

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE MEDICINA

**MAESTRÍA EN LÍNEA EN GESTIÓN DE CALIDAD EN SALUD Y SEGURIDAD
DEL PACIENTE**

PLAN DE PROYECTO DE DESARROLLO

SUBMODALIDAD ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONSULTORIO DE MEDICINA
INTEGRATIVA “CONSMI” PARA EL PERIODO 2023-2025.”**

AUTOR (ES):

Q.F.TULA SOLEDAD PARRA MÁRQUEZ

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN: MGTR. OLGA ELISA GONZÁLEZ

CAMPOZANO

ASESOR METODOLÓGICO: MGTR. ANA MARÍA TROYA

QUITO 2022

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi fortaleza en esta etapa, a mi hija Fiorella que es y siempre será mi motor para salir adelante, a mis padres por ser esas personas que jamás dejan de creer en mí y están presentes en cada logro a lo largo de mi carrera y vida profesional.

A todo el personal de CONSMI, que me apoyaron en el desarrollo de este trabajo de investigación, en especial a la Dra. Andrea Merizalde y Dr. Andrés Pareja grandes amigos que son un gran ejemplo de superación.

A mi tía Mari que es una guerrera y ejemplo de mujer.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Facultad de Medicina por la formación académica brindada.

Finalmente, a mis amigos Johanna, Paúl, Majo, Wilson, Nieves, Jean, Andrés, Janella, Diego, Juan, a Santi que me dijo en alguna ocasión *“Todo va a estar bien”*, palabras que fueron otro motor para continuar y culminar con esta etapa, gracias por ser mi apoyo y no dejarme rendir.

Índice general

1.	Justificación	5
2.	Planteamiento del problema.....	6
3.	Pregunta del problema	7
4.	Objetivos.....	7
4.1	<i>Objetivo General</i>	7
4.2	<i>Objetivos específicos</i>	8
5.	Marco Teórico Y Conceptual.....	9
5.1	<i>Antecedentes organizacionales</i>	9
5.1.1	¿Qué es planeación estratégica?.....	11
5.1.2	Etapas de la planeación estratégica.....	12
5.1.3	Definición del horizonte temporal	12
5.1.4	Diagnóstico estratégico	13
5.1.5	Direccionamiento estratégico.....	18
5.1.6	Formulación estratégica	20
5.1.7	Presupuesto estratégico	22
5.1.8	Marco conceptual.....	22
6.	Marco metodológico	24
6.1	<i>Tipo de estudio</i>	24
6.2	<i>Población y muestra</i>	25
6.3	<i>Alcance de auditoría</i>	25
6.4	<i>Consideraciones éticas</i>	25
6.5	<i>Fases de ejecución</i>	25
6.5.1	Fase 1: Solicitudes, permisos y autorizaciones	25
6.6	Fase 2: Recolección de datos	25
6.6.1	Diagnóstico situacional externo	26
6.6.2	Diagnóstico situacional interno:.....	26
6.7	Fase 3: Procesamiento de datos	26
6.7.1	Fase 4: Diseño de estrategias, tácticas y acciones.....	27
7.	Marco administrativo	28
7.1.1	Cronograma de trabajo por objetivos.....	28
7.2.	Cronograma de investigación.....	28
7.3.	Recursos.....	28
7.4.	Presupuesto	30
7.5.	Limitaciones del estudio	33

8.	Resultados esperados	33
9.	Discusión.....	54
10.	Conclusiones	55
10.	Recomendaciones	56
11.	Referencias.....	57
12.	Anexos	61
12.1	Anexo 1. Consentimiento Informado.....	61
	Anexo 2. Formato para registro de asistencia a reuniones y talleres.	64
	Anexo 3. Entrevista semiestructurada para diagnóstico externo.....	65
	Anexo 4. Lista de chequeo de las condiciones de CONSMI en los aspectos de administración estratégica.	66
	Anexo 4. Fotografías el en Consultorio de Medicina Integrativa “CONSMI”	69

1. **Justificación**

Para Robles Salguero et al. (2017) “La administración incluye las funciones de planificación, organización, dirección y control en aras de lograr el funcionamiento integral y sistémico de los componentes de las organizaciones”

La planificación estratégica es una organización que permite diseñar el plan que define los pasos para alcanzar los objetivos generales que nos hemos propuesto en el largo plazo (ISOTools, 2016). Consiste en la elaboración de objetivos claros que permita delimitar (estrategias) para alcanzar dichos objetivos (Basurto-Zambrano, 2016). Así Rodríguez Perera & Peiró, (2012) mencionan que “la planificación estratégica es la herramienta con plena vigencia y de gran utilidad en la dirección de todo tipo de organizaciones, incluidas las organizaciones sanitarias.”

La planeación estratégica conlleva a nivel de toda la organización, por lo que implementan objetivos y estrategias generales, así como planes estratégicos que afectan a varias actividades que parecen simples y genéricos. Adicional también permite elaborar los planes que no se encuentren ejecutados de la organización, como lo son los tácticos y operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos (Heredia, 2020).

Dentro de los beneficios de hacer la planeación estratégica se encuentra que daría dirección a todo el equipo, aumentando la longevidad del negocio, permitiendo tomar mejores decisiones (Roncancio, 2018).

Con base en lo expuesto se justifica el desarrollo del presente proyecto, el mismo que sentará un precedente para que esta gestión estratégica sea utilizada por la organización en adelante.

2. Planteamiento del problema

La pandemia de COVID19 puso en evidencia que es imperativo asignar sabiamente la fuerza laboral y recursos de atención médica, la misma que consta de muchos puestos dentro de diversas especialidades, y cada una tiene asignadas funciones. A la luz de esta pandemia, esos deberes debieron ajustarse (Ehrlich et al., 2020). Además, los subsistemas que forman parte la norma nacional en el tema de salud dentro de Ecuador y demás organizaciones dentro de las que se permite plantearse nuevas visiones, conocimientos y habilidades para el desempeño administrativo lo cual desde el punto de vista global y estratégico permite establecer metas y objetivos claros para una buena toma de decisiones (Leal et al., 2011).

Como lo menciona Basurto-Zambrano (2016):

“La mayor parte de los centros de salud realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estrategia, y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años. El nivel de la organización al que el proceso de planificación estratégica es pertinente es función del tamaño de la unidad, de su complejidad y de la diferenciación del servicio que se presta.”

Por otro lado, la capacidad de negociación de los clientes en el sector salud es cada vez más fuerte; ya que, la oferta de servicios se hace más grande y con costos alcanzables para la población. Así, el cliente en el sector salud puede escoger en cualquier momento cambiarse de establecimiento, consiguiendo incluso mejores resultados con este cambio; frente a esto, para CONSMI el poder anticiparse a esta situación y lograr fidelizar a sus clientes; además, logrando estrategias para ganar más clientes, es de fundamental importancia para la supervivencia y crecimiento del negocio (Payares Jiménez et al., 2017).

También es importante considerar como el proceso de planeación estratégica logra cohesionar los equipos de trabajo; y, al contrario, su ausencia, puede ocasionar la no unificación

de esfuerzos para conseguir metas comunes dentro de una misma organización. Mejorar el clima organizacional se considera como un pilar fundamental para poder elevar también la satisfacción del cliente externo. Un buen clima laboral favorece, y crea que los profesionales de la salud se sientan satisfechos y esta, a su vez genera resultados y mejora el nivel de atención médica (Bernal González et al., 2015).

En CONSMI, desde su fundación en 2014 la planeación se ha desarrollado de manera intuitiva por lo que es importante que ahora se pueda contar con un diagnóstico situacional externo e interno del centro, para poder alinear los objetivos con la misión y visión, y así desarrollar acciones para mitigar o eliminar las debilidades y amenazas, o para aprovechar las oportunidades y maximizar las fortalezas del centro (el árbol de causas y efectos del problema se plasman en el Anexo 1). Así, esta sería la primera vez que se implementaría un proceso para el diseño de un plan estratégico, generando a su vez nuevo conocimiento tanto para el investigador como para la alta dirección de esta organización.

Basado en lo anterior se propone mediante este trabajo diseñar un plan estratégico para el consultorio de Medicina Integrativa “CONSMI” para el periodo 2023 – 2025 que permita trascender de su estado actual a las metas planteadas en la visión para este periodo de tiempo.

3. Pregunta del problema

¿Cuáles son las estrategias que se pueden planificar para mejorar el desempeño de CONSMI en el periodo 2023-2025?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

- Diseñar un plan estratégico para el Consultorio de Medicina Integrativa “CONSMI” para el periodo 2023 – 2025.

4.2 *Objetivos específicos*

- Realizar el diagnóstico situacional de “CONSMI” mediante observación directa y análisis documental.
- Realizar el diagnóstico estratégico mediante FODA y entrevistas semiestructuradas al personal de “CONSMI”.
- Diseñar estrategias, tácticas y acciones que le permitan trascender a “CONSMI” de su estado actual a las metas planteadas en su visión.

5. Marco Teórico Y Conceptual

5.1 *Antecedentes organizacionales*

El Centro de Medicina Estética e Integrativa “CONSMI”, nace en el centro de Guayllabamba, en un pequeño consultorio que estaba ubicado junto a un laboratorio clínico, en el 2010.

En este entonces los doctores, Dra. Andrea Merizalde y el Dr. Andrés Pareja, eran residentes del Hospital Militar, pero tenían grandes visiones y alcances; sus sueños eran muchísimo más grandes que sus expectativas y el anhelo de empezar su carrera independiente lo más pronto posible.

Este primer consultorio funcionó aproximadamente unos seis meses en la parroquia de Guayllabamba, aprovechando la culminación de la residencia, se cierra y se decide dar continuidad al negocio en el segundo piso del Edificio Medex en la ciudad de Quito, junto a la guía y mentoría del Dr. Marcelo Merizalde.

En conjunto, los tres doctores, en el mismo consultorio ofrecía Medicina General y Traumatología, desde enero del 2011 aproximadamente. Para abril del mismo año se logra abrir un consultorio, del Dr. Pareja y la Dra. Merizalde, independizándose totalmente del Dr. Marcelo Merizalde; y aquí nace “CONSMI – Medicina General y Regenerativa”.

A partir de este momento se comienzan a implementar estudios de Medicina Biológico Naturista, Medicina Estética, Cosmetología, Cosmiatría, capacitándose y preparándose para brindar un servicio más completo a los pacientes.

En el 2013 CONSMI tiene la oportunidad de abrir un local en la Murgeon y Ulloa, en Quito, en el Centro Médico “Millenium”, y es aquí donde se inaugura la primera sucursal. Con la guía y liderazgo de la Dra. Andrea Merizalde esta sucursal brinda sus servicios por dos años aproximadamente.

Transcurrido este tiempo el Dr. Andrés Pareja decide abrir una sucursal propia, independizándose por completo del Dr. Merizalde; cerrando esta sucursal deciden aperturar una nueva en la Cuero y Caicedo y Av. América, inhabilitando por este tiempo en Medex.

Tiempo después, CONSMI se muda de “Millenium” y abre otra sucursal en la Av. Brasil y Mariano Echeverría, este local se lo mantiene por un lapso de 2 años.

Cerrando el consultorio del Dr. Pareja de la Cuero y Caicedo, se apertura otra sucursal en la Av. Brasil y Zamora manteniéndose al servicio de los pacientes por unos 3 años más.

En el 2015, aproximadamente, se cierra la sucursal de la Av. Brasil y Mariano Echeverría y se decide comprar consultorios propios, mismos que en la actualidad son la Matriz de CONSMI, en el Edificio Medex en el piso 6, regresando a donde inicialmente fue su primer sitio de atención.

La Dra. Merizalde, tomando el mando de su propio barco, queda de planta en el Edificio Medex, mientras que el Dr. Pareja queda a cargo del consultorio de la Av. Brasil y Zamora.

Por elementos del macro y microentorno (estudios, especializaciones y pandemia), se cierra el consultorio de la Zamora y se conserva únicamente el consultorio del Edificio Medex, por un lapso de 3 años.

A pesar de la pandemia se cierra las consultas por aproximadamente mes o mes y medio, pero siempre se mantuvieron los servicios a domicilio para atender a las necesidades de los pacientes.

Es así que a partir del año 2011 CONSMI apertura varias sucursales, siguiendo la línea de acción de sus fundadores lo que a hecho posible que CONSMI se convierta en la organización que es actualmente, y manteniendo el anhelo de que CONSMI tenga una cobertura a nivel nacional, contando con sucursales en todo el país.

5.1.1 *¿Qué es planeación estratégica?*

La planeación estratégica es aquella en la que piensa inmediatamente la persona encargada de la planificación más de aquello no se puede tener certeza, por lo tanto proyectarse a un planeación ayuda a manera de vía para lo posterior, adaptando procedimientos que avalen que estas predicciones están cercano a la realidad de lo que pasará.(Torres Hernández, 2014).

En relación a la historia del uso de este término David (2013) menciona:

“La planeación estratégica empezó en los años de 1950 pero con mayor realce se llevó a cabo entre la década de los 60 hasta mediados de los 70, desde entonces se creía que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas organizaciones se “obsesionaron”. Tiempo después la planeación estratégica ya no tenía el mismo esplendor durante la década de 1980, debido a varios modelos de planeación. Mientras que en la década de 1990 resurgió la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios.”

Entonces, elaborar una planeación que sea estratégica es una forma que ayuda a cumplir los objetivos establecidos con visión futurista. Con esto, facilita el establecimiento de la misión además de la visión general de la organización, de esta manera permita precisar los logros y objetivos, para de esta manera poder establecer lineamientos para establecer el desenvolvimiento de los lineamientos que estén trazados y de esta manera cumplirlos.

Adicional la planeación estratégica es una metodología que ayuda a la toma de decisiones que busca la alta dirección para alcanzar el éxito de la organización (Rodríguez, 2016). Para Torres Hernández (2014) entonces “la planeación estratégica es el proceso que sirve a la organización para determinar que quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados”.

5.1.2 Etapas de la planeación estratégica

Existen 7 etapas generales de la planeación estratégica como lo indican los autores (Gonzalez Milán & Rodriguez Díaz, 2019; Rodriguez 2016; Serna Gómez 2014; Torres Hernandez, 2014 citado en David, 2013a)

- Establecimiento del periodo a realizar la planificación.
- La valoración estratégica se la debe realizar utilizando un examen tanto interno como externo sobre la institución y de esta manera establecer las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa es decir mediante un estudio FODA.
- Encaminar hacia donde apunta la misión así como la visión de la empresa.
- Realizar un mecanismo estratégico con lo que se pueda incorporar los objetivos establecidos en el análisis FODA, esto mediante la implantación de estrategias, para con ello obtener de manera cuantitativa a través de una matriz sobre la planeación y así establecer un sistema más llamativo para la empresa.
- Determinación de
- Definición de los esquemas de operación en cada uno de los proyectos y un mapeo para poder interrelacionarlos, esto conseguido mediante una prueba de viabilidad.
- Alcanzar la correcta ejecución y control de los
- Lograr la ejecución y monitoreo de los objetivos operacionales.

5.1.3 Definición del horizonte temporal

Es recomendable que la extensión para alcanzar el plan establecido oscile de 3 hasta 5 años. (Serna Gómez, 2014).

5.1.4 Diagnóstico estratégico

Esta valoración es realizada para obtener una valoración sobre la situación de la institución con respecto del funcionamiento tanto interno como externo, con lo cual se pueda establecer la situación en la que se encuentra la institución para posterior tomar las mejoras que sean necesarias. La valoración externa hace referencia a los elementos que cercan la institución en un entorno macro y micro y con esto conocer cuales son las oportunidades que se tiene, así como las amenazas que posiblemente existan. Por otro lado, la valoración interna permite la identificación de elementos en lo que respecta al fortalecimiento y el debilitamiento de la institución. (Jiménez et al., 2021).

Los elemento extrínsecos son los que la instituciones ajena a poder operarlos; sin embargo, afectan a la misma, por lo que deben ser monitoreadas y vigiladas para que las estrategias de la organización se vaya adaptando a esos cambios, ya sea porque pueden ser negativos para la supervivencia o, por el contrario, dar beneficios para el desarrollo de la organización (Rojas et al., 2019). Existen varios tipos de aplicación encaminados a las dos formas de analizar, sin embargo son dos las mas utilizadas y/o conocidas que en este caso son el método PESTEL y el del modelo de las 5 fuerzas de Porter (David, 2013a).

Martín (2017) indica que:

“El PESTEL es la metodología que ayuda a las organizaciones a definir su macroentorno, analizando varios factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre como son los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, ecológicos y legales. Otros autores mencionan adicionalmente al factor de la industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI.”

Según David, (2013) el modelo establecido por Porter que hace énfasis en la competitividad de la institución se conforma de la siguiente manera:

el modelo de las cinco fuerzas de Porter enfatiza que la naturaleza de la competitividad en una organización estaría conformada por:

1. “Rivalidad entre empresas que convierten en la competencia.
2. Entrada de nuevos competidores.
3. Desarrollo de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.”

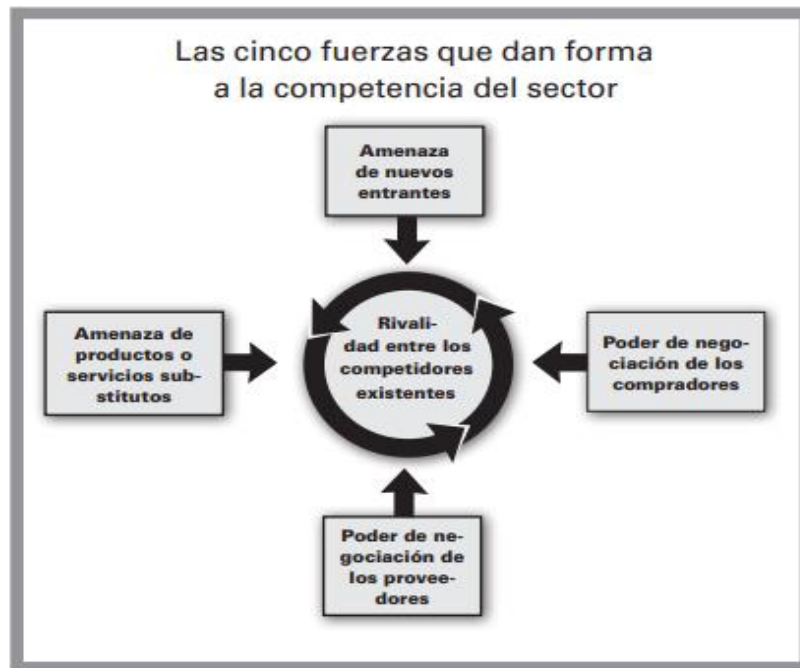
Así pues, como lo indica el propio Porter (2008):

“La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para una estrategia como la posición de su organización.”

A continuación de manera gráfica se aprecia el nexo existente las fuerzas

Figura 1:

Fuerzas competitivas según Porter



Como hace mención (Rojas et al., 2019).

“Los resultados de estas 2 metodologías se ponderan a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)”

Así también como lo expresan (Olarte & García, 2013 citando en David, 2013b)

“Esta matriz permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva para lo que se resume en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos claves que se han identificado en el análisis del macroentorno y microentorno.
2. Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).
3. Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos que indica qué tan eficaz responde las estrategias actuales de la organización, donde

4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.”

En cuanto a David, (2013) expresa:

“Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.”

“Para el análisis interno de la organización existen varias metodologías, que tiene el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Lo que se analiza son las áreas o procesos de la organización, incluyendo la gestión administrativa, la evaluación de la calidad de sus productos o servicios, la cultura de la organización, el crecimiento organizacional, que equipamiento y tecnología posee, la imagen y prestigio de la organización” (Yáñez & Pazmiño, 2015).

“Los recursos de la organización son las habilidades que desarrollará en forma de competencias distintas y esenciales; los mismos que se dividen en recursos tangibles e intangibles” (Serna Gómez, 2014).

“Los recursos tangibles son aquellos activos que figuran con un valor asignado en el balance de la organización. Ejemplos pueden ser edificios, medios de transporte, instalaciones y tecnología de la empresa, recursos financieros (Wolters Kluwer, s. f.). Los recursos intangibles generalmente constituyen la ventaja competitiva para la organización; ya que se han edificado a través del tiempo por lo que en general son más difíciles de imitar por los competidores. Ejemplos de estos son las formas en que las personas trabajan juntas, el conocimiento, la confianza entre empleados, la capacidad de gestionar el cambio, las capacidades científicas, su tendencia hacia la innovación, la reputación de la organización y cómo ésta interactúa con la gente —empleados, clientes y proveedores” (Sales, 2016).

En el caso de la evaluación de factores internos (EFI), son recomendables realizar cinco pasos:

1. “Hacer una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna; empleando un total de 10 a 20 factores internos, e incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
2. Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la organización en el sector.
3. Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.”

Según lo expresa David, (2013b),:

“Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.”

Finalmente, como lo indica Serna Gómez (2014):

“El análisis FODA permitirá tomar la información de las matrices EFE y EFI, permitiendo que la organización realice una alineación entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Esto le permitirá a la definir objetivos y formular estrategias para aprovechar sus oportunidades, mitigar o eliminar el efecto de las amenazas, maximizar sus fortalezas y combatir el efecto de sus debilidades.”

5.1.5 *Direccionamiento estratégico*

Para (Fernandez, 2017) la planeación debe llevar inmerso los valores establecidos, la misión y de la misma manera la visión de la institución

“Constituyen el acervo de toda organización, son los cimientos en los que se sostiene su cultura, y sobre ellos ha de edificarse todo lo demás. La misión en el ámbito de una empresa, organización o institución supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar; viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad. Esta misión no puede estar aislada del entorno en el que se lleva a cabo y de los medios de los que se pretende dotar. El conocimiento y aceptación de la misión por parte de los integrantes de la organización resulta un hito absolutamente crítico para su éxito e implementación ya que orienta sus actuaciones individuales en todo momento, sirve también como elemento de identificación de la filosofía de la empresa y es un factor de primer nivel para la cohesión del equipo.”

“Así mismo, el planteamiento de la visión proporciona un camino que da una llamada a la acción a la organización para lograr la misma. Permite que se actúe proactivamente, anticipando el futuro y logrando inspirar a todo el equipo de trabajo hacia la consecución de los objetivos que permitan el alcance de esta visión” (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019; Rodríguez, 2016).

“Debemos establecer que tanto la misión como la visión no son lo mismo. La visión se la escribe en tiempo futuro ya que representa las intenciones de mejoría; por otro lado, la misión se describe en tiempo presente ya que permanece en el tiempo; de hecho, la misión se constituye en una explicación atemporal de la identidad y ambición de la empresa”. (Fernández-Montesinos, 2017).

Los valores conforman el conjunto de principios, creencias y las reglas que regulan la gestión de la organización, orientando sus acciones y que debe desarrollar y defender para alcanzar la misión.(David, 2013a).

Toniut et al. (2017) afirma que:

“Los valores están compuestos por dos elementos: la racionalidad y la virtualidad. La racionalidad determina por qué se deben adoptar ciertos valores y la virtualidad busca traducirlos en virtudes; así se constituyen en la puesta en práctica de la misión y visión definidas por la organización como guías y normas.”

5.1.6 Formulación estratégica

“Una organización concreta de su misión y visión por medio del establecimiento de los objetivos estratégicos. Su alcance es para toda la organización; por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que lo integran”. (Serna Gómez, 2014).

“Con la definición de estos objetivos la organización debe alinear las estrategias planteadas durante el análisis FODA para poder fusionar las que sean pertinentes y priorizar todas estas mediante la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE); la misma que, forma parte de la etapa de decisión, permite comparar las alternativas y estrategias propuestas en el análisis FODA y determinar cuál se ajusta mejor al estado actual de la organización.” (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019).

Para la ponderación de la MCPE se establecen dos elementos: el puntaje de atractivo y la calificación del atractivo.

En este texto David (2013), expresa que:

“El puntaje de atractivo (PA) se distribuye en un rango desde 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, hasta 4 = altamente atractivo; siendo atractivo el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Por otro lado, la calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las mismas ponderaciones asignadas para cada uno de los factores identificados en las matrices EFI y EFE por el puntaje de atractivo de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores claves adyacentes. Cuanto mayor sea la CA más atractiva será la estratégica. Finalmente se suman las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE. La calificación total del atractivo (CTA) indica cuál es la estrategia más atractiva en el conjunto de alternativas.”

“A través de la ejecución de la MCPE se procede al diseño de proyectos estratégicos, los que se recomiendan que sean pocos, pero vitales; se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoreo y control. Son en realidad los factores clave de éxito de la organización. El diseño incluye colocar un título al proyecto, indicar su alineación con los objetivos estratégicos establecidos, asignar a un responsable del mismo y hacer constar uno o varios indicadores de éxito del proyecto. Luego se podrá describir cada táctica detallando las acciones, tareas, recursos, responsables, inicio y fin, indicador por cada acción, línea de base, la meta y las limitaciones”. (Serna Gómez, 2014). La formulación estratégica suele decantar en el establecimiento del mapa estratégico que permite monitorear las estrategias tomando las perspectivas financiera, del

cliente, interna, de la innovación y del aprendizaje; además estableciendo el relacionamiento entre las estrategias planteadas (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019).

5.1.7 *Presupuesto estratégico*

Planificar el grado inversión que se reservará para la ejecución de los proyectos estratégicos diseñados durante la formulación estratégica es un pilar fundamental para que los mismos se mantengan en el tiempo y logren las metas por cada táctica dentro de cada estrategia. Así se necesitarán conocer los datos proyectados de crecimiento de la demanda de la organización y la ejecución presupuestaria previa para que sirvan de base para analizar posteriormente si son factibles o no de ejecutar los proyectos diseñados. Con esto aseguramos el capital necesario para que las tácticas y acciones planificadas no se vean truncadas por su falta. Para la elaboración del presupuesto se debe ser tan específicos como sea posible determinando el valor unitario y total de cada recurso por cada acción y tarea planificada durante la formulación estratégica (Serna Gómez, 2014).

Las fases de ejecución y monitoreo de los proyectos estratégicos no se desglosan en este marco teórico debido a que el alcance de este proyecto no contempla las mismas.

5.1.8 *Marco conceptual*

Los siguientes términos y definiciones son adoptados de la norma ISO 9001:2015 de la *International Organization for Standardization* (2015) sobre fundamentos y vocabulario para sistemas de gestión de la calidad:

- “Alta Dirección: persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.
- Cliente: persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio.

- Contexto de la organización: combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.
- Eficacia: grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- Organización: Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.
- Misión: propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la alta dirección.
- Objetivo: resultado a lograr. Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo.
- Parte interesada: persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
- Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.
- Servicio: salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. Los elementos dominantes de un servicio son generalmente intangibles.
- Visión: aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección.”

Los siguientes términos son tomados de *Authenticity Consulting, LLC*, (2008):

- “Estrategia: serie de actividades, generalmente a largo plazo y de gran escala, destinadas a abordar un objetivo estratégico o un problema estratégico.
- Factores críticos de éxito: una actividad que es fundamental emprender si se desea que otras actividades tengan éxito. Los factores pueden tener como alcance trabajar hacia la misión de la organización o lograr una estrategia u objetivo importante en el Plan Estratégico.
- Plan de acción: enumera las acciones específicas que se deben tomar, por quién y cuándo para lograr un objetivo general o implementar una estrategia. Algunas personas incluyen los costos de cada acción en los planes de acción, lo que da como resultado que la información presupuestaria también se incluya en los planes de acción.
- Táctica: serie de actividades, generalmente a corto plazo y de pequeña escala, destinadas a lograr algún logro, por ejemplo, una meta u objetivo.
- Valores (declaración): La declaración de valores describe las prioridades generales de alto nivel sobre cómo una organización elige llevar a cabo sus actividades y ser vista por el público. Algunos planificadores distinguen entre valores preferidos y valores reales. Los valores preferidos son aquellos a los que la organización espera adherirse en sus actividades. Los valores reales reflejan los comportamientos que realmente ocurren en el lugar de trabajo.”

6. Marco metodológico

6.1 Tipo de estudio

La investigación es de tipo transversal descriptivo ya que se recogerán y analizarán los datos en un momento determinado, con un enfoque mixto para contestar la pregunta de investigación utilizando observación directa, análisis documental y entrevistas semiestructuradas.

6.2 Población y muestra

La población para esta investigación será todo el personal de CONSMI que al momento consta de: 2 médicos, 2 asistentes médicos, 1 auxiliar administrativo, 1 recepcionista y 1 auxiliar de limpieza.

En el presente estudio se trabajará con toda la población por lo que no es necesario el cálculo de la muestra.

6.3 Alcance de auditoría

El alcance del plan estratégico comprende a todos los elementos componentes de la organización denominada CONSMI con su establecimiento principal y sucursales.

6.4 Consideraciones éticas

La presente investigación se realizará, sin ningún tipo de riesgos de tipo de biológicos, fisiológicos, psicológicos y sociales para los participantes, quienes formarán parte de la encuesta que se efectuará, de forma voluntaria, para ello, se elaborará un consentimiento informado, donde se detallará la confidencialidad y las respuestas que se obtendrán serán anónimas.

6.5 Fases de ejecución

6.5.1 Fase 1: Solicitudes, permisos y autorizaciones

Previa a la ejecución de la investigación se presentará el protocolo ante el Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la PUCE, para la aprobación del protocolo de investigación, el cual será llevado a cabo en el 2022, incluye la declaración de conocimiento del centro de investigación que permitirá el desarrollo del proyecto asegurando la obtención de datos necesarios para el mismo.

6.6 Fase 2: Recolección de datos

Reunión con la alta dirección de CONSMI y con el resto del personal: con el fin de

proporcionar la información detallada sobre el estudio y aclarar dudas, tomando en cuenta un horario flexible para la reunión, se planea ejecutarlo en dos días, el primer día con la alta dirección y al segundo día con el personal, en el cual también se solicitará su participación en el proyecto además de dar a conocer la importancia y beneficio del mismo. La asistencia a las reuniones quedará registrada en el formulario de registro (anexo 2).

6.6.1 *Diagnóstico situacional externo*

Para los análisis del macro - entorno y micro – entorno se aplicará una revisión bibliográfica de datos relacionados respecto a la institución y una entrevista semiestructurada adaptada de Serna Gómez (2014) (anexo 3) a la alta dirección de CONSMI, se utilizará el enfoque PESTEL para el macro – entorno y el modelo de Porter para el micro - entorno.

6.6.2 *Diagnóstico situacional interno:*

Se aplicará observación directa para recabar las condiciones en aspectos de administración estratégica mediante una lista de chequeo adaptada de Serna Gómez (2014) (anexo 4); y en una reunión con la alta dirección se ratificará la información levantada al respecto.

6.7 Fase 3: Procesamiento de datos

Los datos recabados durante el análisis del macro y micro entorno se plasmarán en una matriz de evaluación de factores externos (EFE) para resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de CONSMI.

“El diagnóstico situacional interno se procesará en una matriz de evaluación de factores internos (EFI), herramienta que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una organización, también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas”. (David,

2013a).

“Para el diagnóstico estratégico se tomará la información de las matrices EFE y EFI y se ejecutará un análisis FODA. El análisis permitirá que, en conjunto con la alta dirección y el personal de CONSMI, se formulen estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas detectadas”. (Serna Gómez, 2014).

Toda la información recolectada se almacenará en una base de datos en Microsoft Office Excel 2016, guardada en la nube con acceso restringido que estará bajo custodia del investigador y de las altas autoridades de CONSMI. El procesamiento de la información se realizará en la versión web que incluye los análisis estadísticos de medidas de tendencia central expresadas en proporciones, gráficos y tablas.

6.7.1 Fase 4: Diseño de estrategias, tácticas y acciones

Con los resultados del análisis FODA se generará talleres para la definición del direccionamiento estratégico de CONSMI (misión, visión, valores) con la alta dirección; se utilizarán metodologías como “lluvia de ideas” y “cinco por qué” para la construcción de los mismos; y la asistencia a los talleres quedará registrada en el formulario de registro (anexo 2).

Para la formulación estratégica se utilizará la metodología de matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) utilizando los insumos recabados durante el diagnóstico y el direccionamiento estratégico (David, 2013a) . Esto permitirá la priorización de proyectos estratégicos a los cuales se diseñarán los planes que detallen las acciones y tareas a llevarse a cabo para lograr los objetivos propuestos.

Adicionalmente, se desarrollará un presupuesto de manera individualizada se realizará la presupuestación estratégica de cada uno de los proyectos priorizados para hacer el análisis de factibilidad financiera. Los datos necesarios se obtendrán mediante búsqueda bibliográfica o consulta directa a alta dirección de “CONSMI”.

7. Marco administrativo

7.1.1 Cronograma de trabajo por objetivos

7.2. Cronograma de investigación

Figura 2

Fases	Actividades	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Septiembre 2022	Octubre 2022
1	Solicitudes, permisos y autorizaciones					
2	Recolección de datos					
3	Procesamiento de datos					
4	Diseño de estrategias, tácticas y acciones					
5	Elaboración de informe final de trabajo de titulación					
6	Calificación de informe final de trabajo de titulación					
7	Defensa oral de trabajo de titulación					

Elaborado por Tula Parra

7.3. Recursos

- Impresora

- Cámara fotográfica
- Laptop
- Microsoft Office Word 2019
- Microsoft Office Excel 2016
- Correo electrónico
- Plataforma virtual Zoom
- Esferos
- Sala de reuniones / Infraestructura del establecimiento de salud

(CONSMI)

- Movilización
- Internet
- Hojas A4

7.4. Presupuesto

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Costo total por cada ítem del estudio (USD)
Recursos disponibles	Infraestructura	Equipo	Laptop	0,00
		Equipo	Cámara Fotográfica	0,00
		Equipo	Energía eléctrica	60,00
		Vehículo	Para traslados hasta el establecimiento de salud	100,00
Recursos necesarios	Recursos materiales /	Hojas A4	Para impresión de requerimientos específicos de la investigación.	5,00
		Esferos	Para apuntes durante la visita in situ al establecimiento	1,00

		Internet	Para realizar búsqueda bibliográfica sobre el estudio	150,00
		Microsoft Office Word 2019	Para escritura de estudio	0,00
		Microsoft Office Excel 2016	Para realizar tablas del estudio	0,00
	Servicios necesarios	Correo electrónico	sirve para remitir las respectivas revisiones y con el establecimiento para los diferentes anexos del estudio	0,00
		Plataforma Virtual Zoom	para desarrollo del estudio, entrevistas semiestructuradas	0,00
		Sala de reuniones	nos servirá para reunirnos con las	0,00

			autoridades del establecimiento de salud.	
Total de gastos durante el estudio				336,00

Elaborado por Tula Parra

7.5. Limitaciones del estudio

- Personal del establecimiento de salud puede negarse de participar en las entrevistas semiestructuradas.
- El personal del establecimiento no entienda los objetivos y la finalidad del mismo en beneficio de CONSMI.
- Desconocimiento de la metodología de FODA para mejoramiento de la organización.

8. Resultados esperados

Mediante el diagnóstico estratégico a CONSMI identificar de manera sistemática fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permitan planificar estrategias que se operativizarán a través de estrategias; finalmente logrando diseñar los proyectos estratégicos correspondientes se espera que CONSMI pueda lograr ejecutarlas en el futuro para conseguir los objetivos que se haya planteado a través de este ejercicio de direccionamiento estratégico.

Toda la información recolectada se almacenará en una base de datos en Microsoft Office Excel 2016, guardada en la nube con acceso restringido que estará bajo custodia del investigador y de las altas autoridades de CONSMI. El procesamiento de la información se realizará en la versión web que incluye los análisis estadísticos de medidas de tendencia central expresadas en proporciones, gráficos y tablas.

Nota. El 100% de los encuestados manifestó que tienen clara la estructura organizacional de la empresa, entendiendo con ello las actividades que cada miembro debe realizar, así como también, así como la jerarquía de cada uno dentro de la misma. (figura 3)

Figura 3

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-01 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025

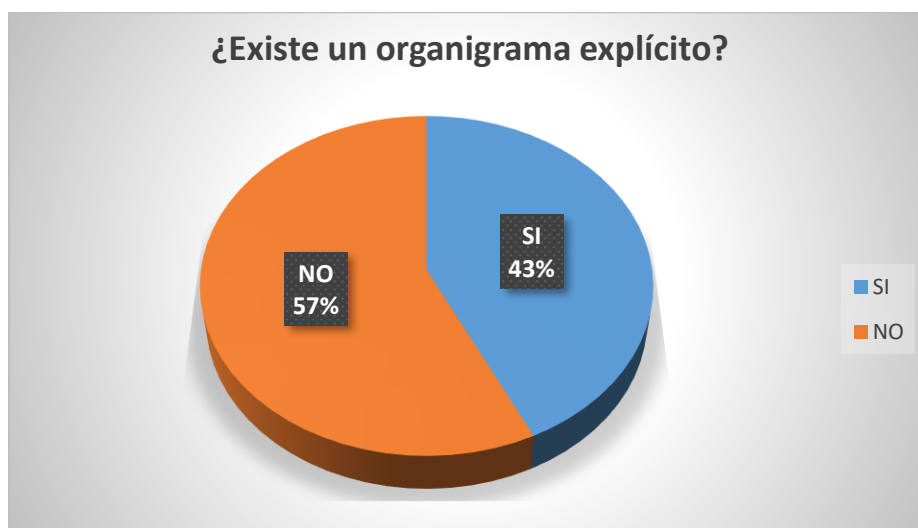


Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. De las respuestas establecidas por el personal que trabaja en este centro de salud, se obtuvieron los resultados en que el 57% no comprende el organigrama de la empresa sobreponiéndose a 43% que manifestó que tiene claro este aspecto. (figura 4)

Figura 4

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-02 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025



Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. En lo que corresponde a la pregunta sobre si el personal conoce con claridad las funciones que deben realizar, el 14% respondió que no mas el 86% expresó que si . (figura 5)

Figura 5

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-03 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025



Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. En la pregunta realizada a los encuestados sobre el reconocimiento de cada una de las responsabilidades que cada miembro de la empresa posee el 86% respondió de manera afirmativa sobre el 14% que manifestó desconocer de forma clara este aspecto. (figura 6)

Figura 6

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-04 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025



Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. En lo que corresponde a la pregunta sobre si el personal conoce los métodos para realizar las tareas que les corresponden a cada uno, el 14% respondió que no mas el 86% expresó que si . (figura 7)

Figura 7

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-05 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025

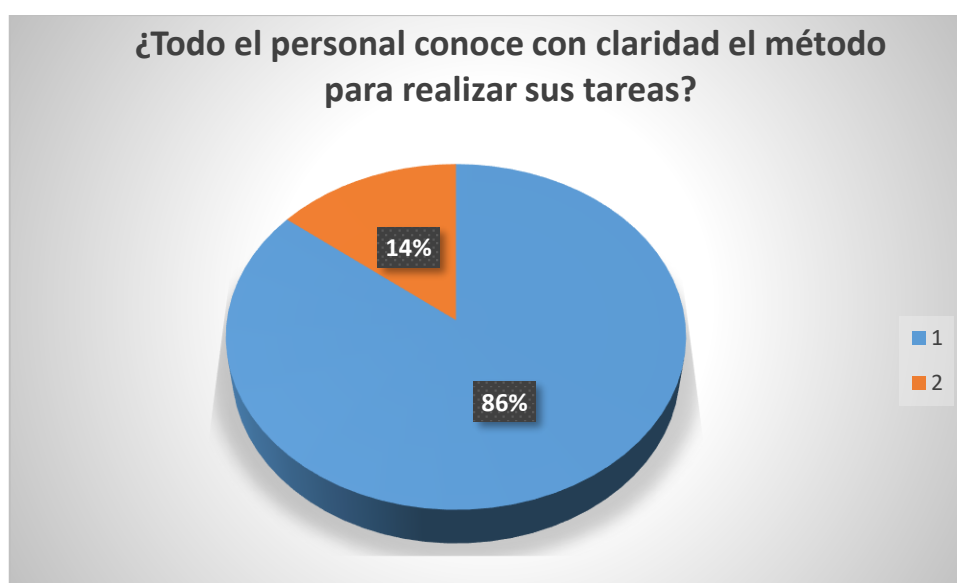


Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. Al realizar a la encuesta a los miembros sobre si la estructura con la que cuenta la empresa facilita que el personal que trabaje en ella tome iniciativa sobre las acciones que deben realizarse, expresó el 86% que, si les facilita el hecho de establecer propuestas beneficiosas para la empresa, esto sobre un 14% que manifestó des contento en cuanto a la estructura de la empresa y poder manifestar iniciativas por parte del personal que labora en dicha empresa. (figura 8)

Figura 8

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-06 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025



Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. Con respecto a la pregunta en que si la estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales el 71% de los encuestados concuerda en que si ha favorecido la estructura organizacional al logro de los objetivos individuales e institucionales contra el 29% que manifiesta lo contrario. (figura 9)

Figura 9

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-06 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025

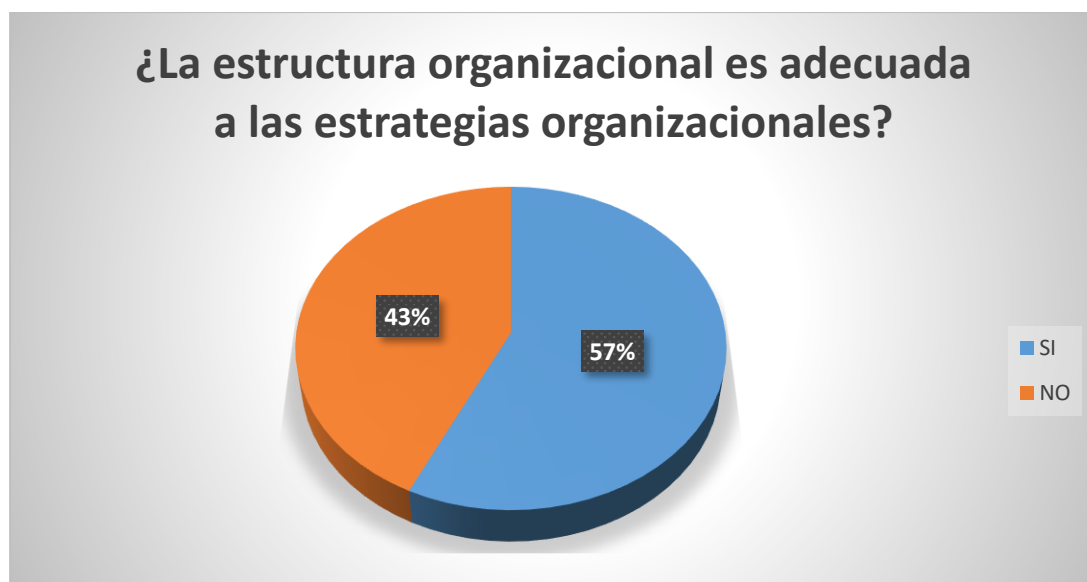


Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. En base a la pregunta establecida en la encuesta sobre la coherencia entre las estrategias y la estructura organizacional el 57% expresó que la estructura es adecuada a las estrategias organizacionales esto con una mínima diferencia de quienes expresan que no está adecuada siendo el 43% de los encuestados. (figura 10)

Figura 10

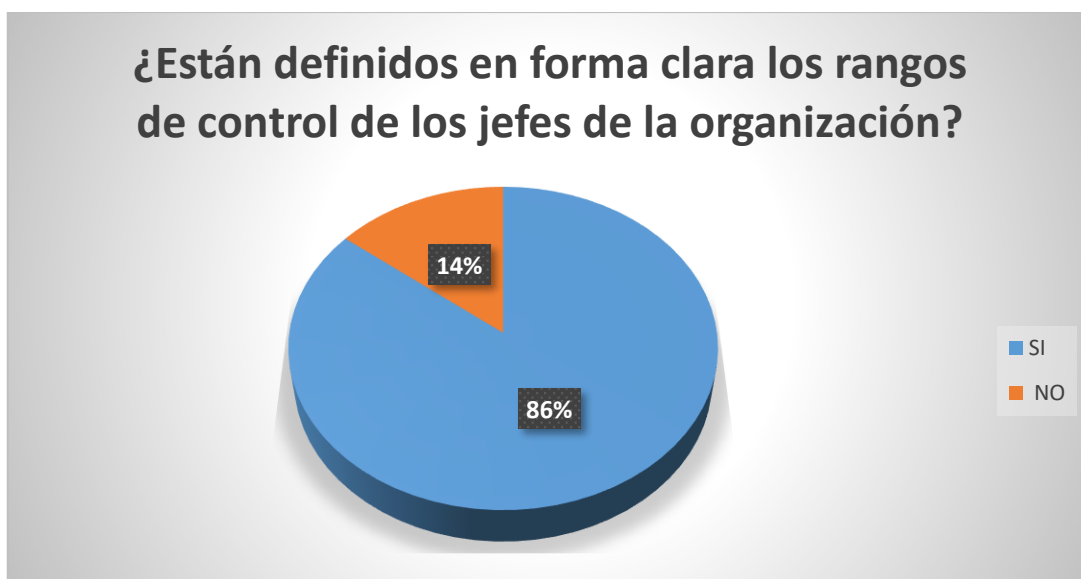
Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-06 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025



Nota. Con respecto a la pregunta sobre si los rangos de control de los jefes de la organización el 86% manifestó que si están definidos sobre el 14% que estableció que no lo están. (figura 11)

Figura 11

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-09 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025

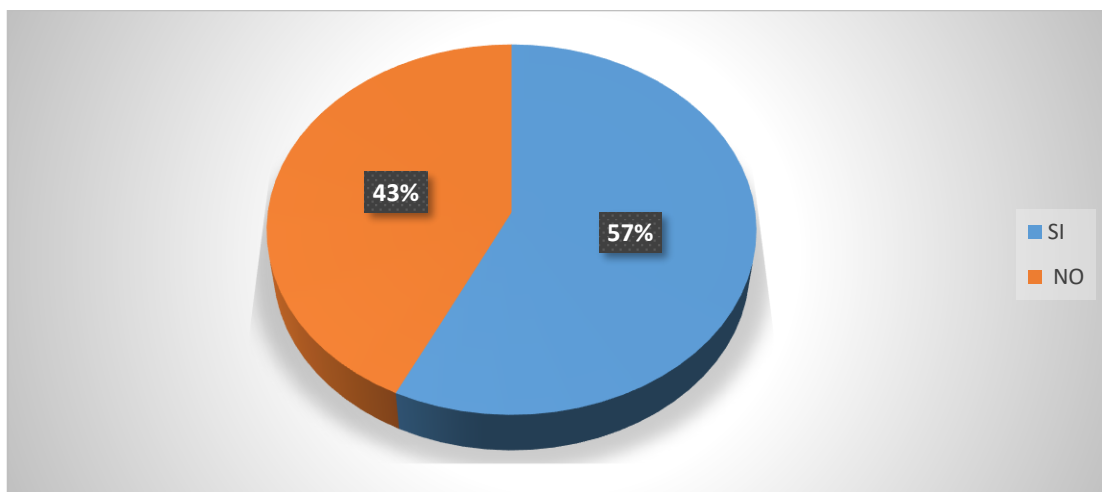


Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. En la pregunta establecida para conocer si dentro de la empresa las actividades están distribuidas por afinidad el 57% de los encuestados expresó que si están distribuidos según afinidad a lo que por el contrario el 43% expresó que no lo están por afinidad. (figura 12)

Figura 12

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-10 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025

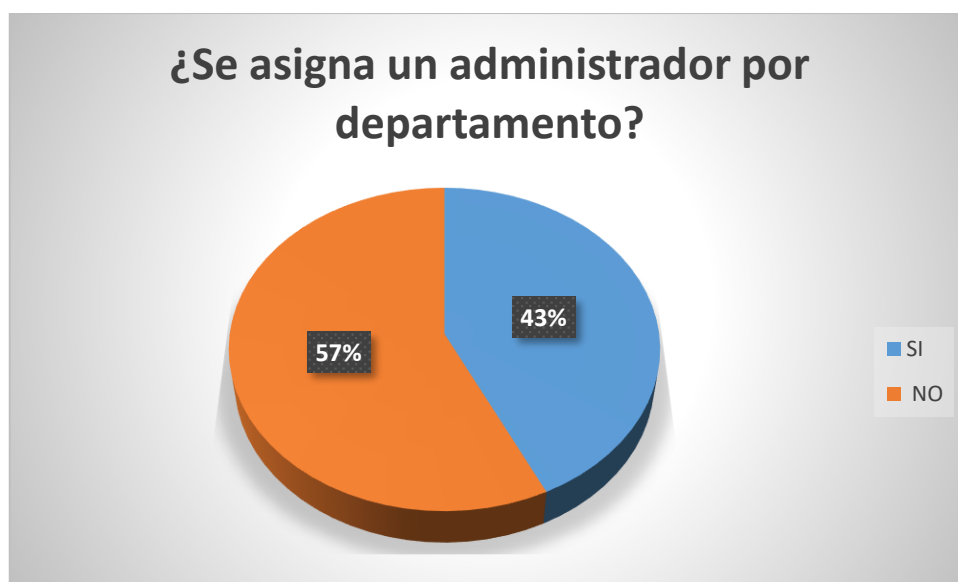


Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. Los porcentajes en cuanto a si hay un administrador designado para cada departamento el 43% respondió de manera afirmativa superando el no con un 57% por parte de los encuestados. (figura 13)

Figura 13

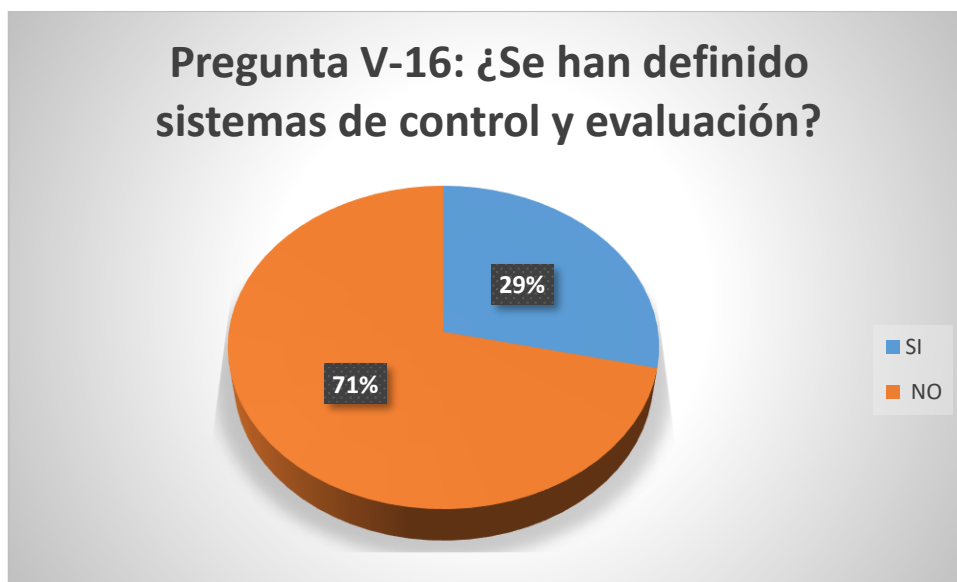
Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-10 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025



Nota. En cuanto a la pregunta establecida sobre si están definidos los mecanismos de control EL 71% de los encuestados manifestó que no están establecidos superando al 29%. (figura 14)

Figura 14

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-16 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025

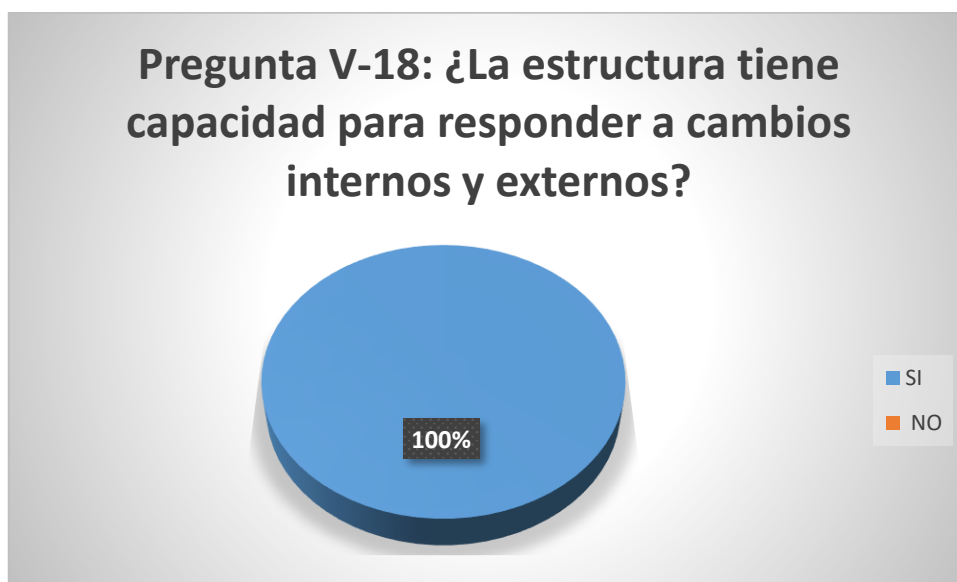


Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. Los porcentajes establecidos para la pregunta V-18 correspondiente a que, si la estructura de la empresa podría responder a cambios tanto internos como externos, el 100% de los encuestados ha manifestado que si está en capacidad de hacerlo. (figura 15)

Figura 15

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-18 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025

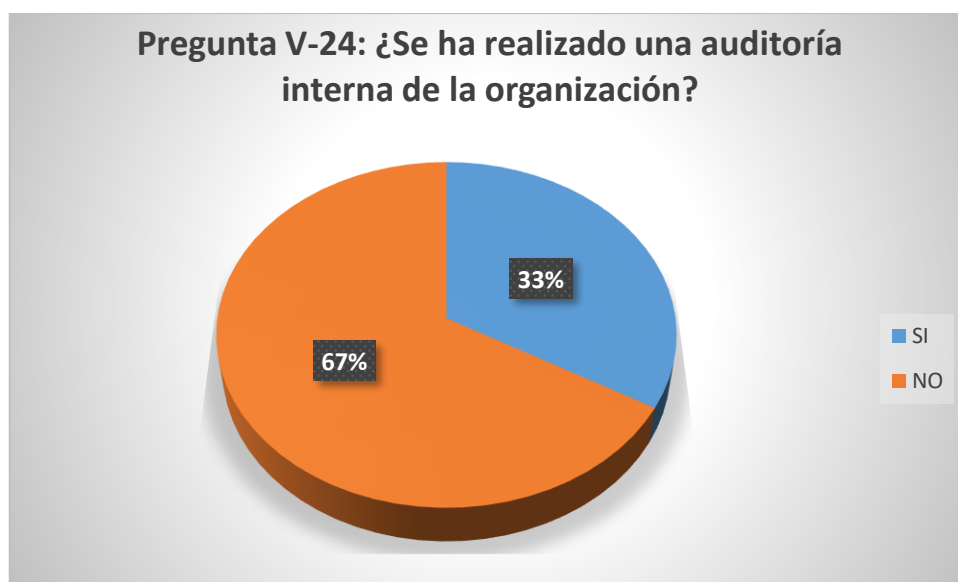


Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Conforme a los datos obtenidos dentro de la pregunta V-24 en cuanto a que se se ha realizado en la empresa alguna auditoría interna, (figura 16)

Figura 16

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-24 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025

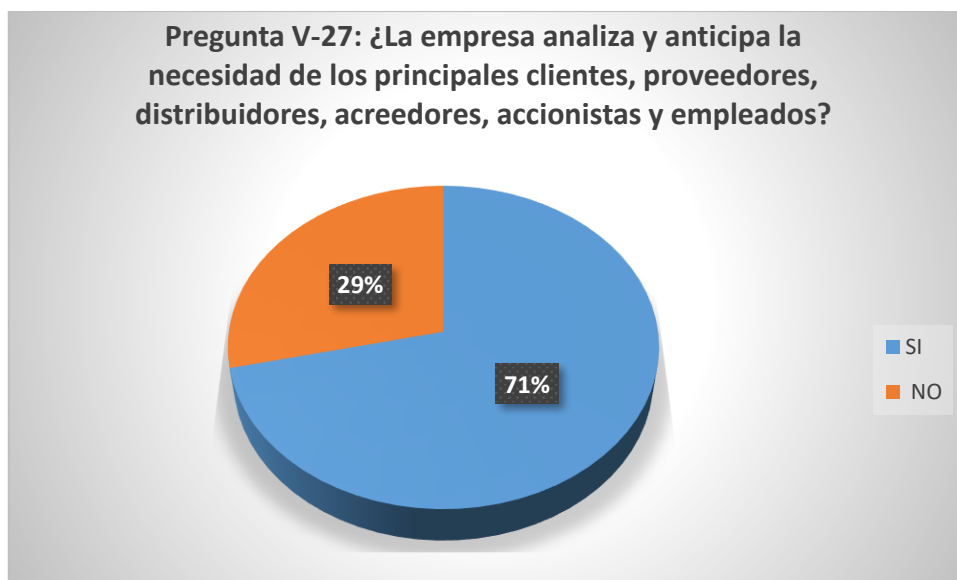


Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Con respecto a que si la empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados esto enmarcada en la pregunta V-27, el 71% de los encuestados manifestó que si superando al 29% que manifestó que no (figura 17)

Figura 17

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-27 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025

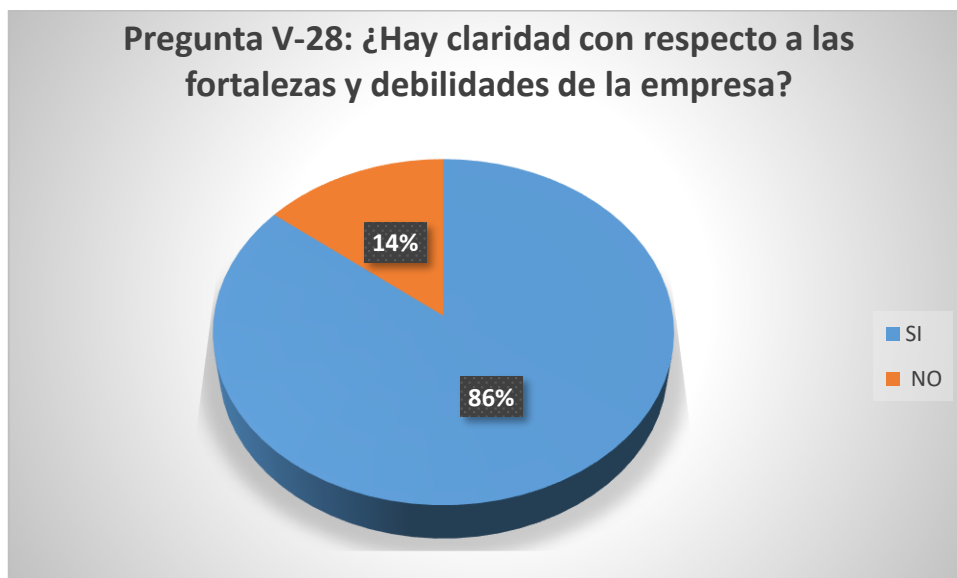


Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. En lo que respecta a la pregunta V-28 en la que se solicitó a los encuestados responder sobre si claridad o no con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa (figura 18)

Figura 18

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-28 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025

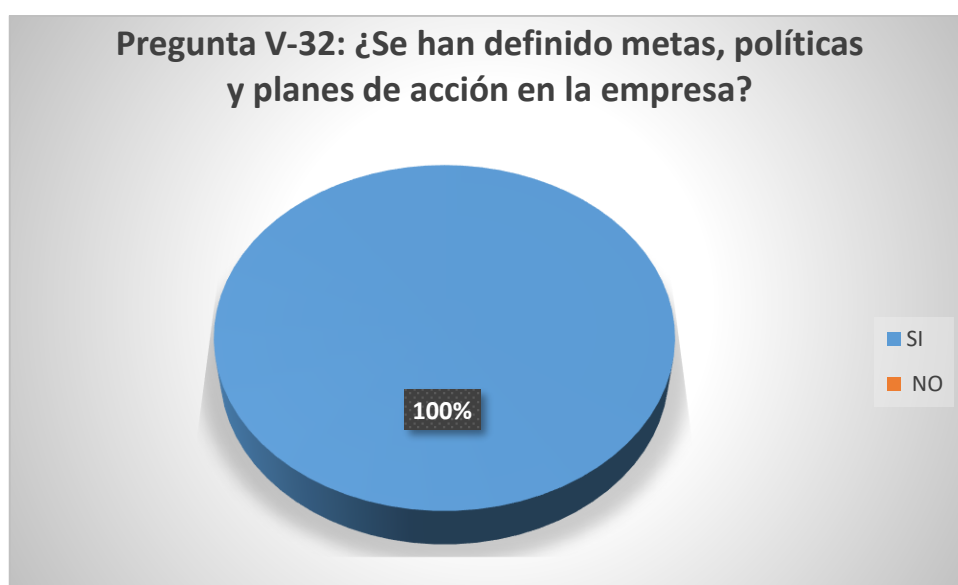


Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. En lo que respecta a la pregunta V-32 se puede evidenciar que en la empresa si se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa el 110% de las personas encuestadas expresaron que si. (figura 19)

Figura 19

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-32 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025



Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

En base a la pregunta V-35 sobre si la empresa ha definido indicadores de gestión el 17% de los encuestados respondió de manera afirmativa sobre un 83% que manifestó que no han definido. (figura 20)

Figura 20

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-35 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025

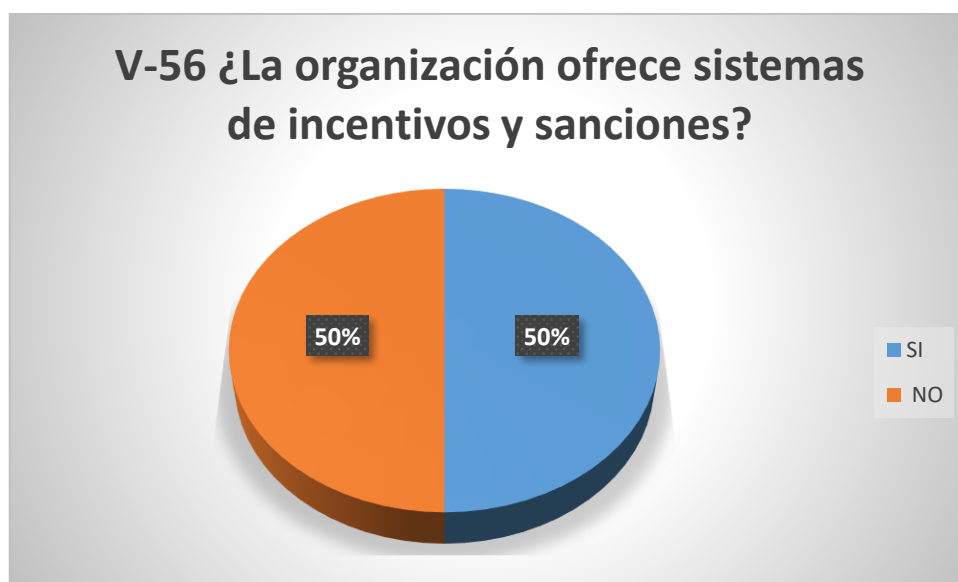


Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

Nota. Con respecto al sistema de incentivos y sanciones que ha implementado la empresa para sus trabajadores las respuestas fueron en un 50% que si hay un sistema para dicho fin sobre el otro 50% que expresó que no existe en la empresa. (figura 21)

Figura 21

Disposición sobre las respuestas a la pregunta V-56 de encuesta sobre implementación de un plan estratégico para el consultorio de medicina integrativa “consmi” para el periodo 2023 – 2025



Elaborado por Tula Soledad Parra Márquez

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Numero de observaciones: 5

Lugar: Consultorio De Medicina Integrativa “CONSMI”.Hora: 14:00 pm.- 15:00 pm. Y de 18:00 pm. – 19:00 pm.

Fecha: del al de de 2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**FACULTAD DE MEDICINA**

Objetivo: Establecer los aspectos de admiración estratégica actual dentro del Consultorio De Medicina Integrativa “CONSMI” además del nivel de capacitación y satisfacción de quienes laboran en este centro de salud.

Texto de la Observación: Para emplear esta técnica de observación directa me voy a basar en estándares de calidad y satisfacción para obtener una información adecuada.

Parámetros a observar

- ✓ Tiempo de demora del médico para informar a los familiares el estado de salud del paciente.
- ✓ Sistemas de control implementados para fomentar un adecuado desempeño dentro del centro de salud.
- ✓ Mecanismos de control de gestión para que este sea eficiente y efectivo
- ✓ Horarios de producción y pronóstico de demanda
- ✓ Estándares de calidad.

Observadora:

Tula Soledad Parra Márquez

9. Discusión

Con respecto al análisis sobre la situación actual del Consultorio De Medicina Integrativa “CONSMI” pude obtener como resultado la necesidad de la implementación de un plan estratégico para que a través de una matriz FODA se especifique la implementación de estrategias obteniendo de esta manera la matriz cuantitativa de la planeación estratégica para detectar las estrategias más atractivas para la organización.

Todo el personal conoce que existe una estructura organizacional en la empresa. Cada trabajador conoce claramente cada una de las acciones y actividades a realizarse por cada uno, adicional a esto están de acuerdo en que la estructura facilita que puedan participar activamente por iniciativa propia, logrando de esta manera el cumplimiento de objetivos individuales, así como los institucionales, no obstante, el 14% expresó que tienen claro la función que realizan dentro de la empresa.

En cuanto al establecimiento de administradores por cada departamento hay una discrepancia ya que el 35% del personal que labora en el consultorio manifestó que no hay asignado uno y el 45% expresó que si lo hay.

Algo que llamó la atención es saber que dentro del centro no se tiene con claridad quienes forman parte de la competencia, así como sus alcances, objetivos y estrategias.

Dentro del centro de salud CONSMI se ha podido establecer sistemas eficientes tanto como efectivos que permitan un control adecuado sobre las ventas, inventarios, gastos de producción, calidad y gerenciales, así como mecanismos que permiten evaluar el desempeño del personal de trabajo.

El control en cuanto a las medidas correctivas a aplicarse, no es retroalimentado de manera eficaz y de esta manera no se adecua a la realidad organizacional que hay dentro del Consultorio De Medicina Integrativa “CONSMI”.

Este sistema de control no es flexible y no es asistido por un computador sino registrado de manera manual, ya que el Centro de Salud no cuenta con un departamento de recursos humanos. Debido a esto no hay proceso de selección para la contratación del personal que labora.

A pesar de contar con un plan de incentivo y sanciones, además de cumplir con los horarios de producción, no cuentan con un plan para pronóstico de demanda y/o producción.

10. Conclusiones

Una vez finalizado el presente proyecto de tesis con el desarrollo del tema “Diseño de un Plan Estratégico Para el Consultorio de Medicina Integrativa “CONSMI” Para El Periodo 2023-2025.”, puedo manifestar que logré terminarlo con el éxito esperado, ya que pude conocer el nivel de satisfacción con la que labora el personal de la empresa, estableciendo de esta manera las falencias que poseen y de esta manera mejorarlas, estableciendo un departamento encargado del bienestar de cada uno de los trabajadores como en este caso es un departamento de Recursos Humanos.

Una vez establecidos cuales eran los parámetros de satisfacción por parte de los trabajadores basado en altos estándares de calidad tanto para usuarios como para trabajadores, encaminé a pulir de mejor manera la estructura organizacional, misma que permita alcanzar tantos objetivos personales como corporativos, cumpliendo además con las expectativas de los usuarios de este servicio.

Si bien es cierto los clientes son lo más importante dentro de cualquier institución o empresa más si el nivel de satisfacción no es total para el personal que labora será una tarea prácticamente imposible el lograr cumplir con las expectativas que tienen los clientes.

Además, se establecieron estándares para realizar comparaciones con la competencia y fortalecer las debilidades o potencializar los productos ofrecidos por la misma. En lo respecta al personal con el que se está laborando, al haberse implementado un departamento de recursos humanos se encamina a que la labor realizada por el personal de trabajo sea más eficiente, ya que cuentan con estímulos e incentivos además de capacitaciones para potencializar su desenvolvimiento.

Es importante que EL CONSULTORIO DE MEDICINA INTEGRATIVA “CONSMI” incorpore componentes de servicio porque de esta manera aporta para conocer cuáles son las falencias y como solucionarlas

10. Recomendaciones

Con respecto de la investigación y análisis realizado en el Consultorio De Medicina Integrativa “CONSMI” puedo recomendar lo siguiente:

- Incorporar un departamento de Recursos Humanos, mismo que permita velar de mejor manera por la estabilidad del personal que labora en la empresa.
- EL departamento de Recursos Humanos, debe incorporar un mecanismo de selección para el personal que ingrese a trabajar en la empresa.
- Crear un sistema de incentivos y sanciones de acuerdo al desempeño laboral del personal.
- Analizar a la competencia en cuanto a los objetivos establecidos y proponer un mecanismo con el cual se logre una superación del servicio brindado a fin de obtener una mayor captación de usuarios.
- Establecer un mecanismo de oferta y demanda en base a las solicitudes por parte de los pacientes del consultorio, estableciendo prioridades para ofrecer una mejor atención.
- Incorporar un buzón para análisis de sugerencias por parte del personal en cuanto a la conformidad del mismo en cuanto a la estructura organizacional establecida.
- Fortalecer el nivel en cuanto a la motivación individual, para lo cual sugiero se realice una cartelera en la que se puedan establecer frases motivacionales, además de recordatorio de fechas importantes para el personal a fin que mantengan o incrementen el desempeño laboral.

11. Referencias

- Authenticity Consulting, LLC. (2008). *Glossary of Strategic Planning Terms*.
www.authenticityconsulting.com
- Basurto-Zambrano, X. A. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Dominio de las Ciencias*, 2(3), 3-14.
<https://doi.org/10.23857/dc.v2i3.109>
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- David, F. R. (2013a). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_Browser_Pre?codigo_libro=6050
- David, F. R. (2013b). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Ehrlich, H., McKenney, M., & Elkbuli, A. (2020). Strategic planning and recommendations for healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *The American Journal of Emergency Medicine*, 38(7), 1446-1447.
<https://doi.org/10.1016/j.ajem.2020.03.057>
- Fernández-Montesinos, F. A. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. La visión -5ª-. *bie3: Boletín IEEE*, 7, 182-197.
- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Heredia, F. (2020, octubre 17). *Los 7 pasos de la planeación estratégica* – *Pymempresario*. <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario*.

ISOTools. (2016, junio 21). *Pasos para elaborar un proceso de Planeación Estratégica*. <https://www.isotools.com.co/pasos-para-elaborar-un-proceso-de-planeacion-estrategica/>

Jiménez, V. A., Borrero, Y. E. C., Lara, L. M. D. la C., & Cadena, D. M. L. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *ECONÓMICAS CUC*, 42(2), 243-254. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>

Leal, D. Y., Muñoz, M. B. de, & Torrealba, C. C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, 10(4), Article 4. <https://doi.org/10.6018/eglobal.10.4.134881>

Martín, J. (2017, mayo 15). Estudia tu entorno con un PESTEL. *CEREM International Business School*. <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Olarte, J. P., & García, A. (2013). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica «Balanced Scorecard». *Revista EAN*, 0(65), 49-76.

Payares Jiménez, K. M., Berdugo Romero, A. D. J., Caridad Faria, M. J., & Navarro Manotas, E. D. J. (2017). *Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud*. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2220>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Robles Salguero, R. E., Serrano Mantilla, H. B., Serrano Mantilla, G. L., Gaibor Vera, F. M., Gil Borja, M. A., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Retos de la planificación

estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3), 0-0.

Rodríguez, E. M. (2016). *Planificación estratégica: Fundamentos y herramientas de actuación*.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1243995>

Rodríguez Perera, F. de P., & Peiró, M. (2012). Strategic planning in healthcare organizations. *Revista Espanola De Cardiologia (English Ed.)*, 65(8), 749-754.

<https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.04.005>

Rojas, B., Manuel, L., & Muñoz, V. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24, 11.

Roncancio, G. (2018, julio 10). *¿Cómo hacer la Planeación Estratégica de su organización?* <https://gestion.pensemos.com/como-hacer-la-planeacion-estrategica-de-su-organizacion>

Sales, X. (2016, junio 14). La importancia de los activos intangibles en la empresa. *Growth*. <https://blogs.eada.edu/2016/06/14/activos-intangibles-en-la-empresa/>

Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, Mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. 3R Editores.

Toniut, H., Arraigada, M., Ricci, S. del V., Dondero, M., Pacheco, X., & Quintana, A. (2017). La definición de los valores en la organización: Una propuesta metodológica.

instname:Universidad FASTA.

<http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/1571>

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*.

<http://site.ebrary.com/id/11013242>

Wolters Kluwer. (s. f.). *Recursos tangibles e intangibles*. Recuperado 4 de octubre de 2021, de

https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAIAAAEAMtMSbF1jTAAASNTEwsLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA4WdcKjUAAAA=WKE

Yáñez, J. F. T., & Pazmiño, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(3), 163-183.

12. Anexos

12.1 Anexo 1. Consentimiento Informado

CONSIDERACIONES MÍNIMAS PARA EL DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ESTUDIO OBSERVACIONAL CON USO DE MUESTRAS BIOLÓGICAS Y/O EN EL QUE SE INVOLUCRE A POBLACIÓN VULNERABLE¹

PARTE I: INFORMACIÓN PARA EL PARTICIPANTE/REPRESENTANTE LEGAL TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONSULTORIO DE MEDICINA INTEGRATIVA “CONSMI” PARA EL PERIODO 2023 – 2025

NOMBRE DE INVESTIGADOR PRINCIPAL;

Tula Soledad Parra Márquez

NOMBRE DEL CENTRO O ESTABLECIMIENTO EN EL QUE SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN;

Consultorio de Medicina Integrativa “CONSMI”

EVALUADO Y APROBADO POR: EL COMITÉ DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN EN SERES HUMANOS DE LA PUCE.

INTRODUCCIÓN: La planeación estratégica es un método que sirve para definir todas las acciones y tácticas que se realicen en común para alcanzar la meta que se plantea para el futuro de la organización. Además, permite determinar la misión y visión global de la organización, para identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como implementar políticas para el desarrollo de los procesos que se establezcan y estos se logren alcanzarlos. Desde su fundación en 2010, el Consultorio de Medicina Integrativa “CONSMI”, ha desarrollado la planeación estratégica de manera intuitiva; por lo que, es importante que ahora se pueda contar con un diagnóstico situacional externo e interno del centro, para poder alinear los objetivos con la misión y visión, y así desarrollar acciones para mitigar o eliminar las debilidades y amenazas, o para aprovechar las oportunidades y maximizarlas fortalezas del centro.

PROPÓSITO DEL ESTUDIO: se propone mediante esta investigación diseñar un plan estratégico para “CONSMI” para el periodo 2023 – 2025 que permita trascender de su estado actual a las metas planteadas en la visión para este periodo de tiempo. Mediante el diagnóstico estratégico a

¹ Tomado y modificado del Anexo 4. Consideraciones mínimas que debe cumplir el documento de consentimiento informado. De los requisitos de la Dirección Nacional de Inteligencia de la Salud- CGDES-MSP.

CONSMI se identificará de manera sistemática fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permitan planificar estrategias que se operativizarán a través de estrategias; finalmente logrando diseñar los proyectos estratégicos correspondientes se espera que CONSMI pueda lograr ejecutarlas en el futuro para conseguir los objetivos que se haya planteado a través de este ejercicio de direccionamiento estratégico.

PROCEDIMIENTOS: Para los análisis del macro - entorno y micro – entorno usted participará en una entrevista semiestructurada que contiene preguntas sobre los aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno en donde se desenvuelve “CONSMI”, además de la identificación de los principales competidores. La entrevista se realizará en la sala de reuniones de “CONSMI” y se espera que dure una hora.

RIESGOS Y BENEFICIOS: Usted no tendrá ningún riesgo ni beneficio directo al participar de la entrevista; sin embargo, ayudará al mejor entendimiento del macro y microentorno de CONSMI.

COSTOS Y COMPENSACIÓN: Esta encuesta no tendrá costo, cabe mencionar que tampoco usted recibirá ninguna compensación por su participación.

CONFIDENCIALIDAD DE DATOS: Su participación será de manera anónima y confidencial.

DERECHOS Y OPCIONES DEL PARTICIPANTE: Su participación en esta investigación es completamente voluntaria, por lo que puede retirar su consentimiento en cualquier momento. Si decide retirarse, toda la información recabada en su entrevista será eliminada y no se utilizará para ningún fin. Esto no causará ninguna penalidad a usted dentro de CONSMI.

INFORMACIÓN DE CONTACTO:

Investigador y Patrocinador: QF. Tula Soledad Parra Márquez, correo electrónico: tula2393@hotmail.com, teléfono 0987460913.

Presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la PUCE: Dr. Galo Sánchez del Hierro, Pontificia Universidad Católica del Ecuador; Av. 12 de octubre 1076 y Roca, Quito, edificio administrativo, piso 3, oficina 327, teléfono 2991700, ext. 2917, gasanchez@puce.edu.ec

PARTE II: CONSENTIMIENTO INFORMADO

DECLARATORIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO:

Yo Tula Soledad Parra Márquez, con el número de CI.declaro que he leído este consentimiento informado o se me ha leído y he comprendido en qué consiste mi participación en la investigación: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONSULTORIO DE MEDICINA INTEGRATIVA “CONSMI” PARA EL PERIODO 2023 – 2025.

Entiendo que este estudio busca diseñar un plan estratégico para “CONSMI” para el periodo 2023 – 2025 que le permita trascender de su estado actual a las metas planteadas en la visión para este periodo de tiempo y sé que mi participación se llevará a cabo en la sala de reuniones de CONSMI en donde responderé una entrevista semiestructurada que demorará alrededor de 60 minutos.

Me han explicado que la información registrada será confidencial y anónima, esto significa que mis respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución directa por la participación en este estudio, pero que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo.

Confirmando que he hecho preguntas y me han sido respondidas. Además, en caso de tener dudas me puedo comunicar con QF. Tula Soledad Parra Márquez.

Por lo tanto, acepto participar en esta investigación.

(Nombre del participante)	(Firma o huella del participante)	Fecha
(Nombre del investigador que aplica el Consentimiento informado)	(Firma del investigador que aplica el Consentimiento informado)	Fecha

DECLARATORIA DE REVOCATORIA DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO:

Yo, Tula Soledad Parra Márquez con el número de CI.____informo que, a pesar de haber aceptado participar en esta investigación y, apelando al derecho que tengo a retirarme en el momento en que considere necesario, revoco mi consentimiento y solicito que la información recopilada a través de la entrevista semiestructurada no sea utilizada para ningún fin.

(Nombre del participante)	(Firma o huella del participante)	Fecha
(Nombre del investigador que aplica el Consentimiento informado)	(Firma del investigador que aplica el Consentimiento informado)	Fecha

Anexo 3. Entrevista semiestructurada para diagnóstico externo.



PROYECTO DE DESARROLLO: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONSULTORIO DE MEDICINA INTEGRATIVA "CONSMI" PARA EL PERIODO 2023 - 2025	
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA DIAGNÓSTICO EXTERNO	
COD.	ITEM
E-01	¿Cuáles son los aspectos económicos que afectan la organización?
E-02	¿Cuáles son los aspectos sociales que afectan la organización?
E-03	¿Cuáles son los aspectos culturales que afectan la organización?
E-04	¿Cuáles son los aspectos geográficos que afectan la organización?
E-05	¿Cuáles son los aspectos demográficos que afectan la organización?
E-06	¿Cuáles son los aspectos políticos que afectan la organización?
E-07	¿Cuáles son los aspectos legales que afectan la organización?
E-08	¿Cuáles son las fuentes de información para el análisis de las variables clave externas?
E-09	¿Cuáles son las variables económicas que debería evaluar la organización?
E-10	¿Cuáles son las variables sociales que debería evaluar la organización?
E-11	¿Cuáles son las variables culturales que debería evaluar la organización?
E-12	¿Cuáles son las variables geográficas que debería evaluar la organización?
E-13	¿Cuáles son las variables demográficas que debería evaluar la organización?
E-14	¿Cuáles son las variables políticas que debería evaluar la organización?
E-15	¿Cuáles son las variables legales que debería evaluar la organización?
E-16	¿Cuáles son las amenazas económicas a las que está expuesta la organización?
E-17	¿Cuáles son las amenazas sociales a las que está expuesta la organización?
E-18	¿Cuáles son las amenazas culturales a las que está expuesta la organización?
E-19	¿Cuáles son las amenazas geográficas a las que está expuesta la organización?
E-20	¿Cuáles son las amenazas demográficas a las que está expuesta la organización?
E-21	¿Cuáles son las amenazas políticas a las que está expuesta la organización?
E-22	¿Cuáles son las amenazas legales a las que está expuesta la organización?
E-23	¿Cuáles son las oportunidades económicas que podrían favorecer la organización tomando como base las variables analizadas?
E-24	¿Cuáles son las oportunidades sociales que podrían favorecer la organización tomando como base las variables analizadas?
E-25	¿Cuáles son las oportunidades culturales que podrían favorecer la organización tomando como base las variables analizadas?
E-26	¿Cuáles son las oportunidades geográficas que podrían favorecer la organización tomando como base las variables analizadas?
E-27	¿Cuáles son las oportunidades demográficas que podrían favorecer la organización tomando como base las variables analizadas?
E-28	¿Cuáles son las oportunidades políticas que podrían favorecer la organización tomando como base las variables analizadas?
E-29	¿Cuáles son las oportunidades legales que podrían favorecer la organización tomando como base las variables analizadas?
E-30	¿Usted considera que la organización está amenazada por su entorno?
E-31	¿El entorno de la organización es favorable para su desarrollo futuro?
E-32	¿Qué se piensa en la organización con respecto a la tecnología?
E-33	¿Es esencial la tecnología como elemento diferenciador de la organización?
E-34	¿Es un objetivo para la organización poseer tecnología de punta?
E-35	¿Cuál es el nivel tecnológico de los insumos comprados por la organización?
COD.	ITEM
E-36	¿Es crítico el nivel tecnológico de los insumos adquiridos?
E-37	¿Cómo afecta la tecnología el proceso productivo de la organización?
E-38	¿Es la tecnología una variable dependiente o independiente del nivel de ventas y utilidades de la organización?
E-39	¿Cuál es el grado de obsolescencia de la tecnología usada por la organización?
E-40	¿Cuál ha sido la evolución tecnológica de la organización y sus proveedores?
E-41	¿Qué se espera en el futuro del nivel tecnológico de la empresa y sus proveedores?
E-42	¿Cuánto ha invertido la organización en tecnología?
E-43	¿Cuánto espera invertir en un futuro?
E-44	¿Cuáles son las prioridades de inversión en tecnología?
E-45	¿Qué inversiones tecnológicas deberían reducirse o eliminarse?
E-46	¿Cuál es el nivel tecnológico de la competencia?
E-47	¿Cuánto ha invertido la competencia en tecnología?
E-48	¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa dentro del ámbito competitivo en el cual se desempeña?
E-49	¿Cuáles son las opciones tecnológicas de la organización?
E-50	¿Cuáles son las barreras representativas para mejorar el nivel tecnológico de la organización?
E-51	¿Cuál es la rentabilidad del negocio? ¿Cómo ha evolucionado?
E-52	¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?
E-53	¿Cuáles son los competidores directos de la organización?
E-54	¿Qué otras alternativas existen en el entorno que puedan reemplazar los servicios ofrecidos por la organización?
E-55	¿Cuáles son los proveedores principales de la organización?

Anexo 4. Lista de chequeo de las condiciones de CONSMI en los aspectos de administración estratégica.



**PROYECTO DE DESARROLLO: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONSULTORIO DE MEDICINA INTEGRATIVA
“CONSMI” PARA EL PERIODO 2023-2025.**

LISTA DE CHEQUEO DE LAS CONDICIONES DE CONSMI EN LOS ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

COD.	ITEM	SI	NO
V-01	¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?		
V-02	¿Existe un organigrama explícito?		
V-03	¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?		
V-04	¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?		
V-05	¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?		
V-06	¿La estructura facilita la iniciativa del personal?		
V-07	¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?		
V-08	¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?		
V-09	¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?		
V-10	¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad?		
V-11	¿Se asigna un administrador por departamento?		
V-12	¿El administrador de un departamento tiene la autoridad necesaria para cumplir sus objetivos?		
V-13	¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?		
V-14	¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?		
V-15	¿Están las funciones del staff presentadas en forma adecuada en el organigrama?		
V-16	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		
V-17	¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias?		
V-18	¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?		
V-19	¿Son claros los procesos organizacionales?		
V-20	¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de empresa?		
V-21	¿La organización utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?		
V-22	¿Se ha analizado la cultura corporativa?		
V-23	¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?		
V-24	¿Se ha realizado una auditoría interna de la organización?		
V-25	¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?		
V-26	¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico? geográfico, demográfico, político y legal?		
V-27	¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?		
V-28	¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?		
V-29	¿La organización tiene una visión definida y divulgada?		
V-30	¿La organización ha definido su misión en forma explícita?		
V-31	¿La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales?		
V-32	¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?		
V-33	¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la organización?		
V-34	¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?		
V-35	¿Se han definido indicadores de gestión?		
COD.	ITEM	SI	NO
V-36	¿Se han definido los objetivos del control?		

V-37	¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?		
V-38	¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?		
V-39	¿La organización maneja sistemas de control operativos?		
V-40	¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?		
V-41	¿Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos?		
V-42	¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?		
V-43	¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?		
V-44	¿Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?		
V-45	¿El control se adecua a la realidad organizacional?		
V-46	¿Está claro el costo de los sistemas de control?		
V-47	¿Los sistemas de control son flexibles?		
V-48	¿Se tiene un sistema de control asistido por computador?		
V-49	¿La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?		
V-50	¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?		
V-51	¿Existe un proceso de inducción del personal?		
V-52	¿El personal de la empresa está altamente motivado?		
V-53	¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?		
V-54	¿Se ofrece capacitación al empleado?		
V-55	¿Es alta la satisfacción del trabajo?		
V-56	¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?		
V-57	¿Son bajas las tasas de absentismo en la empresa?		
V-58	¿Se han identificado los grupos informales en la organización?		
V-59	¿Los grupos informales identificados son favorables para la organización?		
V-60	¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?		
V-61	¿La organización cuenta con un código de ética?		
V-62	¿Se promueve al empleado dentro de la organización?		
V-63	¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?		
V-64	¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?		
V-65	¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?		
V-66	¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?		
V-67	¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?		
V-68	¿Son buenas las relaciones del sindicato con la empresa?		
V-69	¿Existe una clara definición de funciones?		
V-70	¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?		
V-71	¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?		
V-72	¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?		
V-73	¿El sistema de evaluación es conocido por toda la organización?		
V-74	¿La organización cuenta con gerentes líderes?		
V-75	¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?		
V-76	¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?		
V-77	¿Cuáles son los niveles de empoderamiento (empowerment)?		
V-78	¿Están definidos los niveles de responsabilidad?		
V-79	¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?		
V-80	¿Hay un sistema de auditoría de la comunicación?		
V-81	¿La gerencia utiliza un estilo participativo?		
V-82	¿Existen mecanismos de participación?		
V-83	¿Existen y se utilizan los "índices de gestión"?		
V-84	¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?		
V-85	¿Son altos los costos de transporte por recibos de insumos y despacho de productos?		
V-86	¿Es eficiente el sistema de producción utilizado?		
V-87	¿Son altos los costos de producción?		
V-88	¿Se tienen estándares de producción claros, razonables y efectivos?		
V-89	¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?		
V-90	¿Las tasas de absentismo y rotación entre los empleados de producción son bajas?		
COD.	ITEM	SI	NO
V-91	¿La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido?		
V-92	¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo?		
V-93	¿Se cumplen los horarios de producción?		
V-94	¿Se realiza un pronóstico de la demanda?		
V-95	¿Es adecuada la capacidad de producción, con respecto a la demanda pronosticada?		
V-96	¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?		
V-97	¿Se tiene un plan de producción?		
V-98	¿Existe una buena relación empresa/proveedores?		

V-99	¿Se realiza el control de inventarios?		
V-100	¿Hay claridad con respecto a los costos del manejo de materiales?		
V-101	¿Se han analizado los costos por escasez?		
V-102	¿Es adecuado el nivel tecnológico usado en la planta?		
V-103	¿Se realiza de manera automática el proceso productivo?		
V-104	¿Se realiza un control de la calidad en forma eficiente y efectiva?		
V-105	¿Existe un proceso de calidad en la empresa?		
V-106	¿Está definida la estrategia de calidad?		
V-107	¿Están definidos los estándares de calidad?		
V-108	¿Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?		
V-109	¿Está normalizada la empresa?		
V-110	¿Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente instituida?		
V-111	¿Existe un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación, otros?		
V-112	¿Está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad?		
V-113	¿Está entrenada la organización en la metodología de solución de problemas?		
V-114	¿Existe un manual de calidad en su empresa?		
V-115	¿Hace la organización la mención estratégica de la calidad!		
V-116	¿Existe una cultura de calidad en la empresa?		
V-117	¿Se compara la empresa en calidad con sus competidores?		
V-118	¿Cuenta la organización con una base de datos del cliente?		
V-119	¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?		
V-120	¿Realiza la organización investigación sistemática sobre sus clientes?		
V-121	¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de sus clientes?		
V-122	¿La organización hace mejoramiento de los "índices de satisfacción de sus clientes"?		
V-123	¿Tiene un sistema de auditoría del servicio y la realiza sistemáticamente?		
V-124	¿Tiene la organización una estrategia clara y expresa del servicio del cliente?		
V-125	¿Existe en la organización una cultura del servicio?		
V-126	¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia?		

Anexo 4. Fotografías el en Consultorio de Medicina Integrativa “CONSMI”







