposición de proveeduría para emergencias que la casa de salud requiera
- ✓ Mantenimiento del ascensor
- ✓ Mejoras de la infraestructura
- ✓ Compra de materiales para el aseo y limpieza de la policlínica.
- ✓ Control continuo y mejoramiento de los errores encontrados en las diferentes áreas de la empresa médica.

## **AREA DE MERCADOTECNIA**

### **Estrategia:**

- ✓ Definir las técnicas de comunicación, por medio de la promoción, con el fin de hacer conocer las bondades y características que tiene la Policlínica con respecto a la presentación y atención a los pacientes que dependan de los servicios especializados que provee la institución médica a la ciudadanía del Cantón Loja y su provincia principalmente.
- ✓ Promocionar los servicios públicos médicos que ofrece la Policlínica a los sectores más desposeídos y sus requisitos que debe tener el usuario.

### **Táctica:**

- ✓ Dar a conocer por parte del personal de mercadotecnia la existencia y los servicios que presta la Policlínica por medio de los diferentes medios de comunicación y dependiendo de su sintonía.
- ✓ Crear ciertos trípticos, afiches, hojas volantes y ubicarlos en los principales estantes de las diferentes entidades públicas y privadas que tengan mayor incidencia de visitantes
- ✓ En los servicios médicos para las personas de escasos recursos económicos de la ciudad y provincia, se les explique con claridad el cumplimiento de los requisitos que deben tener para poder hacerse acreedores de los servicios médicos públicos y entregarle un folleto en el cual explique en forma metodológica los diferentes servicios en todos y cada uno de los departamentos.

- ✓ Darles un carnet especial en el cual se distinga a los usuarios – pacientes de bajos recursos económicos y tengan la garantía necesaria para poder ser atendidos con mayor Celeridad.

### **Política:**

La comunicación deberá ser parte fundamental de gestión y servicio de la Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”, Con el fin de crear un posicionamiento de servicio común en el colectivo y de esta manera tener una imagen de gestión social importante en la vida diaria de esta institución médica.

### **Meta:**

La comunicación con el entorno y su imagen institucional será, el fiel reflejo de las acciones que realice esta Policlínica frente al cumplimiento de sus actividades de carácter social, salud y el bien común de la colectividad Cantonal y provincial; aplicando una comunicación de cuáles son los servicios que presta, a quien lo hace, como es su manejo y requisitos, para alcanzarlos; pero ya de forma inmediata ponerlo en funcionamiento.

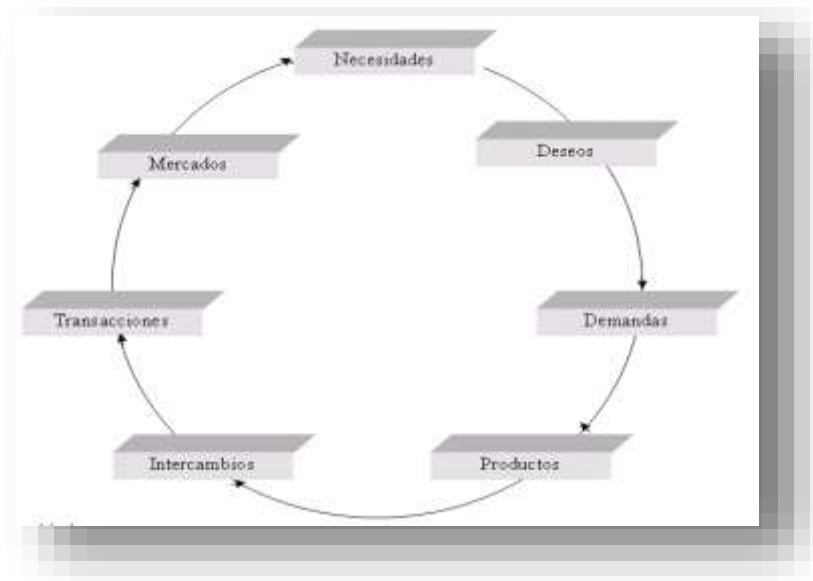
### **MERCADOTECNIA**

Es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la institución es determinar las necesidades, deseos, valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización a suministro de las satisfacciones que se desean de un modo más eficiente por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de servicios, productos y valores con otros.

La mercadotecnia es un sistema integral de actividades de negocios, diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Es un sistema orientado hacia el mercado o cliente cuyo programa se inicia con la idea de un servicio y termina cuando las necesidades de los clientes quedan completamente satisfechas.

## **ADAPTARLAS A LA POLICLÍNICA CON RESPECTO A SU CONTENIDO Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES**



## **ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA MERCADOTECNIA**

### **Necesidad**

Una necesidad humana es un estado de carencia dado que experimenta al individuo. Los seres humanos tienen necesidades muy complejas. Estas incluyen necesidades físicas básicas de alimento, vestido, calor y seguridad sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión.



## **Deseos**

Se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades. A medida que una sociedad evoluciona, aumenta los deseos de sus miembros. Como las personas se ven expuestas a más objetos que despiertan su interés o deseo, los productos tratan de proporcionar más productos o servicios que los satisfagan.

## **Demanda**

La gente tiene deseos casi ilimitados, pero sus recursos sí tienen límites, por ello quiere elegir los productos que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas, las personas eligen el producto cuyos beneficios les produce mayor satisfacción.

## **Producto**

Un producto no se limita a los objetos físicos, puede ser cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. Además de los bienes y servicios, los productos incluyen personas, lugares, organizaciones e ideas

Las necesidades, los deseos y las demandas del ser humano indican que existen los productos necesarios para satisfacerlos. Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición utilización o consumo y que se puede satisfacer una necesidad o deseo.

## **Intercambio**

El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio. Esta es una de las tantas maneras de obtener un objeto deseado, para que se dé un intercambio deben satisfacerse varias condiciones. Debe haber, por

supuesto, al menos dos partes, cada una de las cuales con algo de valor para la otra. Asimismo las dos deben estar dispuestas a negociar con la otra: y ser libres de aceptar o rechazar su oferta.

### **Transacciones**

Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes donde intervienen al menos dos objetos de valor, las condiciones acordadas y el momento y lugar acordado.

### **Mercados**

Un mercado es un conjunto compradores reales o potenciales del producto. Para comprender su naturaleza, imaginémosnos una economía primitiva formada por cuatro personas nada más: un pescador, un cazador un alfarero y un agricultor. Existen tres diferentes formas en las que estos participantes pueden satisfacer sus necesidades.

## **AREA OPERATIVA O PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

### **Estrategia**

- ✓ Prestación de servicios médicos a las familias de bajos recursos económicos, más necesitados y vulnerables de nuestra ciudad y provincia, principalmente.
- ✓ Atención médica integral a los niños en Orfanato y Guarderías y Escuelas Municipales.
- ✓ Apoyo al programa de la atención, auxilio y control de la mendicidad en el cantón Loja, a través de los controles médicos.

- ✓ Campaña de vacunación a niños menores de cinco años, mujeres en edad fértil, embarazadas, realizada por personal médico y paramédico del Policlínica Municipal.
- ✓ Carnetización a las señoras vivanderas de los mercados de la ciudad y personas que poseen algún tipo de negocio, de esta forma el municipio garantiza la salud de los expendedores a fin de evitar riesgos en la manipulación de los alimentos en los centros de abastos.
- ✓ Atención médica en las diferentes especialidades que ofrece el policlínico Municipal.
- ✓ Brindar a la colectividad servicios completos de consulta externa y hospitalización ginecológica de calidad a bajo costo.

### **Táctica**

- ✓ Ofrecer servicios con estándares de calidad que se orienten a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, principalmente de los más desposeídos en aspectos económicos.
- ✓ Fomentar un ambiente cultural, social, de servicio y laboral que eleve al máximo el interés y la motivación del recurso humano, por medio de la capacitación, motivación e interés por el servicio al ser humano, practicando el humanismo y profesionalismo.
- ✓ Obtener un reconocimiento e imagen como institución a nivel interno y externo.

## **Política**

La capacitación, adiestramiento, entrenamiento y motivación, será parte fundamental del desarrollo del recurso humano y por ende de la imagen de la Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO, al tener talentos humanos comprometidos con los objetivos de la institución y el servicio social y económico de los sectores más desposeídos de la ciudad y provincia.

## **Meta**

Dentro de tres meses mantener una estructura administrativa y operativa eficaz, donde permitirá al trabajador adaptarse al ambiente de trabajo y desarrollar todas sus potencialidades en las funciones asignadas, lo cual contribuirá al progreso y satisfacción de la institución.

## **Financiamiento**

Será financiado por la Policlínica y el CASMUL, el costo para la elaboración y la impresión de esta herramienta administrativa, es de \$ 500.00

## **Responsable**

Jefe de recursos humanos, directora de la Policlínica y jefes departamentales.

## **PLAN DE CONTINGENCIA**

### **Estrategia:**

- ✓ La Policlínica debe contar con un plan de contingencia o un plan de emergencia porque este asegura una respuesta oportuna y efectiva ante los posibles riesgos producidos por desastres naturales tanto físicos como

anímicos y psicosociales que pueda suceder a lo interno y externo de la institución

- ✓ Se debe hacer una preparación con simulacros, instalación de alarmas, señalización, flujo de comunicación, rutas de evacuación y zonas de seguridad este Plan debe ser integral, multidisciplinario, multinivel, técnico, y tener buena comunicación, el personal debe reunir las siguientes características permanencia, disposición, experiencia, habilidad y condición física.

#### **Táctica:**

- ✓ Tener adecuados métodos de precaución para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.
- ✓ Personal idóneo para realizar las funciones encomendadas.
- ✓ Respetar las normas establecidas de seguridad laboral e higiene, para desempeñar correctamente el trabajo y no correr ningún riesgo.
- ✓ Asistir a la inducción, así como a todos los cursos impartidos por la empresa, esto ayudará a desarrollar las habilidades y capacidades de los empleados.
- ✓ Personal que tenga predisposición al trabajo en equipo y compromiso de servicio a la comunidad.
- ✓ Responsabilizarse del cuidado y funcionamiento de los equipos e instrumentos a su cargo.
- ✓ Se sancionará al personal de acuerdo a las leyes establecidas en la institución.

**Política:**

La Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” deberá siempre estar preparada con elementos de seguridad y planes de contingencia; para poder solventar los problemas más acuciantes que se presenten con respecto a los macro ambientes que afectan a todas las empresas en un momento determinado.

**Meta:**

- ✓ Tener médicos profesionales de emergencia, en todas las especialidades médicas que permitan contrarrestar ciertas eventualidades de carácter incontrolable
- ✓ Disponer de planes emergentes para contrarrestar cualquier fenómeno natural que se presente.

**La Unidad de Contingencias deberá contar con lo siguiente:**

- ✓ Personal idóneo y capacitado en primeros auxilios
- ✓ Unidades móviles de desplazamiento rápido
- ✓ Equipo de telecomunicaciones
- ✓ Equipos de auxilios paramédicos
- ✓ Instalación y ubicación estratégica de extintores
- ✓ Equipos contra incendios
- ✓ Unidades para movimiento de tierras
- ✓ Señalización respectiva en la Policlínica
  - Salida de emergencia
  - Gradas
  - Números de emergencia
  - Dirección  $\Rightarrow$  de salida

- ✓ Personal ( Brigada de ayuda o socorro) evacuar a los pacientes y empleados en caso de emergencia como:

- Epidemias
- Inundaciones
- Incendios
- Terremoto

#### Riesgo Laboral

- ✓ Personal debidamente contratado
- ✓ Legalizado en la inspección de trabajo
- ✓ Asegurado en el IESS

## OBJETIVO # 2

### MEJORAR LA PARTE ADMINISTRATIVA DE LA POLICLÍNICA, DOTÁNDOLA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS A SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

#### Problema:

Actualmente la POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”, no cuenta con la estructura orgánica funcional, lo que no permite que el personal tenga un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones.

#### Estrategia:

- Proponer la estructura orgánica funcional, con el fin de que todos sus empleados, conozcan la organización global y la filosofía de la institución.
- Diseñar un manual de funciones, para cada puesto de trabajo, con el correspondiente organigrama.
- Diseñar el Manual de Bienvenida para la Policlínica
- Dar a conocer en toda la institución sobre la implementación de este manual administrativo.

#### Táctica:

- ✓ Entregar a la Directora y a los jefes departamentales la estructura propuesta, para la aplicación de esta herramienta Administrativa.
- ✓ Adquirir los pasos necesarios para elaborar, constituir y aplicar la estructura orgánica funcional.
- ✓ Conseguir la integración total para el conocimiento y aplicación del manual de funciones y organigrama estructural.



- ✓ Diseñar estructura orgánica funcional para que el personal tenga conocimientos como se encuentra estructurada la institución.

**Política:**

Sera obligación de la empresa, revisar continua y anualmente la estructura orgánica funcional, con el fin de mantener informados al personal, de los cambios que se han generado en los manuales de funciones, procedimientos y de bienvenida requisito fundamental para motivar al empleado sobre sus actividades frente al desarrollo diario de sus tareas y de igual manera el público en general sepa cómo está diseñada la estructura funcional.

**Metas:**

- ✓ Luego de elaborada la estructura debe ser difundida, para que todo el personal conozca claramente los puntos fundamentales que la constituyen a la nueva estructura orgánica funcional de la Policlínica con la finalidad de que su aplicación sea exitosa.
- ✓ Con el manual orgánico funcional propuesto del presente objetivo lograr que los dos primeros meses sea conocido totalmente por sus empleados y de esta manera alcanzar la integración total de las actividades en la Policlínica, y el conocimiento y aplicación de una nueva cultura organizacional.

**Financiamiento:**

Será financiado por la Policlínica y el CASMUL, el costo para la elaboración y la impresión de esta herramienta Administrativa, es de \$ 500.00

**Responsable:**

Jefe de personal, Directora y jefes departamentales

## **Estructura Funcional Propuesta**

### **Definición de los niveles Orgánicos Funcionales**

**Nivel Directivo:** Controla, dirige formula las políticas de gestión administrativa en la Institución.

**Nivel Ejecutivo:** Este nivel toma decisiones sobre las políticas generales emitidas por el Nivel Directivo, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento. El nivel Ejecutivo está conformado por la Presidente del CASMUL, Directora y jefes departamentales

**Nivel Asesor:** El nivel Asesor la conforma los jefes departamentales, los mismos que aconsejan, informan, y sugieren asuntos de índole de salud legal institucional.

**Nivel Auxiliar:** Ayuda a los otros niveles administrativos para que estos cumplan con sus funciones específicas, así también apoya a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales. Este nivel lo conforma la y el departamento de servicios generales, donde están los mensajeros, conserjes y guardias.

**Nivel Operativo:** Es la razón de ser de esta casa de salud, aquí se ejecuta las actividades delimitadas por los niveles superiores.

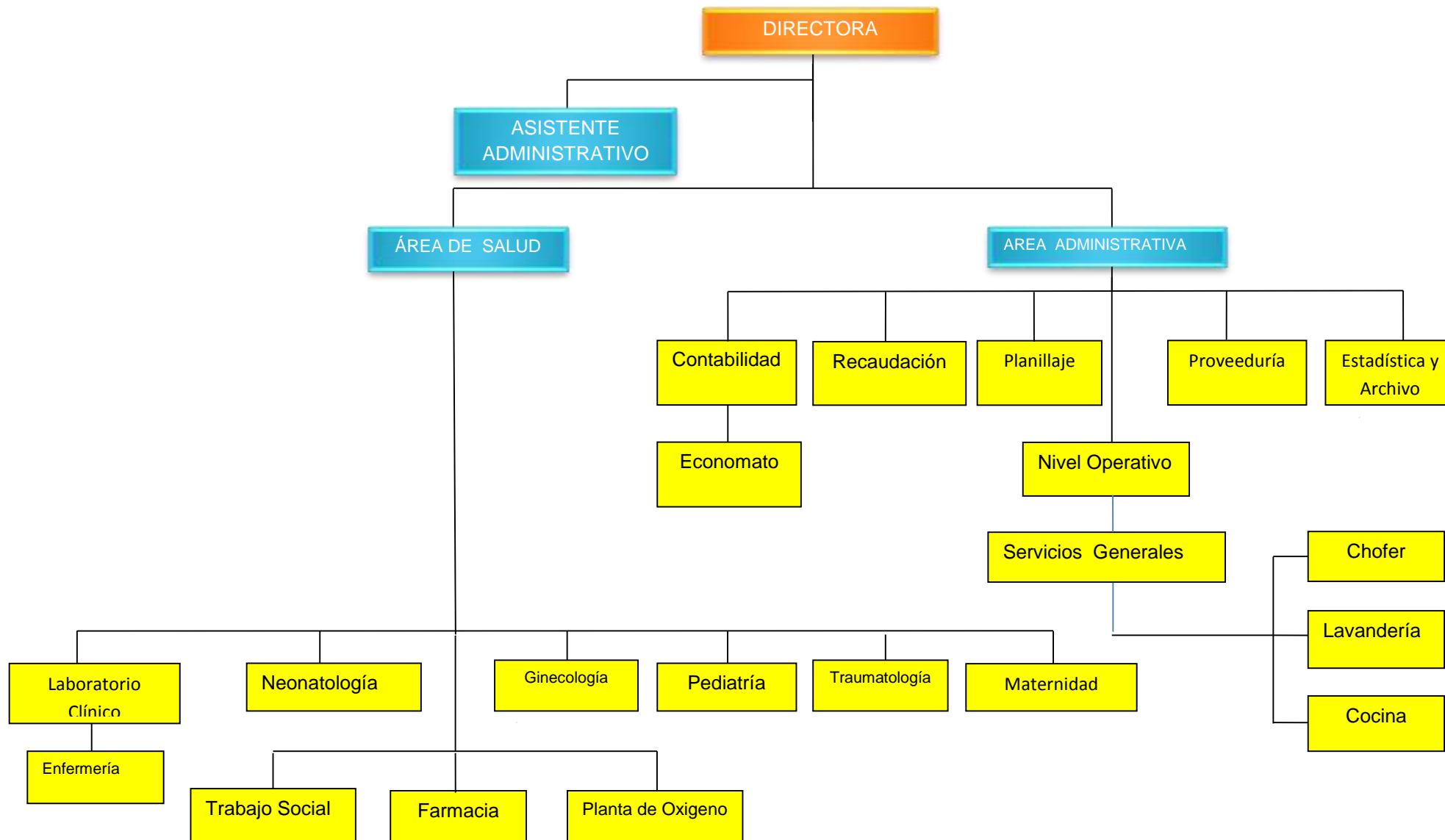
## **EL ORGANIGRAMA**

El organigrama es esencialmente una representación gráfica de la organización y estructura de la institución, mostrando las interrelaciones, y funciones, niveles jerárquicos y autoridad.

Su importancia radica en que presenta la información en conjunto acerca de la magnitud de la institución, para tener una visión analítica de toda su estructura. Por

lo tanto el organigrama se lo considera como la columna vertebral de una organización, institución o empresa. A continuación se describa gráficamente la propuesta del organigrama estructural y funcional de esta casa de salud.

# ORGÁNIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA POLICLÍNICA MUNICIPAL J.E.G.D.



## **PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA POLICLÍNICA “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”.**

**Nombre del puesto:** DIRECTORA

**Naturaleza del trabajo:** Planifica, organiza, dirige y evalúa todas las actividades administrativas de la institución.

### **Funciones:**

- Representar, a la Policlínica en forma legal, como máxima autoridad de la misma
- Cumplir y hacer cumplir la ley de la salud en la institución según los normativos del Ministerio de salud
- Asumir y hacer cumplir con responsabilidad las políticas del Ministerio de Salud
- Elaborar proyectos de salud, acuerdos, convenios, contratos, reglamentos y más instrumentos legales que sirvan de soporte y consolidación de la policlínica
- Resolver todos los asuntos que le competan y desempeñar las demás funciones previstas en la ley de Salud.
- Atender llamadas de emergencia en caso de inconvenientes suscitados en esta Casa de Salud
- Control de Insumos para el aseo en las diferentes áreas
- Control de suministros de oficina
- Controlar el registro de asistencia del personal de la Policlínica
- Elaborar el calendario de vacaciones para todo el personal
- Controlar los turnos del personal de guardia (enfermeras, médicos y otros).

- Solucionar inconvenientes con equipos médicos.
- Colaborar para la elaboración de la Planificación Organización Anual.
- Control de bodega de Consulta Externa.
- Coordinar Jornadas Médicas en los diferentes barrios y con Escuelas Municipales.

**Características de Clase:**

Debe ser una líder que le permita coordinar, dirigir y evaluar la gestión de la Policlínica, a través de sus responsabilidades administrativas y ejecutivas encaminadas al desarrollo institucional.

**Requisitos:**

- Título de cuarto nivel en Salud Pública
- Cursos en Administración
- Actualización Permanente en Liderazgo, Relaciones Humanas y Relaciones Públicas
- Cursos actualizados inherentes a su Profesión
- Documentos personales.

**Nombre del puesto:** ASISTENTE ADMINISTRATIVO

**Naturaleza del trabajo:** Organiza y ejecuta las actividades las labores encomendadas por la Directora de la institución.

**Funciones:**

- Remplazar a la Directora cuando se encuentra fuera de sus funciones en forma temporal.

- Elaborar Oficios solicitados por la Directora
- Conferir copias y certificaciones de documentos que se tramitan a través de la Dirección
- Participar en las reuniones
- Mantener un archivo actualizado
- Coordinar las actividades administrativas con las dependencias de la institución en caso lo amerite.

**Características de Clase:**

- Establecer buenas relaciones interpersonales, médicos, enfermeras, administrativo y de apoyo de la institución.
- Responsabilidad por la organización y control de documentos y trámites administrativos a su cargo
- Requiere conocimientos de las normas legales institucionales para el cumplimiento de sus funciones.

**Requisitos:**

- Título Superior en Comercio o Administración, o en la especialidad de Secretariado
- Experiencia como secretaria ejecutiva mínimo 2 años.
- Conocimiento en computación, fax, internet, etc.
- Cursos en Relaciones Humanas
- Documentos personales.



**Nombre del puesto:** CONTABILIDAD (CONTADORA/O)

**Naturaleza del trabajo:** Dirige, organiza y planifica las actividades económicas contables de la institución.

**Funciones:**

- Programa, dirige y supervisa la ejecución del sistema contable financiero de acuerdo a las disposiciones legales vigentes
- Registra los ingresos y egresos institucionales legalmente justificados.
- Efectúa el pago de facturas y retenciones
- Disponer la elaboración de comprobantes de pagos de los checos respectivos
- Efectúa las declaraciones mensuales de los valores requeridos por la institución según instrucciones del SRI.
- Elabora roles de pago del personal en forma mensual.
- Presenta informes contables, económicos y financieros de las labores encomendados a la Directora
- Revisión de solicitudes de compra, ingreso de facturas de proveeduría y farmacia.
- Elaboración del informe de ventas de la farmacia de la Policlínica Materno Infantil.
- Elaboración del informe de ventas mensuales de Consulta Externa.
- Elaboración de planillas para el pago de los médicos a comisión de acuerdo a lo facturado por médico.
- Revisión de cuentas por cobrar de las áreas de Pediatría, Neonatología, Consulta Externa y Farmacia, elaboración de formato respectivo para enviar a la Jefatura de Personal para el respectivo descuento del rol de pagos.

- Revisión del informe mensual de Hospitalización, Pediatría y Neonatología previa presentación a la Dirección Financiera del CASMUL.
- Revisión del informe mensual de llamadas médicas tratantes previa presentación a la Dirección Financiera del CASMUL.
- Revisión de los informes diarios de odontología entregados por la auxiliar de odontología.
- Revisión de los informes diarios por médico entregado por enfermería previa
- Elaboración del informe para el pago de los médicos a comisión.
- Revisión de los informes diarios entregados por recaudaciones previa elaboración del informe mensual.
- Arqueos a los departamentos de Farmacia, Recaudaciones en cantidad y caducidad de productos.
- Constatación anual de los inventarios de la Policlínica
- Solicitar sanciones para el personal que incumplan las funciones a ella encomendadas.

**Características de Clase:**

Responsabilidad administrativa civil y penal en el cumplimiento de los procedimientos contables y legales para el manejo económico financiero.

**Requisitos:**

- Título de Contador público actualizado o título en Contabilidad y Auditoría
- Experiencia en funciones similares 3 años
- Haber aprobado cursos actualizados dictados por la Contraloría General del Estado.
- Cursos en Relaciones Humanas

- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** RECAUDACIÓN (CONTADORA/O)

**Naturaleza del Trabajo:** Ejecución en tareas de apoyo administrativo institucional.

**Funciones:**

- Control de las series de facturas entregadas a su persona por el departamento de adquisiciones del CASMUL.
- Venta y control de los certificados médicos entregados a su persona por el departamento de adquisiciones del CASMUL.
- Venta y control de series de formularios de cartelización de mercados y particulares.
- Distribución respectiva de series de facturas y notas de venta a la persona encargada de planillaje.
- Facturar y cobrar los valores de acuerdo a resoluciones emitidas y aprobadas por la Presidenta del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja.
- Proceder a facturar en el sistema informático de acuerdo a los diferentes códigos establecidos para cada médico y para cada servicio.
- Realiza el cierre diario de caja y depositar los valores íntegros en forma diaria.
- Entregar los informes en forma diaria y mensual debidamente cuadrados, legalizados y con su respectiva papeleta de depósito.
- Obtener mensualmente los respaldos de toda la información a su cargo en medio magnético e impreso.
- Revisar que las facturas salgan con los datos correspondientes a los pacientes y sean debidamente legalizadas.
- Facturación de los servicios odontológicos debidamente legalizados.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Título Superior en Comercio, Administración o en la especialidad de Economía.
- Experiencia como secretaria ejecutiva mínimo 2 años.
- Conocimiento en computación, fax, internet, etc.
- Cursos en Relaciones Humanas
- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** PLANILLAJE

**Naturaleza del Trabajo:** Llevar un control estadístico de todos los pacientes hospitalizados en esta casa de salud.

**Funciones:**

- Entregar los informes en forma diaria y mensual al departamento de contabilidad debidamente legalizados por los clientes, sin enmendaduras ni borrones.
- Facturar todos los servicios correspondientes a Hospitalización, Neonatología y Pediatría de acuerdo al Manual de Procedimientos y resoluciones debidamente legalizadas por la Presidenta del Centro de Apoyo Social Municipal.
- Controlar que los egresos de medicación entregados por enfermería de

Hospitalización, Neonatología y Pediatría, sean legibles, con los procedimientos quirúrgicos respectivos y que no contengan enmendaduras, borrones, operaciones de suma y resta, lápices de colores.

- Llevar y entregar las estadísticas de todos los pacientes hospitalizados en esta Casa de Salud de acuerdo a los requerimientos del INEC.
- Actualizar los precios de la medicina e insumos de manera permanente en base a las copias de ingresos de facturas entregadas por proveeduría.
- Elaboración de planillas de Hospitalización, Neonatología y Pediatría previo control de la información remitida por enfermería.
- Llenar los abonos prepagos y que queden debidamente legalizados.
- Emitir facturas debidamente legalizadas.

#### **Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

#### **Requisitos:**

- Título Superior en Comercio o Administración, o en la especialidad de Economía.
- Experiencia como secretaria ejecutiva mínimo 2 años.
- Conocimiento en computación, fax, internet, etc.
- Cursos en Relaciones Humanas
- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** PROVEEDURÍA

**Naturaleza del Trabajo:** Elaborar solicitudes de compra y realizar las respectivas devoluciones de los productos.

**Funciones:**

- Ingresar las facturas de compra al sistema informático bajo su responsabilidad con todos los datos debidamente legalizados.
- Contar y verificar que la medicación que se recibe este en buenas condiciones y en la cantidad que consta en la factura.
- Hacer conocer de las facturas de compra a la persona encargada de Planillaje para actualización de datos.
- Entregar mediante hojas de egreso la medicina solicitada por Hospitalización, Neonatología y Pediatría de acuerdo a los niveles establecidos, debidamente contados, verificados y legalizados.
- Verificar constantemente que sus existencias estén debidamente cuadradas y no dejar el stock en cero.
- Elaborar las solicitudes de compra de acuerdo a la rotación real del producto y pedir mínimo con caducidad de dos años.
- Realizar las respectivas devoluciones de los productos a los proveedores, tomando en cuenta los plazos establecidos de cada laboratorio, de la medicina que está bajo su responsabilidad, recibiendo el respectivo justificativo debidamente legalizado por el proveedor.
- Llevar un control de las fechas de caducidad de los productos para que se pueda tramitar oportunamente con los proveedores.
- Llevar un registro en forma ordenada por número y fecha de toda la medicación entregada al personal de enfermería, debidamente legalizada por

las personas que entregan y reciben.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Título Superior en Administración, o en la especialidad de Economía
- Experiencia como secretaria ejecutiva mínimo 2 años.
- Conocimiento en computación, fax, internet, etc.
- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** ESTADÍSTICA Y ARCHIVO

**Naturaleza del Trabajo:** Apertura de historias clínicas y brindar información al paciente o clientes.

**Funciones:**

- Dar información al paciente o cliente.
- Entrega de turnos para los médicos de cada especialidad.
- Ingreso de datos del paciente al sistema.
- Archivo de historias clínicas.
- Abastecimiento de material para historias clínicas.
- Entrega de carpetas para ingresos de maternidad y pediatría.
- Apertura de historias clínicas para el recién nacido.

- Control de estadísticas y censos de la Clínica “Julia Esther González Delgado”.
- Registro del perfil epidemiológico.
- Elaboración del informe anual del INEC.

**Características de Clase:**

- Establecer buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Responsabilidad por la organización y control de documentos y trámites administrativos a su cargo
- Requiere conocimientos de las normas legales institucionales para el cumplimiento de sus funciones.

**Requisitos:**

- Título Superior en Administración, o en la especialidad de Economía
- Experiencia como secretaria ejecutiva mínimo 2 años.
- Conocimiento en computación, fax, internet, etc.
- Documentos personales

**Nombre del Puesto:** ECONOMATO

**Naturaleza del Trabajo:** Llevar el control y manejo de la bodega de víveres y remitir informes semanales al Departamento de Contabilidad.

**Funciones:**

- Recibir y controlar, cantidad y calidad de los productos alimenticios para las preparaciones establecidas de toda la semana.
- Entregar diaria y oportunamente los alimentos que serán preparados para los



pacientes y personal de la Policlínica “Julia Esther González Delgado”, conforme al menú elaborado por el nutricionista del CASMUL.

- Informar semanalmente de todos los productos recibidos para la alimentación.
- Llevar el control y manejo de la bodega de víveres.
- Remitir los informes semanales al Departamento de Contabilidad.
- Apoyar en actividades relacionadas con la preparación y servicio de los alimentos.
- Elaborar conjuntamente con el nutricionista del CASMUL, los menús para los pacientes de la Policlínica.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Título Superior en comercio o administración, o en la especialidad de Secretariado
- Experiencia como secretaria ejecutiva mínimo 2 años.
- Conocimiento en computación, fax, internet, etc.
- Cursos actualizados inherentes a su profesión
- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** TRABAJO SOCIAL

**Naturaleza del Trabajo:** Coordinación en actividades de solidaridad, visitas domiciliarias y diarias a los pacientes hospitalizados.

**Funciones:**

- Visita diarias a pacientes en hospitalización
- Visitas Domiciliarias
- Elaboración de Informes Sociales
- Gestión Interinstitucional con el fin de canalizar ayudas médicas a pacientes de escasos recursos económicos. (INNFA)
- Entrega de medicación donada a pacientes de escasos recursos económicos.
- Se acompaña a pacientes que tienen traslado a otras Casas de Salud.
- Entrevistas con familiares y pacientes que se hacen acreedores a ayudas médicas o exoneraciones.
- Aplicaciones de encuestas
- Se colabora en jornadas medicas
- Promoción de la Unidad Móvil (Perifoneo)
- Coordinación en actos por días especiales: Madre, Navidad, etc.
- Coordinación en actividades de solidaridad, cuando se requiere ayuda económica para compañeros.
- Reuniones por ser integrante para elaboración de proyectos con el fin de canalizar ayudas sociales. (INNFA, MIES, HRIA).

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Requiere de conocimientos, iniciativa y buenas relaciones interpersonales.

**Requisitos:**

- Tener título académico superior en Psicología Familiar

- Experiencia 2 años en funciones afines
- Conocimientos en computación
- Seminarios en Relaciones Humanas y Relaciones Públicas
- Cursos actualizados inherentes a su profesión
- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** ENFERMERÍA

**Naturaleza del Trabajo:** Preparación de los pacientes y realizar informes mensuales del departamento.

**Funciones:**

- Preparación diaria de pacientes: toma de signos vitales, temperatura, presión arterial, pulso, peso, perímetro cefálico, talla.
- Entrega de historias clínicas con sus respectivos turnos a cada consultorio de los diferentes médicos.
- Retiro de carpetas para dejar al departamento de estadística.
- Colaborar con los informes mensuales del departamento de estadística.
- Colaborar con el médico en los siguientes procedimientos como son: Curaciones, Suturas, Lavados de oído, extracción de puntos, extracción de uñeros, cauterización de verrugas, Papanicolaou, aplicación de dispositivos intrauterinos, colocación de sondas vesicales y otros procedimientos.
- Puesta de inyecciones intramusculares, intravenosa y subcutánea.
- Preparación y esterilizado de gasas, baja lenguas, espátulas para Papanicolaou, vendas y drenes.
- Lavado y esterilizado de instrumental necesario para la atención médica.
- Nebulizaciones.

- Verificar que todos los equipos estén en perfecto estado.
- Vacunación de niños y adultos.
- Vacunación en Centros infantiles y Municipales, Escuelas y Colegios Particulares (Vacuna privada hepatitis A y B)
- Retirar vacuna cada mes o cuando sea necesario del Área 2 y Jefatura Provincial de Salud.
- Asistirá a la actualización de vacunas nuevas que están proporcionando el MSP.

**Características de Clase:**

- Llevar con responsabilidad las tareas encomendadas, requiriendo de conocimientos e iniciativas para el cumplimiento de los objetivos propuestos por las autoridades de la institución.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Título de tercer nivel en Enfermería
- Experiencia 2 años en funciones similares
- Cursos actualizados inherentes a su profesión
- Seminarios en Relaciones Humanas y Relaciones Publicas
- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** LABORATORIO CLÍNICO

**Naturaleza del Trabajo:** Realizar informes sobre los exámenes realizados diariamente en laboratorio para entregar al paciente.

**Funciones:**

- Preparación al paciente previa a la toma de muestras
- Extracción de sangre
- Recolección de muestras (orina y heces)
- Procesamiento de las muestras de sangre (biometrías, química sanguínea, serología).
- Observación al microscopio de las muestras de (orina y heces)
- Reporte de los exámenes realizados diariamente en el laboratorio para entregar al paciente.
- Lavado y esterilización del material utilizado en las diferentes muestras.
- Preparación del material de trabajo para las actividades del día siguiente.
- Participación en las jornadas médicas organizadas por el centro de apoyo social municipal.
- Realización de turnos sábado, domingo y feriados.
- Llamadas de emergencia en las noches.
- Realización de los informes mensuales de sustancias Psicotrópicas y Estupefacientes.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Título profesional en Bioquímica o Laboratorio

- Experiencia 2 años en labores similares a su cargo
- Cursos actualizados inherentes a su profesión
- Seminarios en Relaciones Humanas
- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** GINECÓLOGÍA (GINECÓLOGA / O)

**Naturaleza del Trabajo:** Atención y control del embarazo y planificación familiar.

**Funciones:**

- Atención del Paciente Ambulatorio (Consulta Externa)
- Atención y control del embarazo
- Planificación Familiar
- Ecosonografía.
- Toma de muestras Papanicolaou.
- Jornadas Médicas y charlas educativas.
- Cirugías programadas y de emergencia
- Colposcopia.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Responsabilidad en la aplicación de sus conocimiento
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Título de cuarto nivel en Ginecología reconocido por el CONESUP y registrado por el Ministerio de salud.

- Experiencia 2 años en labores similares a su cargo.
- Cursos actualizados inherentes a su profesión
- Cursos en relaciones humanas
- Documentos personales

**Nombre del Puesto:** MATERNIDAD

**Naturaleza del Trabajo:** Atención inmediata y administración de medicación a los pacientes.

**Funciones:**

- Rotación por las áreas de hospitalización, neonatología y quirófanos.
- Admisión de la paciente.
- Atención inmediata de la paciente.
- Administración de medicación intravenosa e intramuscular.
- Extracción de muestras para laboratorio.
- Control de AFU y sangrado genital.
- Control de herida quirúrgica.
- Control de sonda vesical.
- Control y registro de dietas.
- Control y registro de signos vitales
- Colaboración en las curaciones.
- Baño del niño y desinfección del cordón umbilical.
- Control de glucosa del recién nacido.
- Circulación en quirófanos
- Arreglo del Área quirúrgica.
- Lavado y desinfección del instrumental y accesorios quirúrgicos.

- Preparación de ropa y equipos quirúrgicos para partos y cesáreas.
- Equipamiento de las unidades quirúrgicas.
- Control y registro de medicación de cada área y por turno.
- Cierre de historia clínica y suma de medicación.
- Entrega de historia clínicas en planillaje.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la institución y público en general.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Título de cuarto nivel en enfermería
- Experiencia de 2 años en funciones similares a su cargo
- Cursos o seminarios en relaciones humanas
- Cursos actualizados inherentes a su profesión
- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** PEDIATRIA

**Naturaleza del Trabajo:** Atención integral y directa al paciente.

**Funciones:**

- Admisión del paciente.
- Atención inmediata en las emergencias y hospitalizados.
- Llenar la hoja de ingreso formato 008.
- Administración de medicación.
- Extracción de muestras de laboratorio.



- Atención integral y directa al paciente.
- Realización de nebulizaciones.
- Limpieza de camas de egreso de los pacientes.
- Control y registro de material e insumos.
- Control de medicación de stock en enfermería.
- Aseo del paciente.
- Colaboran en quirófanos cuando hay demanda de pacientes.
- Apertura de historias clínicas.
- Cierre de historias clínicas y suma de medicación para que realicen el planillaje.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la institución y público en general.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Título de cuarto nivel en pediatría
- Experiencia de 2 años en funciones similares a su cargo
- Seminarios en relaciones humanas
- Cursos actualizados inherentes a su profesión
- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** ODONTÓLOGÍA (ODONTÓLOGA / O)

**Naturaleza del Trabajo:** Realizar extracciones y curaciones dentales.

**Funciones:**

- Operaciones dentales tanto en calzas de resina de fotocurado y amalgama.
- Obturaciones provisionales y de Ionómero de vidrio.
- Ortodoncias dentales
- Profilaxis con ultrasonido.
- Tomas de RX.
- Diagnóstico y emergencias buco-dentales.
- Revisión dental para los permisos de funcionamiento Municipales.
- Realizar los pedidos de materiales y suministros para odontología
- Control del buen funcionamiento de los equipos de Odontología.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la institución y público en general.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Título de cuarto nivel en odontología
- Experiencia 2 años en labores similares a su cargo.
- Cursos actualizados inherentes a su profesión
- Cursos de relaciones humanas
- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** TRAUMATOLOGÍA

**Naturaleza del Trabajo:** Brindar atención médica de forma eficiente y aplicar todos los procedimientos quirúrgicos adecuados.

**Funciones:**

- Brindar anestesia a todos los pacientes previo procedimiento quirúrgico.
- Atender llamadas de emergencia.
- Atender pacientes en consulta externa
- Cirugía menor y curaciones.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Título de cuarto nivel en Traumatología o Radiología
- Experiencias de 2 años en labores similares a su cargo
- Seminario en relaciones humanas
- Cursos actualizados inherentes a su profesión
- Documentos personales.

**Nombre del Puesto:** FARMACIA (Lic. En Bioquímica)

**Naturaleza del Trabajo:** Atención a los clientes, facturación de la medicación, elaborar informes, solicitudes mensuales e inventarios anuales de la medicina existente.

**Funciones:**

- Venta de medicina
- Facturación de la medicación.
- Elaboración de cuentas por cobrar a servidores municipales y Orfanato

Municipal.

- Cuadre de ventas diarias (deposito).
- Elaboración de solicitudes de compra de medicación.
- Control de fecha de caducidad de la medicación.
- Llamar a las casas comerciales con tres meses de anticipación para el retiro de la medicación a caducarse.
- Ingresos y egreso de medicina que se entrega a la Unidad Móvil de Salud, para jornadas médicas.
- Cambio de la nota de devolución por la nota de crédito.
- Informes mensuales de cuentas por cobrar a niños de orfanato.
- Informe mensual de cuentas por cobrar a servidores y trabajadores del I. Municipio de Loja.
- Informe de cuentas por cobrar a Pediatría.
- Informe mensual de compras realizadas.
- Informe mensual de ventas realizadas.
- Inventario anual de medicina existente.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Tener título académico superior en Bioquímica
- Experiencias de 2 años en labores similares a su cargo.
- Cursos en Relaciones Humanas y Relaciones Publicas
- Documentos personales

**Nombre del Puesto:** PLANTA DE OXIGENO (Ing. Técnico Industrial)

**Naturaleza del Trabajo:** Dar mantenimiento y solucionar problemas en el ámbito eléctrico de las diferentes áreas de la Policlínica.

**Funciones:**

- Mantenimiento al compresor de la planta generadora de oxígeno.
- Cambio de aceites al compresor de la PMIML.
- Limpieza y orden
- Llenar tanques de oxígeno.
- Abastecer de oxígeno. a los diferentes áreas.
- Controlar las redes que conducen el oxígeno a las diferentes áreas.
- Dar mantenimiento a las máquinas de lavandería.
- Dar mantenimiento al ascensor
- Solucionar problemas en el ámbito eléctrico en las diferentes áreas de la Policlínica.
- Dar mantenimiento al generador eléctrico.
- Dar mantenimiento a la cisterna.
- Dar mantenimiento al autoclave (esterilizador)

**Características de Clase:**

- Trabajo técnico que requiere de experiencia y responsabilidad en la institución
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Tener título superior en mecánica industrial
- Experiencia mínima dos años en labores similares

- Cursos actualizados inherentes a su profesión
- Documentos personales

**Nombre del Puesto:** SERVICIOS GENERALES

**Naturaleza del Trabajo:** Ejecución en tareas de apoyo administrativo institucional.

**Funciones:**

- Realizar el aseo del área de hospitalización maternidad.
- Limpiar vidrios del área de hospitalización maternidad.
- Poner cera y sacar brillo en el área de hospitalización maternidad.
- Cuidar las plantas que se encuentran hospitalización maternidad.
- Clasificar la basura en el área de hospitalización maternidad: desechos comunes, corto punzantes, especiales, etc.,
- Guardar en la bodega de desechos bio-peligrosos y bioso-degradables, los desechos recolectados, durante la jornada del día, para que en la noche lleve el vehículo destinado para la Policlínica.
- Realizar la desinfección de las salas luego del alta de los pacientes Hospitalización Maternidad.
- Lavar los roda pies de Hospitalización Maternidad.
- Desinfección de los quirófanos 1,2 y Neonatología.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Presentar documentos de ley
- Tener estudios Secundarios
- Experiencias de 1 año en labores similares a su cargo.
- Cursos en Relaciones Humanas

**Nombre del Puesto:** CHOFER

**Naturaleza del Trabajo:** Ejecución de los labores con responsabilidad y manejar buenas relaciones humanas.

**Funciones:**

- Traslado de pacientes a otras casas de salud.
- Atender llamadas de emergencia en caso de traslado de pacientes en fines de semana y feriados.
- Llevar pacientes a toma de tomografías.
- Colaborar en jornadas médicas en barrios y parroquias del cantón Loja.
- Dar mantenimiento a la ambulancia (aceite, cambio de empaques, diesel, etc.)
- Limpiar la ambulancia.
- Controlar que el tanque de oxígeno para traslado de pacientes este cargado.
- Realizar traslado de pacientes al aeropuerto (toma) para traslado a otras provincias.
- Entrega de oficios a las diferentes dependencias del municipio.

**Características de Clase:**

- Cumplir con las jornadas de trabajo previamente establecidas y planificadas

- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos:**

- Tener Licencia profesional
- Experiencia profesional 3 años
- Tener conocimientos sobre las leyes de tránsito
- Tener curso de relaciones humanas.

**Nombre del Puesto:** LAVANDERÍA

**Naturaleza del Trabajo:** Ejecuta todas las actividades delegadas de forma eficiente.

**Funciones:**

- Bajar la ropa sucia del área de Hospitalización Maternidad y Pediatra.
- Lavar la ropa que se utiliza en las diferentes áreas de esta Casa de Salud.
- Centrifugar toda ropa después del lavado.
- Secado de toda la ropa luego del centrifugado.
- Planchar la ropa para las diferentes áreas.
- Coser la ropa en mal estado.

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución y público en general.
- Responsabilidad y eficiencia en todas las actividades a realizarse

**Requisitos:**

- Presentar documentos de ley
- Experiencia de 1 año en labores similares a su cargo



**Nombre del Puesto:** COCINA

**Naturaleza del Trabajo:** Prepara higiénicamente los alimentos

**Funciones:**

- Prepara higiénicamente los alimentos según los menús que son enviados desde CASMUL, tanto para pacientes como para personal Médico.
- Servir y retirar charoles de comida a los pacientes.
- Desinfectar la cocina, mesones, pisos, paredes, ventanas.
- Mantener limpio comedor de Médicos. (Mesas, Manteles)
- Reciclar correctamente la basura.
- Cuidar y precautelar los instrumentos de trabajo (Cocina, vajilla, mantelería) y los alimentos.
- Llevar correctamente el cuaderno diario de dietas.
- Colabora en la realización del Menú

**Características de Clase:**

- Mantener buenas relaciones con el personal de la Institución.
- Realizar su trabajo con eficiencia y buena predisposición.

**Requisitos**

- Documentos personales
- Experiencia de 2 años en labores similares a su cargo
- Cursos en Relaciones Humanas
- Cursos e en Gastronomía e Higiene.

## **PROPUESTA DEL MANUAL DE BIENVENIDA PARA LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”**

### **ESTRUCTURA DEL MANUAL DE BIENVENIDA PROPUESTO**

# MANUAL DE BIENVENIDA

#### **ESTIMADO NUEVO COMPAÑERO (A):**

La POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” de la Ciudad de Loja le abre sus puertas, porque desde este instante ya es parte de esta institución, que brinda servicio social a la comunidad, la misma que le extiende sus manos y le brinda una cordial bienvenida.

Para que ingreses al puesto de trabajo, le hemos preparado una adecuada inducción y capacitación; lo cual permitirá desarrollar tanto en el ámbito profesional como personal. A partir de este momento cuenta con grupo de colaboradores de alta calidad humana, que se ofrecen para ayudar a alcanzar sus más grandes anhelos.

A continuación, le presentamos la historia de nuestra institución, la misma que lucha día a día con una fe firme, en dónde la convicción de poder lograr un sueño y más aun confiando en brindar servicios de calidad a la ciudadanía. De la misma forma te hacemos partícipe de la misión, visión, objetivos, valores y servicios que brindamos a la ciudad y provincia de Loja.

## HISTORIA DE LA POLICLÍNICA

### VISIÓN

Se basa en que somos una Institución de Salud integrado por profesionales médicos, enfermeras, técnicos, administrativos y personas afines con miras a la excelencia en la calidad y calidez de atención a los usuarios (as), lo que nos garantiza el reconocimiento por un servicio eficiente de alta calidad técnica y humana.

### MISIÓN

La Policlínica Maternidad Municipal se esfuerza por dar una atención médica integral en las áreas de Ginecología Obstetricia, Pediatría, Neonatología, Medicina Interna, Medicina General, Laboratorio, Ecosonografía, Colposcopia, Odontología, Vacunación, Farmacia, Trabajo Social, basados en la eficiencia, eficacia y solidaridad para satisfacer las demandas de los usuarios (as).

## OBJETIVOS

- Brindar a la colectividad servicios completos de consulta externa y hospitalización ginecológica de calidad a bajo costo.
- Establecer un modelo de atención y cobertura que permita brindar servicios de calidad a personas con bajos recursos económicos, más necesitados y vulnerables de nuestra ciudad y provincia.
- Ampliar la capacidad técnica operativa de la Policlínica con la creación del área quirúrgica obstétrica y pediátrica.

## PRINCIPIO Y VALORES DEL PERSONAL QUE LABORAN EN POLICLÍNICA

### Principios:

**Responsabilidad:** Es el cumplimiento de un deber, es una obligación ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.

**Confianza:** Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

**Respeto:** Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Es el sustento de la moral y la ética.

**Equidad:** Es el valor que se inspira en la tolerancia que permite aceptar a los demás con sus virtudes y debilidades y no exigir la perfección absoluta.

**Transparencia:** Conjunto de normas, procedimientos y conductas que definen y reconocen como un bien del dominio público.

**Cooperación:** Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades hacia un objetivo compartido.

**Libertad:** Es el valor que nos permite actuar con conciencia y responsabilidad según nuestros criterios, inclinaciones y habilidades, sin violar la posibilidad que tienen los demás de hacerlo.

#### **Valores:**

**Amor:** Es un conjunto de sentimientos que se manifiestan entre los individuos capaces de desarrollar emotividad, la capacidad de ser felices haciendo felices a los demás “dar sin esperar recibir”, “ofrecer sin esperar recompensa” “sentirse feliz de haber contribuido a la felicidad de los demás”

**Solidaridad:** Es un valor de gran trascendencia por el género humano, pues gracias a ella no solo se alcanzado los más altos grados de civilización y desarrollo tecnológico a lo largo de su historia.

**Ternura:** Comprender las necesidades básicas del hombre, tolerar las debilidades humanas y dar el lugar que le corresponde a los sentimientos de amistad, afecto, cariño y amor, que son las fuentes del calor humano.

**Veracidad:** Es la virtud que consiste en mostrarse veraz en los propios actos y en decir la verdad en sus palabras evitando la duplicidad, la simulación, la hipocresía.

## **OBLIGACIONES**

1. Desempeñar con agrado, seriedad y respeto tu trabajo.
2. Recuerda que mantener un buen trato con tus compañeros es fundamental, así como apoyar en todo momento a las acciones y actividades que se realizan. Con tu participación directa y constante aseguras tu fuente de trabajo, tu desarrollo personal, laboral y económico.
3. Conocer, respetar y llevar a cabo las normas y políticas internas de la institución.
4. Asistir a la inducción, así como a todos los cursos impartidos por la empresa. Recuerda que esto ayudará a desarrollar tus habilidades y capacidades.
5. Respetar las normas establecidas de seguridad laboral e higiene, para desempeñar correctamente tu trabajo y no correr ningún riesgo.
6. Utilizar de manera adecuada el equipo de trabajo, recuerda que dicho equipo es el que utilizan todos los empleados en común y que habrá de mantenerlo en buen estado.

## **HORARIOS Y DÍAS DE PAGO**

Días uno o dos de cada mes; si es estas fechas fuesen fin de semana, se esperará al inmediato siguiente en día hábil en horario de oficina.

## **PERIODO DE VACACIONES**

Las vacaciones se las dará a cada uno de los empleados de acuerdo a lo establecido a la ley y rigiéndose a los años de servicio que presta con la institución.

## SERVICIOS QUE PRESTA

Se ofrece servicios de calidad, posee talento humano con buena preparación académica y con muchos años de experiencia, el personal administrativo es muy eficiente: se encuentra regentado desde su funcionamiento por Centro de Apoyo Social Municipal (CASMUL).

Tiene una ubicación privilegiada, en la Tebaida Baja, Av. Manuel Agustín Aguirre, su infraestructura se la acondicionado para que sea una casa de salud, cuenta con:

- ❖ Pediatría - Neonatología.
- ❖ Génico – Obstetricia.
- ❖ Medicina Interna.
- ❖ Medicina General.
- ❖ Servicio Odontológico.
- ❖ Servicio de Laboratorio Clínico.
- ❖ Servicio de Enfermería.
- ❖ Servicio de Rayos X.
- ❖ Servicios de inmunizaciones.
- ❖ Servicios de Farmacia.
- ❖ Servicio de Trabajo Social.
- ❖ Servicio de Neonatología.
- ❖ Servicio de Hospitalización Área Maternidad.
- ❖ Servicio de Pediatría.
- ❖ Servicio de Unidad Móvil.
- ❖ Servicios Complementarios ( Ecografía)
- ❖ Servicios de Electrocardiograma.
- ❖ Planta de Oxígeno.

- ❖ Capilla.

## **POLÍTICAS DEL PERSONAL**

Las políticas de la Clínica vigentes, establecidas y definidas son las siguientes:

- Puntualidad (respetar los horarios establecidos)

Mañana de 07H00 a 13H00

Tarde de 13H00 a 19H00

Noche de 19H00 a 07H00

- Respeto y consideración a todas las personas
- Demostrar una buena conducta.
- Está totalmente prohibido ingresar al trabajo en estado etílico.
- Los sueldos, bonos y extras serán debidamente pagados.
- Cumplimiento cabal de cada una de las actividades encomendadas.
- Vacaciones respectivas, mensuales, anuales.
- Se sancionará al personal de acuerdo a las leyes establecidas en la institución.

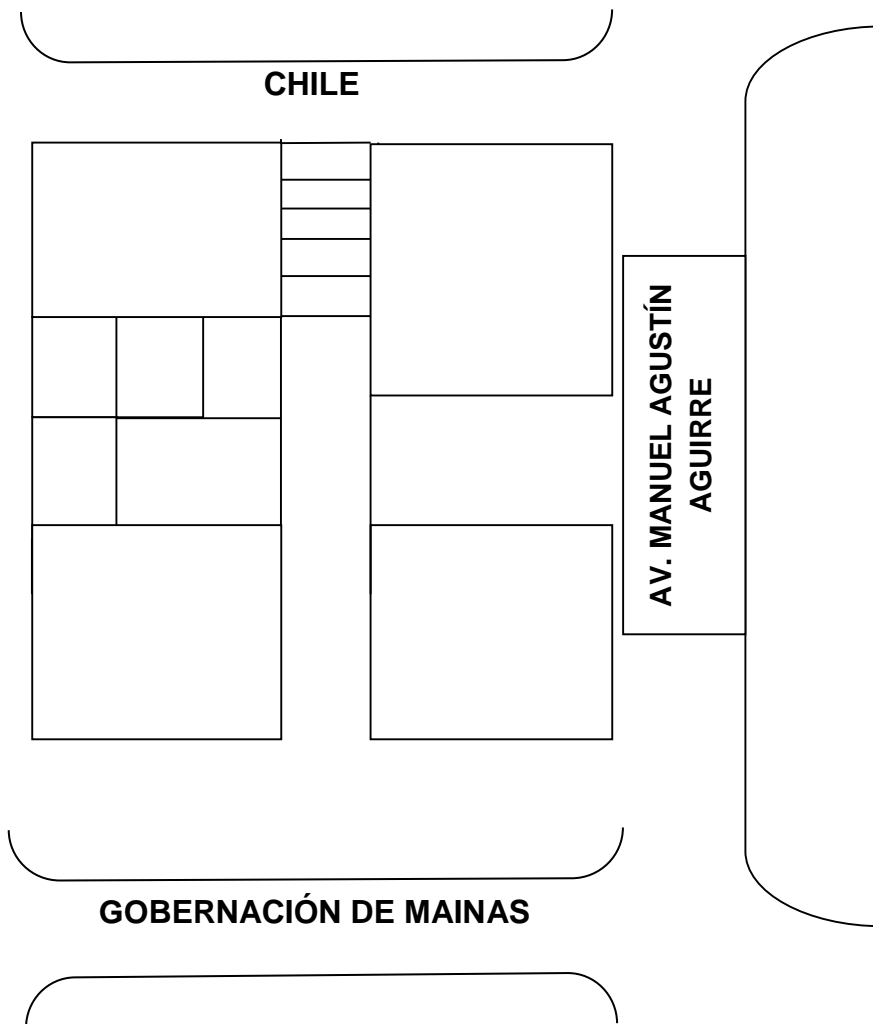
Todo esto por el bienestar de todos los empleados que laboran en esta Policlínica.

## **UBICACIÓN DE LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO.**

Se encuentra ubicada en la Tebaida Baja, Av. Manuel Agustín Aguirre y Chile Loja – Ecuador.



**PLANO DE LA INSTITUCIÓN**  
**MICROLOCALIZACION DE LA POLICLÍNICA**



### **OBJETIVO # 3**

**DETERMINAR CON CLARIDAD LA POSICIÓN Y LIDERAZGO DE QUIENES DEBEN DIRIGIR LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN MÉDICA Y SER PARTICIPES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE LA INTITUCION MEDICA LO REQUIERE.**

#### **Estrategia:**

- ✓ Los ejecutivos que deben ser ubicados dentro de estos puestos tendrán la capacidad profesional en gestión administrativa gerencial.
- ✓ De igual manera dichos profesionales deben tomar decisiones de carácter administrativa antes que de conocimientos médicos
- ✓ Deben conocer sobre el manejo y toma de decisiones del talento humano

#### **Táctica:**

- ✓ Para que la administración sea más fluida, deberá contratarse administradores profesionales o Ingenieros en administración de empresas
- ✓ Las decisiones deberán tomarse de acuerdo a la planificación formal la misma que está expuesta en gran parte en el presente trabajo de investigación y las informales de acuerdo a los problemas que se vayan ocasionando dentro de la gestión administrativa y operativa de los funcionarios subalternos
- ✓ Mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado
- ✓ Lograr la realización de las tareas que se le han encomendado
- ✓ Desarrollar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

**Política:**

Deberá ser responsabilidad de la jefatura de personal contratar y designar funcionarios de acuerdo a la actividad ejecutiva que tenga que desarrollar frente a sus funciones específicas como es la gestión y administración de procesos administrativos.

**Meta:**

Que el cambio organizacional de la estructura funcione de los puestos ejecutivos debe ser inmediato.

**Financiamiento:**

Sera financiado por la Policlínica y el CASMUL .El costo de esta herramienta es de \$ 500.

**Responsable:**

Coordinadora del CASMUL, Jefe de personal y principales funcionarios del Municipio.

## **PROPUESTA PARA MEJORAR LA CONTRATACION DE PERSONAL Y DE IGUAL MANERA LA REUBICACION DE LOS MISMOS.**

### **PROCESO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Su objetivo principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos.

**RECLUTAMIENTO.-** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

**SELECCIÓN.-** analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

**INDUCCIÓN.-** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

**INTEGRACIÓN.-** Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y de la colectividad.

**VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO.-** Llegado el caso de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

## **PASOS PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección permita dotarse de gente capacitada y que reúna lo más cercanamente posible los requisitos indispensables para ocupar un puesto, por tal motivo fue necesario definir el proceso de personal y los pasos a seguir para su realización.

### **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener candidatos que estén acordes con el perfil que la institución desea y que reúna aquellos requisitos necesarios para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.

#### **Definición del proceso de selección.**

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

### **PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.**

Para que el proceso de selección se realice con éxito se debe llevar a cabo una serie de pasos a seguir en un orden lógico que se encuentran interrelacionados.

1. Puesto vacante.
2. Requisición.
3. Análisis de puesto.

4. Inventario de Recursos Humanos.
5. Reclutamiento.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista.
8. Informe de la entrevista.
9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.
10. Pruebas de trabajo.
11. Examen médico.
12. Estudio socioeconómico.
13. Contratación.
14. Control del proceso de selección.

**Puesto vacante.**

Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

**Requisición.**

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el

jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

### **Análisis de puesto.**

El análisis de puesto constituye uno de los 3 elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

### **Inventario de Recursos Humanos.**

En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

### **Reclutamiento.**

Otro de los medios empleados por las empresas es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección.

## **El reclutamiento puede ser interno o externo.**

### **Reclutamiento interno.**

Definimos al reclutamiento interno como el medio en el cual se basan muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma.

### **Reclutamiento Externo.**

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización.

Un medio utilizado es el periódico, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo.

### **Solicitud de empleo.**

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.



## **Entrevista.**

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto, posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

Una entrevista estructurada es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurre la entrevista. No se recomienda hacer uso de ésta, debido a que no permite obtener una libertad al momento de realizarse, para el entrevistado al no poder cuestionar las preguntas.

Es muy importante también que los que no fueron seleccionados se les dé a conocer la decisión, con el fin de que guarden una buena impresión hacia la empresa.

### **FORMATO DE LA ENTREVISTA**

1. ¿Qué sabes acerca de nuestra empresa?
2. ¿Qué te atrae de ella?
3. ¿Qué ambiente de trabajo prefieres?
4. ¿Prefieres trabajar en una empresa grande, mediana, pequeña, pública, privada? ¿Por qué?
5. ¿Qué departamento (marketing, financiero, producción, comercial...) te atrae más?
6. ¿Qué puesto te gustaría ocupar dentro de cinco años?

7. ¿Con qué tipo de jefe te gustaría trabajar?
8. ¿Qué relaciones piensas que debe haber entre un jefe y su colaborador inmediato?
9. ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles?
10. ¿Cuáles son tus objetivos a largo plazo?
11. ¿Cómo crees que podrías lograrlos?
12. ¿Formas parte de alguna entidad o asociación?
13. ¿Por qué te uniste a ella?
14. ¿Ocupas algún cargo en alguna?
15. ¿Qué ha contribuido más a su éxito profesional hasta ahora?
16. ¿Qué personas de las empresas en que has trabajado anteriormente pueden darnos referencias de ti?
17. ¿Qué características de su personalidad y experiencia piensa que resultarían provechosos para nuestra empresa?
18. ¿Estarías dispuesto a realizar un curso de formación a cargo de la empresa, antes de ser contratado/a?
19. ¿Por qué cree que deberíamos contratarle?

### **Informe de la entrevista.**

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato. Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más.

También es necesario que en ese mismo reporte dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

### **Pruebas de idoneidad o psicológicas.**

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta. Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.

### **Pruebas de trabajo.**

Otra de las pruebas empleados por las empresas son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

### **Examen médico.**

Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

### **Estudio socioeconómico.**

Este paso a seguir en el proceso de selección es definido como el estudio que es realizado para conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.

Suele darse que las empresas no le otorguen gran valor a este paso, sin embargo, consideramos que es muy necesario aplicarlo a aquellos puesto que tengan como responsabilidad hacerse cargo de dinero.

### **Contratación.**

El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.

### **Control del proceso de selección.**

Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección.

Una vez estudiadas las etapas del proceso de selección presentaremos las ventajas del proceso de éste.

## **Ventajas del proceso de selección.**

Al realizar adecuadamente el proceso de selección se pueden obtener una serie de ventajas que se traducen en beneficios para las empresas.

Las ventajas son:

- ✓ Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- ✓ Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- ✓ Disminuir el índice de rotación en las empresas.
- ✓ Contar con personal que se encuentre más comprometido con la empresa.
- ✓ Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña.
- ✓ Evitar costos.
- ✓ Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.
- ✓ Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la empresa.
- ✓ Por último, cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los gerentes que encabezan a la empresa, al proporcionarle la gente adecuada.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4

### REALIZAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN INMEDIATO PARA TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.

**Problema:** En toda institución es importante capacitar al recurso humano, con la finalidad de que sus actividades sean más eficientes y eliminar los problemas operativos existentes, por lo que en base a las encuestas realizadas se pudo detectar que el personal que labora en la Clínica no recibe capacitación, siendo este uno de los motivos por los que se plantea un plan de capacitación con el objetivo de motivar, incentivar y desarrollar sus destrezas, capacidades y por ende mejorar la calidad de los servicios brindados a los usuarios.

#### **Estrategia:**

- ✓ Realizar un estudio a cada uno de los puestos que determinara el grado de aceptación en el cargo que se encuentra actualmente
- ✓ Determinar con claridad las funciones que deben realizar en cada uno de los puestos en los cuales se encuentran las personas indicadas
- ✓ Utilizar todas las técnicas de selección del personal para ubicar adecuadamente a los empleados que se encuentran laborando en la institución.
- ✓ El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada empleado.
- ✓ Realizar convenios con entidades públicas y privadas de prestigio para la capacitación del personal.

**Táctica:**

- ✓ Realizar encuestas que permitan detectar los problemas que inciden en las actividades que realizan cada uno de los empleados
- ✓ Reclasificar el personal idóneo para que realice las actividades cotidianas y dar cursos de capacitación en cada una de las áreas que se desenvuelven
- ✓ Buscar el personal adecuado idóneo por medio de un reclutamiento interno, utilizar técnicas de selección de personal como son los tests de conocimientos generales específicos de acuerdo al puesto y luego realizar la introducción a los nuevos puestos de trabajo por medio de jefe de personal.
- ✓ La duración de los cursos de capacitación, serán de 15 a 30 días
- ✓ Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades
- ✓ Los temas a tratarse en la capacitación son: Relaciones humanas, Atención al Cliente, Gestión Administrativa, Higiene, Seguridad, manejo y mantenimiento de equipos y maquinarias.

**Política:**

- ✓ La institución deberá realizar análisis y descripción de puestos por lo menos 2 veces al año, como para estar preparados a nuevos cambios organizacionales y tecnológicos de la globalización.
- ✓ Realizar evaluaciones constantes para conocer los resultados de la capacitación
- ✓ Elaborar cronogramas de capacitación, con fecha y hora preestablecidas, de manera que no genere ningún problema en el desarrollo de actividades de la Policlínica.

- ✓ Después de la capacitación realizar una retro alimentación de los conocimientos recibidos y los resultados obtenidos.

**Meta:**

- ✓ Dada la complejidad de conocimientos del personal que labora en la Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLES DELGADO” los cursos de capacitación debería aplicarse inmediatamente capaz de poder tener resultados favorables en menos de tres meses.
- ✓ Se prevé para el año 2012 capacitar a todo el personal administrativo, médicos, enfermeras y apoyo de esta institución.

**Financiamiento:**

El costo al que asciende al cumplir con este objetivo estratégico se establecerá en base a precios del mercado más el costo del material necesario, se capacitará a todos los empleados de la Policlínica.

**Responsable:**

Jefe de recursos humanos, Directora y jefes departamentales

**PLAN DE CAPACITACIÓN**

**Doctores, Enfermeras y Residentes**

Curso de Patología Respiratoria, Radiología, enfermedades Digestivas, Atención de parto y Cesaría: \$ 50,00 38 empleados = \$ 1.900.00N

**Personal Administrativo**

Curso de Recursos Humanos, Laboratorio y Gestión Administrativa: \$ 45,00



15 empleados = \$ 675.00

**Personal de Apoyo o Servicios Generales.**

Curso de Higiene, Seguridad, manejo y mantenimiento de equipos y maquinarias: \$

40,00 15 empleados = \$ 600.00

**Total invertido en la Capacitación**

**\$ 3.175,00**

## PLAN DE CAPACITACIÓN

### CUADRO # 31

N°	Contenido del Curso	Tiempo	Lugar	Horario	Participantes	Valor
1	Patología respiratoria Radiología Enfermedades digestivas Atención de parto y Cesaría	15 días 30(horas)	SECAP	8: 00 -10: 00	38 empleados 50 (c /u)	1900.00
2	Recursos Humanos, Laboratorio Gestión Administrativa	10 días 20( horas)	SECAP	8: 00 -10: 00	15 empleados 45 (c /u)	675.00
3	Higiene, Seguridad, manejo y mantenimiento de equipos y maquinarias.	5 días 10( horas)	SECAP	7: 00 -09: 00	15 empleados 40 (c /u)	600.00
<b>SUBTOTAL (dos veces al año)</b>						<b>3.175,00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>						<b>6.350,00</b>

## RESUMEN DE COSTOS PARA OPERATIVIZAR LA PROPUESTA.

Luego de realizar el desarrollo de los objetivos estratégicos y de plantear la propuesta para mejorar el funcionamiento de la Policlínica se presenta el resumen del costo total del plan propuesto para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, cuyo cuadro se describe a continuación.

**CUADRO # 32**

<b>N°</b>	<b>OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS</b>	<b>TIEMPO DE APLICACIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>1</b>	Estructurar la Planificación Administrativa y Operativa, para la Policlínica "JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO", la misma que contribuirá de manera lógica y objetiva al desarrollo de las actividades explícitas, en cada una de las áreas de la institución médica.	En septiembre del 2011	200.00
<b>2</b>	Mejorar la parte administrativa de la Policlínica, dotándola de los manuales administrativos a su estructura organizativa.	Septiembre del 2011	300.00
<b>3</b>	Determinar con claridad la posición y liderazgo de quienes deben dirigir las actividades de la institución médica y ser partícipes de cada uno de los puestos que la institución médica lo requiere.	En septiembre del 2011	200.00
<b>4</b>	Efectuar un Plan de capacitación inmediata para todo el personal de la institución.	Junio del 2012	6.350,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 7.050,00</b>

Estos cuatro objetivos estratégicos representan la propuesta del presente estudio para la Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” de la ciudad de Loja. Cuyo compromiso se tiene que dar por parte de la Directora, jefes departamentales, médicos, enfermeras, personal administrativo y apoyo tienen que cumplir con la capacitación e implementación de estos objetivos estratégicos, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados y brindar servicios de calidad a la sociedad.

# Conclusiones

## **h). CONCLUSIONES**

Luego de concluido el presente trabajo investigativo de tesis: PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LA POLICLÍNICA “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” se ha creído conveniente realizar las siguientes conclusiones las mismas que ayudaran a la Policlínica en el desarrollo de sus actividades.

### **h.1. CONCLUSIONES:**

- La Policlínica “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” no dispone de una planificación estratégica íntegra y que más por formalidad solamente ha desarrollado algunos elementos de la misma, sin haber entrado en todo el proceso metodológico de construcción de esta herramienta tan importante de gestión.
- Las personas relacionadas con el trabajo institucional manejan una serie de criterios y opiniones positivas y validas a la hora de levantar un diagnóstico de los ambientes internos y externos a la Policlínica, lo cual ha enriquecido el desarrollo de los pasos metodológicos de construcción de su Planificación Estratégica.
- Con la aplicación del FODA, se pudo determinar que esta casa de salud, no aprovecha adecuadamente sus fortalezas y oportunidades, impidiendo posesionarse adecuadamente en la actividad de servicio social en la ciudad de Loja.
- La Policlínica no cuenta con una estructura administrativa adecuada ya que no posee un manual de bienvenida y su organigrama estructural.
- Los aspectos en los cuales la Policlínica manifiesta debilidad, está por su parte relacionadas más frecuentemente con asuntos del personal: las

relaciones interpersonales, su remuneración, el asesoramiento y capacitación que reciben, su inexperiencia. Otro aspecto marcado como debilidad tiene que ver con la gestión misma de la organización: el seguimiento al equipo y los procesos, la toma de decisiones y la comunicación.

- La ubicación de las personas en cada puesto de trabajo no está de acuerdo a sus habilidades, destrezas y conocimientos por lo que no facilita el desarrollo de actividades dentro del departamento.
- No se ha capacitado adecuadamente al personal.

# Recomendaciones



## **i.2. RECOMENDACIONES**

Una vez realizada las conclusiones se puede emitir las siguientes recomendaciones.

- Se recomienda a la Policlínica, poner en práctica esta herramienta de planificación estratégica, ya que mediante este plan podrían desarrollar sus funciones de manera eficiente interno como externo.
- Realizar periódicamente un análisis situacional de la Policlínica, lo que permitirá maximizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.
- Que se capacite a todo el personal de la Policlínica de acuerdo al plan propuesto.
- Los manuales, de bienvenida y de funciones se haga conocer a todo el personal si es posible se distribuya unilateralmente.
- Aplicar los objetivos estratégicos planteados con la finalidad de enfrentar los desafíos y oportunidades que se generan en el entorno, tanto externas, como de su realidad interna y de esta manera de involucrar a los miembros de la Policlínica a través de estrategias adecuadas para su perfeccionamiento, las mismas que están encaminadas a orientar la toma de decisiones y cambios que sean necesarios.

# **Bibliografía**

## j). BIBLIOGRAFÍA

MERCADOTECNIA KLOTTER PIHLIP MEXCO, PHH 1998.

LINDERGARD, Eugenia. "ENCICLOPEDIA DEL EMPRESARIO"; Editorial Gedisa, Publicación Oseana Centrum, Barcelona España 2001.

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA TEAM BUILDERS JAVIER MIÑO ANDRADE.

ROSEMBERG, Jerry M. "DICCIONARIO INTERACTIVO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS", grupo Editorial Océano.

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htmg>

[www.monografias.com/trabajos16/glosario-salud-ocupacional/glosario-salud-ocupacional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/glosario-salud-ocupacional/glosario-salud-ocupacional.shtml)

[http://centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mar2004\\_a3.htm](http://centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mar2004_a3.htm):

<http://es.geocities.com/teoescalante/planificacion01.htm>:<http://www.geocities.com/wpeart/add-ons.htm>:

[http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro\\_002.htm#\\_Toc532229549](http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro_002.htm#_Toc532229549):

[http://www.todopymes.cl/topicos\\_consultas/planeacion\\_estrategica.html](http://www.todopymes.cl/topicos_consultas/planeacion_estrategica.html)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dinmestrategia.htm>:

[http://www.iese.edu/es/files/5\\_7417.pdf](http://www.iese.edu/es/files/5_7417.pdf)

www.esmas .com; "EMPRENDED CORES- ESTUDIO DE MERCADO"

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) " NOCIONES BÁSICAS DE PLANEACIÓN EMPRESARIAL (ESGUN CUATRO ACTORES)"

[www.google.com](http://www.google.com) " CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS ": Universidad región montana; Maestría en Administración; Materia de Contabilidad Administrativa.

[www.google.com](http://www.google.com) "EL EMPRESARIO DENTRO DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN"

[www.manografias.com](http://www.manografias.com) "ESTUDIO DE MERCADO "; Reporte Final.

## PUBLICACIONES EN INTERNET PÁGINAS

WEB.[www.google.com](http://www.google.com)

[www.unamosapuntes.com](http://www.unamosapuntes.com)

[www.QUALITY.Consultant-comlindex.htm](http://www.QUALITY.Consultant-comlindex.htm)

[www.wanadoo.com](http://www.wanadoo.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com).

[www.esmas.com](http://www.esmas.com).

**Anexos**

## **K. ANEXOS**

### **ANEXO # 1**

#### **RESUMEN DEL ANTEPROYECTO**

##### **TEMA:**

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” DE LA CIUDAD DE LOJA.

##### **PROBLEMA:**

LA FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZALEZ DELGADO” DE LA CIUDAD DE LOJA, NO PERMITE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA MISMA.

**JUSTIFICACIÓN:** El presente trabajo investigativo, elaboración de un Plan Estratégico para la POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZALEZ DELGADO” se justifica en los siguientes aspectos.

##### **Académica:**

Los conocimientos adquiridos durante los estudios de pregrado en la carrera de Ing. Comercial, permite a los estudiantes plantear la aplicación práctica de conocimientos en beneficio de la sociedad en general y en este caso en particular de una empresa siendo su finalidad la prestación de servicios de asistencia médica y social. Además con la finalidad de cumplir un requisito previo a la obtención del título profesional, se ha logrado tener aceptación de quienes conforman la POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” de la Ciudad de Loja, para elaborar su planificación estratégica de una manera participativa en la cual se involucren todos los estamentos relacionados con el que hacer de la mencionada institución.

El tema de planificación ha sido abordado en diferentes momentos y espacios académicos durante los estudios de pregrado, habiéndose desarrollado de conocimientos y experiencias que nos han permitido obtener las capacidades suficientes para en este momento final de nuestra formación, poder aplicar mediante la socialización de nuestros conocimientos y formación.

**Política:** El presente trabajo investigativo servirá para que las personas naturales o jurídicas que dirijan una empresa, tengan conocimiento sobre planificación estratégica y de esta manera se ayudaría al desarrollo de la empresa, dejando de ser dependientes del Estado. De esta forma se contribuye a la transformación de la sociedad.

**Socio Económico:** Este trabajo sirve para que los empresarios conozcan sobre la planificación estratégica, para que de esta manera puedan minimizar costos y logren la efectividad organizacional, lo que permitirá un crecimiento y desarrollo consecuente de la **POLICLINICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”**

**Social:** La utilización eficiente de la planificación estratégica sirve para que las personas que dirijan una empresa puedan reclutar, capacitar y desarrollar al personal idóneo. Mediante la aplicación del proceso administrativo, aplicado al crecimiento del esfuerzo, experiencia, habilidades y conocimientos; se puede lograr el mejoramiento productivo del personal dentro de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Elaborar un Plan Estratégico para la POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO” de la Ciudad de Loja.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico situacional de la Policlínica Municipal “JULIA ESTHER GONZALEZ DELGADO” de la Ciudad de Loja.
- Efectuar un análisis interno y externo en relación al accionar de la Policlínica Municipal “Julia Esther González Delgado de la Ciudad de Loja.
- Definir de manera general, los lineamientos de trabajo y gestión para el accionar de la Policlínica.
- Realizar la propuesta de un Plan Estratégico



## ANEXO # 2

### ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DE LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”

1. ¿Qué tiempo lleva al frente en sus funciones de dirección en esta Policlínica?
2. ¿Cómo considera usted las relaciones que tiene con los empleados a su cargo?
3. ¿Ha recibido capacitación el personal que trabaja en la Policlínica?
4. ¿Cómo considera usted la organización Administrativa de la Policlínica?
5. ¿Se cumple la misión y la visión en esta casa de salud?
6. ¿Esta casa de salud cuenta con manuales administrativos y organizativos?
7. ¿Qué sugerencias nos daría para realizar la propuesta del PLAN ESTRATÉGICO que estamos realizando?

ANEXO # 3

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”

- 1.- ¿Cuál es su Profesión actualmente?
- 2.- ¿Departamento en que labora?
- 3.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en la Policlínica?
- 4.- ¿Cuál es el cargo que desempeña?
- 5.- ¿Está de acuerdo con las actividades que realiza?
- 6.- ¿Cuándo ingresó a trabajar en la Policlínica le dieron a conocer el Manual de Bienvenida?
- 7.- ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS de la Policlínica?
- 8.- ¿Cuáles son las principales DEBILIDADES de la Policlínica?
- 9.- ¿Cuáles son las principal AMENAZA de la Policlínica?
- 10.- ¿Cuál es la Visión, Misión Y Objetivos de la Policlínica?

11.- ¿Cree Ud. que la Policlínica tiene infraestructura adecuada y necesaria para atender la demanda de los pacientes?

12.- ¿La Clínica posee todos los equipos, herramientas y materiales necesarios para la ejecución de las actividades del personal?

13.- ¿Ud. ha tenido algún tipo de Capacitación de parte de la Policlínica?

14.- ¿Ha recibido Ud. algún tipo de motivación?

15.- ¿El ambiente donde trabaja es el adecuado?

16.- ¿Está de acuerdo con el sueldo que percibe?

17.- ¿Cumple a cabalidad con su horario de trabajo?

18.- ¿Qué cambios desearía que se realicen en la Policlínica?

19.- ¿Al realizar un PLAN ESTRATÉGICO para la Policlínica qué sugerencias nos daría?

## ANEXO # 4

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PACIENTES DE LA POLICLÍNICA MUNICIPAL “JULIA ESTHER GONZÁLEZ DELGADO”.

1.- Sexo

2.- ¿Por qué razón acude a esta casa de salud?

3.- ¿Señale los servicios que presta la Policlínica?

4.- ¿Cree Ud. que la Policlínica tiene la infraestructura adecuada y necesaria para atender toda la demanda de pacientes?

5.- ¿Cómo usuario de la Policlínica que sugerencias nos daría para mejorar la calidad de atención de esta casa de salud?

6.- ¿Por qué medio de comunicación llegó a conocerla a la Policlínica?

7.- ¿Cuánto paga Ud. por una consulta médica?

8.- ¿Ud. cree que el personal que trabaja en la policlínica está capacitado para laborar?

9.- Piensa Ud. que la policlínica debe implementar más especialidades médica

## ANEXO # 5

### EXTRUCTURA EXTERNA E INTERNA DE LA POLICLÍNICA



### USUARIOS DE LA POLICLÍNICA



## EQUIPOS MÉDICOS



## EQUIPOS DE LABORATORIO



## EQUIPOS MÉDICOS DE MATERNIDAD



## SERVICIO ODONTOLÓGICO



## SERVICIO DE FARMACIA





## I). ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
a. RESUMEN.....	2
a. SUMMARY.....	5
b. Introducción.....	7
c. Revisión de Literatura.....	11
c.1. Planificación Estratégica.....	11
c.1.1 Importancia de la Planeación Estratégica.....	12
c.1.2. Aspectos que indican la importancia de la Planeación.....	12
c.1.3. Características de la Planificación Estratégica.....	13
c.1.4. Proceso de Planeación Estratégica.....	14
c.1.5.Etapas de la Planeación Estratégica.....	16
c.1.6. Fases de la Planificación Estratégica.....	16
c.1.6.1. Propósito Básico.....	18
c.1.6.2.Estrategias.....	19
c.1.6.3. Modelo de Negocio.....	19
c.1.6.4. Medidas Financieras.....	20
c.1.6.5. Medidas Operacionales.....	20
c.1.6.6. Análisis de consistencia.....	20

c.1.6.7. Cartera de Acciones.....	20
c.1.6.8. Métrica de Desempeño .....	21
c.1.6.9. Planes y Presupuesto.....	21
c.1.6.9. Ejecución.....	22
c.1.6.10. Resultados.....	22
c.1.6.11. Seguimiento y Aprendizaje.....	22
c.1.6.12. Retroalimentación.....	23
c.1.7. Modelos de Planificación Estratégica.....	23
c.1.7.1.FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	24
c.1.7.2. Análisis de las Fortalezas y Limitaciones de la Empresa.....	25
c.1.7.3. El análisis Interno Implica.....	26
c.1.7.4. Ventajas de la Planeación.....	26
c.1.7.5. Pensamiento Estratégico.....	27
c.1.7.6. Pensamiento Estratégico para la toma de Decisiones.....	29
c.1.7.7. Aspectos básicos de estrategia Empresarial.....	29
c.1.7.8. Diferencia entre Planeación normal y Estratégica.....	30
c.2. La Salud en el Ecuador.....	31
c.2.1. Promedio de gastos en salud.....	33
c.2.2. La Salud en el catón Loja.....	33
c.2.3. La Crisis Situacional de Salud en Loja.....	34
c.2.4. Mortalidad en el área de Neonatología de la Ciudad Loja.....	35

d. MATERIALES Y MÉTODOS.....	37
d.1. Métodos de Investigación.....	37
d.1.1. Método Científico.....	37
d.1.2. Método Inductivo.....	37
d.1.3. Método Deductivo.....	37
d.1.4. Método Analítico Descriptivo.....	38
d.2. Técnicas de Investigación.....	38
d.2.1. Observación Directa.....	38
d.2.2. Encuesta.....	38
d.2.3. Entrevista.....	40
d.2.4. Procedimiento.....	40
e. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	42
e.1. Entrevista aplicada a la Directora de la Policlínica.....	43
e.1.2. Encuesta al personal de la Policlínica.....	45
e.1.3. Encuesta aplicada a los usuarios de la Policlínica.....	69
f). DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	81
f.1. Análisis Interno.....	81
f.1.1. Misión de la Policlínica.....	82
f.1.2. Visión de Policlínica.....	82
f.1.3. Objetivos de la Policlínica.....	82
f.1.4. Principios y valores de la de la Institución.....	83
f.1.5. Ubicación de la Policlínica.....	85
f.1.6. Infraestructura.....	87
f.1.7. Análisis FODA.....	96

f.1.8. Análisis Interno.....	97
f.1.9. Análisis de las variables del medio Interno.....	97
f.1.9. Fortalezas.....	98
f.1.10. Debilidades.....	98
f.2. Análisis del medio Externo.....	99
f.2.1. Componentes de acción indirecta del medio Externo.....	100
f.2.2. Factor Político.....	100
f.2.3. Factor Económico.....	101
f.2.4. Factor Social.....	102
f.2.5. Factor Tecnológico.....	102
f.2.6. Factor Competitivo.....	104
f.3. Análisis de las variables del medio Externo.....	106
f.3.1. Oportunidades.....	107
f.3.2. Amenazas.....	108
g. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA POLICLÍNICA.....	116
g.1. Determinación de los objetivos Estratégicos.....	116
g.2. Misión propuesta para la Policlínica.....	118
g.3. Visión propuesta para la Policlínica.....	119
g.4. Propuesta de los objetivos estratégicos.....	120
g.5. Desarrollo de los objetivos propuestos.....	121
h. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	210
h.1. Conclusiones.....	210
h.2. Recomendaciones.....	212
i. BIBLIOGRAFÍA.....	214

j. ANEXOS.....	217
k. ÍNDICE GENERAL.....	228