

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SEGURIDAD EN
EL TRABAJO, EN EL ÁREA DE LABORATORIO CLÍNICO DE LA
UNIDAD DE DIAGNÓSTICO MÉDICO SANTA MARÍA LUCIA**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MARLA GABRIELA FLORES SANCHEZ

PROFESOR GUÍA
MSC. JENNY MARQUEZ
PROFESOR METODOLÓGICO
MSC. MARIA GABRIELA ALBURJAS

2022

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SEGURIDAD EN
EL TRABAJO, EN EL ÁREA DE LABORATORIO CLÍNICO DE LA
UNIDAD DE DIAGNÓSTICO MÉDICO SANTA MARÍA LUCIA**

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar mi Trabajo Final de Grado, a toda mi familia.

A mis padres, Inés y Pepe, por su comprensión y ayuda en todo momento, me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mis hermanos, porque de una u otra forma me apoyaron en todo momento.

Para mi esposo Nelson, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza y por su amor.

Para mis hijos, Joaquín, Dante y Rodrigo. Ellos son lo mejor que tengo en esta vida, y han venido a este mundo para darme un empujón y seguir adelante en mi vida personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar este trabajo tan arduo y lleno de altibajos, es ineludible llenarse de un sentimiento de egocentrismo que lo lleva a uno a concentrar la mayor parte del mérito de los logros a uno mismo.

Sin embargo, al analizar la situación, muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles mis agradecimientos.

Quiero extender un profundo agradecimiento, a quienes hicieron posible este sueño. Esta mención especial para Dios, mis padres que siempre me enseñaron a luchar por lo que quiero, mis hermanos, mis hijos que son mi inspiración para salir adelante y mi esposo por su apoyo incondicional.

Muchas gracias a ustedes por demostrarme que "El verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que sea quien es" — Jorge Bucay

Mi gratitud, también a la Universidad Viña del Mar por la oportunidad de estudio que se me ha brindado. Mi más sincero agradecimiento a mis profesoras guías y a cada uno de los docentes quienes con su apoyo y enseñanzas constituyen la base de mi vida profesional.

Muchas gracias a la Unidad Médica Santa María Lucía por su aceptación y entera disposición para poder desarrollar este trabajo final de grado.

Gracias infinitas a todos.

Marla Gabriela

FLORES, Marla, **Planificación estratégica para la implementación de un sistema de gestión de calidad y seguridad en el trabajo, en el área de laboratorio clínico de la unidad de diagnóstico médico Santa María Lucía**, Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de Gestión. Viña del Mar 2021.

RESUMEN

El propósito de este proyecto de grado, plantea una propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad y seguridad en el trabajo, en el área de laboratorio clínico de la unidad de diagnóstico médico Santa María Lucía del cantón Santa Ana, provincia de Manabí. Este proyecto se basa en una investigación descriptiva y está respaldado teóricamente, por el autor Westgard (2014) en su obra Sistemas de Gestión de Calidad para Laboratorios, mismo que contempla la presentación un plan estratégico basado en el análisis de las variables internas y externas de la organización, a través de encuestas direccionadas al personal tanto administrativo como operativo, las cuales fueron determinadas en una matriz FODA y posteriormente jerarquizadas de acuerdo al impacto que tienen cada una de ellas en los objetivos institucionales. Como complemento de plan estratégico se menciona la importancia de contar dentro del modelo de planeación con la misión, visión y valores institucionales, que sirvan de guía en todo el accionar del personal de la UDMSML, adicionando a esto ciertas políticas que aportan a su desarrollo. Como hallazgos importantes de esta investigación, se puede determinar la existencia de ciertas limitantes que atentan a la estabilidad de la UDMSML, entre ellas la falta de un control documental de sus procesos, y la necesidad de orientar todos sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Es imperante mencionar la premura de iniciar este proceso de implementación de las estrategias propuestas, ya que su omisión repercutirá en la permanencia de la entidad en el mercado de la salud.

Palabras clave: Gestión, Calidad, Planificación, Estrategia, Clientes.

FLORES, Marla, **Strategic planning for the implementation of a quality and safety management system at work, in the clinical laboratory area of the Santa María Lucía medical diagnosis unit**, Viña del Mar University. Engineering and Business School. Master in Integrated Management Systems. Viña del Mar 2021.

ABSTRACT

The purpose of this degree project, proposes a proposal for the implementation of a quality and safety management system at work, in the clinical laboratory area of the Santa María Lucía medical diagnosis unit of the Santa Ana canton, province of Manabí. This project is based on descriptive research and is theoretically supported by the author Westgard (2014) in his work Quality Management Systems for Laboratories, contemplates the presentation of a strategic plan based on the analysis of the internal and external variables of the organization, through surveys addressed to both administrative and operational personnel, which were determined in a FODA matrix and subsequently ranked according to the impact that each of them have in the institutional objectives. As a complement to the strategic plan, the importance of having within the planning model the mission, vision and institutional values, which serve as a guide in all the actions of the UDMSML staff, is mentioned, adding to these certain policies that contribute to its development. As important findings of this investigation, it can be determined the existence of certain limitations that threaten the stability of the UDMSML, among them the lack of a documentary control of its processes, and the need to direct all its efforts to the satisfaction of the needs of your customers. It is imperative to mention the rush to start this process of implementing the proposed strategies, since their omission would have repercussions on the permanence of the entity in the health market.

Keywords: Management, Quality, Plan, Strategic, Clients.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

1. ENTIDAD.....	3
1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	4
1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	4
1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL.....	5
1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA.....	5
1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	6
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	7
3. OBJETIVO GENERAL.....	8
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	9
6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. ESTADO DEL ARTE.....	13
-------------------------	----

2. BASES TEÓRICAS.....	16
2.1. PLANIFICACIÓN.....	17
2.2. ESTRATEGIA.....	17
2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
2.4. 5 FUERZAS DE PORTER.....	19
2.5. ANÁLISIS FODA.....	20
2.5.1. PASOS PARA REALIZAR UN ANÁLISIS FODA.....	21
2.6. SISTEMA DE GESTIÓN.....	22
2.7. CALIDAD.....	24
2.8. SEGURIDAD.....	26

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO Y DISEÑO DEL PROYECTO	29
2. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO.....	31
3. METODOLOGÍA.....	32
3.1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD, SALUD Y SEGURIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.....	33
3.1.1. DETERMINAR LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES), QUE IMPACTAN EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	33
3.1.2. DETERMINAR LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS), QUE IMPACTAN EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	34
3.1.3. RESULTADOS DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN EL SIG.....	34
3.1.4. FODA.....	35
3.2. VALORAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	35

3.2.1.	VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS	35
3.2.2.	VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES EXTERNAS	36
3.2.3.	JERARQUIZAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	36
3.2.4.	JERARQUIZACIÓN FODA	37
3.3.	DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS DERIVADAS DEL FODA DE LA ORGANIZACIÓN	37
3.3.1.	DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)	38
3.3.2.	DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)	38
3.3.3.	DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)	38
3.3.4.	DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)	39
3.3.5.	VALIDAR LAS ESTRATEGIAS APLICABLES, DERIVADAS DE LA MATRIZ FODA	39
3.3.6.	ESTRATEGIAS FODA	39
3.4.	REALIZAR LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE CALIDAD, SALUD Y SEGURIDAD	39
3.4.1.	DETERMINAR LA VISIÓN CORPORATIVA	40
3.4.2.	DETERMINAR LA MISIÓN CORPORATIVA	40
3.4.3.	DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS	40
3.4.4.	DETERMINAR LOS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO	41

3.4.5. DETERMINAR LAS POLÍTICAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.....	41
3.4.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	41
4. TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	42
5. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	42

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL PROYECTO

1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD, SALUD Y SEGURIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.....	45
1.1. DETERMINAR LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES), QUE IMPACTAN EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	45
1.2. DETERMINAR LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS), QUE IMPACTAN EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	49
1.3. RESULTADOS DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN EL SIG.....	50
1.4. FODA.....	53
2. VALORAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	56
2.1. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS.....	56
2.2. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES EXTERNAS.....	59
2.3. JERARQUIZAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS.....	60
2.4. JERARQUIZACIÓN FODA.....	62
3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS DERIVADAS DEL FODA DE LA ORGANIZACIÓN.....	63
3.1. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS).....	64

3.2.	DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS).....	65
3.3.	DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)....	65
3.4.	DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA).....	66
3.5.	VALIDAR LAS ESTRATEGIAS APLICABLES, DERIVADAS DE LA MATRIZ FODA.....	66
3.6.	ESTRATEGIAS FODA.....	67
4.	REALIZAR LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE CALIDAD, SALUD Y SEGURIDAD.....	68
4.1.	DETERMINAR LA VISIÓN CORPORATIVA.....	68
4.2.	DETERMINAR LA MISIÓN CORPORATIVA.....	68
4.3.	DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVO.....	69
4.4.	DETERMINAR LOS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO...70	
4.4.1.	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	70
4.4.2.	OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	71
4.5.	DETERMINAR LAS POLÍTICAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.....	71
4.5.1.	POLÍTICA DE CALIDAD.....	72
4.5.2.	POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL	72
4.5.3.	POLÍTICA DEL TALENTO HUMANO.....	72
4.5.4.	POLÍTICA DE DESARROLLO.....	73
4.6.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	73
4.7.	MAPA ESTRATÉGICO	73
	CONCLUSIONES	78
	RECOMENDACIONES	80
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
	ANEXOS	81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Datos de la institución	3
Cuadro 2. Evolución cronológica de la calidad	25
Cuadro 3. Fortalezas y Debilidades	46
Cuadro 4. Oportunidades y Amenazas	49
Cuadro 5. Cuestiones internas que impactan en el SIG	51
Cuadro 6. Cuestiones externas que impactan en el SIG	52
Cuadro 7. Objetivos a corto plazo	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama General	6
Figura 2. Diagrama de CPC	8
Figura 3. Estructura documenta	16
Figura 4. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	20
Figura 5. Diagrama CAME	22
Figura 6. Evolución conceptual de la calidad	25
Figura 7. Estructura desagregada de trabajo	32
Figura 8. Jerarquización de variables	37
Figura 9. Mapa estratégico	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Priorización de variables.....	36
Tabla 2. FODA UDMSML.....	53
Tabla 3. Valoración según impacto en el SIG.....	56
Tabla 4. Valoración de variables internas.....	57
Tabla 5. Valoración según impacto en el SIG.....	59
Tabla 6. Valoración de variables externas.....	59
Tabla 7. Variables a considerar en la planificación estratégica.....	61
Tabla 8. Jerarquización FODA	62
Tabla 9. Jerarquización de variables internas y externas.....	63
Tabla 10. Validación de estrategias.....	66
Tabla 11. Cuadro de mando integral.....	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de análisis interno	87
Anexo 1. Cuestionario de análisis externo	92

INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los pilares importantes para el establecimiento de una ventaja competitiva en cualquiera de las organizaciones, independiente de su naturaleza, es la implementación de un sistema de gestión de calidad, que, apuntalado con una buena planeación estratégica, orientada a la mejora continua y el cumplimiento de todos los requisitos normativos legales, las coloca en un nivel superior a la de su competencia.

Como parte complementaria del Sistema de Salud Nacional, se encuentran las unidades de diagnóstico médico, mismas que aportan favorablemente en la atención hospitalaria, tanto en los casos de atención primaria, como en la de atención especializada, acentuándose aún más en esta segunda, pues al existir inconvenientes de planificación, logísticos, económicos o administrativos en las entidades del estado, aparecen estas como opción en el diagnóstico oportuno de enfermedades.

La Organización Mundial de la Salud (2009), afirma que “el goce del grado máximo de salud que se puede lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano”, es aquí donde la Unidad de Diagnóstico Médico Santa María Lucía, (UDMSML), identifica bajo una perspectiva visionaria, la necesidad de mejorar sus procesos, a través del análisis interno y externo de sus variables, el aseguramiento de sus instalaciones y su personal, con el afán de garantizar un servicio de calidad y dentro de un ambiente 100% seguro.

Para esto es importante conocer las condiciones actuales de la organización, analizar sus fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas, y tras el análisis de estas, se establezca una planeación estratégica orientada a la implementación de un sistema de gestión eficiente, que, apoyada de una identidad corporativa, logre establecer su permanencia en el mercado y la preferencia del cliente.



CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se anuncia de forma preliminar a la institución en la cual se desarrollará el proyecto, a la cual se realizará los estudios y análisis necesarios para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Entre los aspectos a conocer se encuentran: Entidad, detallada desde sus perspectivas histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional. De la misma forma se presenta la descripción del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación y delimitación.

1. ENTIDAD

La Unidad de Diagnóstico Médico Santa María Lucía (UDMSML), ofrece servicios de laboratorio clínico, entre estos; servicios de hematología, serología, microbiología, bacteriología, etc., además presta servicios como unidad médica a una empresa subcontratista del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), a continuación, se presentan los datos importantes de esta institución. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1
Datos de la Institución

Datos Generales	
Razón Social	Unidad de Diagnóstico Médico Santa María Lucía
RUC	1309681854001
Dirección	MANABI/ SANTA ANA/ HORÁCIO HIDROVO NRO.S/N Y FRANCISCO DE PAULA MOREIRA
Teléfono	0990252353

Fuente: Elaboración propia

1.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA

La Unidad de Diagnóstico Médico Santa María Lucía (UDMSML), se crea el 18 de enero del año 2005, en el cantón Santa Ana, gracias a la visión de un soñador y emprendedor Manabita, el Señor Guilber Antonio Quevedo Reina, que, junto con su familia ven en el servicio de la salud una manera de servir y agradecer a su tierra natal y un modo de vida para ellos.

La UDMSML, se crea sin una visión clara de hasta dónde van a llegar y cuáles son los servicios que iban a desarrollar, bajo la dirección de un médico local, adquieren equipos de diagnóstico básico, con los cuales inician sus actividades en el mes de abril del mismo año, con los servicios de hematología y serología.

Gracias a su nivel de servicio eficiente de a poco va desarrollándose como una unidad de renombre en la zona, gracias a sus servicios eficientes y efectivos, contando en la actualidad con 2 sucursales mismas que se encuentran ubicadas Sucursal 1, en la calle 24 de mayo, entre Sucre y Ayacucho, y la Sucursal 2, en la ciudad de Portoviejo, en la calle Andrés Vera entre Avenida Bolivariana y Avenida del Ejército.

1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Dentro de las perspectivas estratégicas la UDMSML, no cuenta con una Misión, Visión o Valores institucionales definidos, sin embargo, la aspiración de la empresa es plasmar de forma convincente su razón de ser y a dónde se dirige, lo que conlleva a manejar una estructura superior en todos sus procesos, y transmitir los mismos a su equipo de trabajo, creando así el empoderamiento a todo nivel.

1.3 PERSPECTIVA COMERCIAL

La UDMSML, brinda atención a la ciudadanía, específicamente, pero sin limitarse a la de la provincia de Manabí, en los cantones Santa Ana y Portoviejo, a través de servicios médicos especializados de hematología, serología, microbiología, bacteriología, etc., mismos que por su efectividad le han permitido establecerse como una unidad referente en su área de influencia. En la actualidad la unidad de diagnóstico médico de Santa Ana, presta sus servicios como subcontratista del Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

1.4 PERSPECTIVA PRODUCTIVA

Dentro de los servicios de salud ofrecidos por la UDMSML, se destacan los siguientes:

Hematología. Forma parte de la medicina, la cual estudia o analiza los elementos inmunológicos de la sangre cuyas alteraciones producen ciertas enfermedades, Según Lewis et al (2007), la ciencia médica se ha desarrollado de manera exponencial, más, la hematología está restringida al recuento de sangre, que con la ayuda de la tecnología actual permite el análisis de las propiedades fisicoquímicas de las células sanguíneas dando como resultado datos metrológicos precisos.

Serología. Estas pruebas consisten en analizar la sangre para detectar la presencia de anticuerpos contra un microorganismo, o si la persona ha estado expuesta a este agente.

Microbiología. De acuerdo a Stainer et al (2006), la microbiología estudia los organismos que por su tamaño son difíciles de detectar o percibir a simple vista, a estos se los denomina microorganismos, por lo tanto, aquellos organismos que tienen una medida inferior a 1 mm caen en el amplio mundo de los microorganismos. Su existencia era desconocida, hasta la invención de los

microscopios, instrumentos que son capaces de ampliar la imagen para poder ver claramente con el ojo humano.

Bacteriología. Forma parte del estudio o análisis de los microorganismos, con la diferencia que estos se centran en el ámbito de las bacterias, mismas que pueden provocar enfermedades o ser causantes de la descomposición de las materias orgánicas.

1.5 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la UDMSML, como se muestra en la Figura 1, está constituida de manera jerárquica simple por el tamaño de la organización.

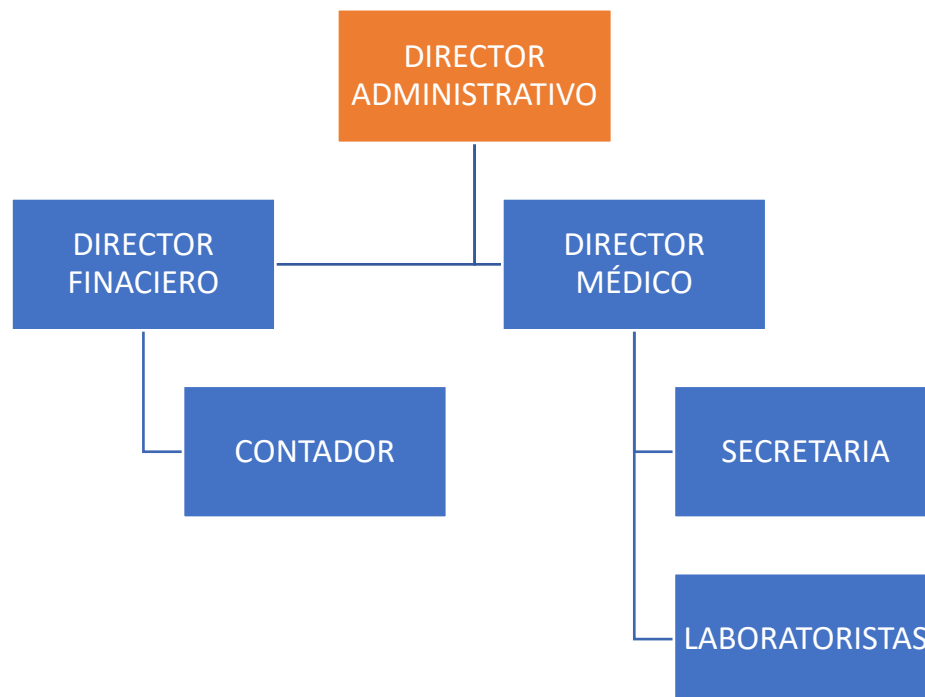


Figura 1. Organigrama general.
Fuente: UDMSML (2021)

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La globalización y la competitividad en la actualidad, independiente de la naturaleza de las empresas, exige la creación o aplicación de nuevas metodologías o sistemas que le permitan marcar diferencia o alcanzar mejores niveles dentro de su desempeño, seguridad, medio ambiente etc., es aquí donde aparecen el concepto de sistemas de gestión, los cuales buscan mejorar el desempeño tanto administrativo como operativo en todos los ámbitos laborales.

En el Ecuador, existen ciertos organismos encargados de regir los componentes clave de la infraestructura de calidad, a través de la Ley de del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y son de cierta manera quienes regulan o establecen los lineamientos básicos, entre ellos tenemos al Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), quien rige las especificaciones de los productos que ingresan al país y también tienen un rol importantísimo dentro del Sistema Nacional de Salud (SNS).

Este SNS, en el sector público lo conforman , el Ministerio de Salud Pública, el Ministerio de Inclusión Económica y Social, El sistema de Seguridad Social, los Hospitales de la Policía y FFAA, mientras que los privados, lo componen, hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, además de las unidades de diagnóstico médico, quienes, si bien es cierto están regidos por entes de control, muchas de las veces funcionan de la manera tradicional, específicamente en su área directiva, asistidos en muchos casos por la experiencia que les dan a los profesionales los años de servicio, sin embargo, presentan falencias en la gestión administrativa, de control de sus procesos y mucho más en la gestión de seguridad de su organización.

El caso de la UDMSML, ejemplariza lo antes expuesto, ya que, según palabras de su propietario, nació de la necesidad de generar ingresos, sin un objetivo centrado, tan solo con la idea de llegar a tener una unidad de diagnóstico, eficiente y eficaz.

Ante esto y gracias al trabajo arduo del equipo que conforma la UDMSML, esta ha ido creciendo hasta el punto de contar con 2 sucursales más dentro del cantón, incorporándose también inconvenientes como los relacionados a la falta de planificación en cada uno de sus procesos, actividades sin un responsable definido, personal multitareas, procesos con bajo nivel de seguridad y cuidado de la salud, lo que a su vez, trae como consecuencias, que no se mantenga un objetivo claro de desarrollo, falta de compromiso entre su personal, riesgo de permanencia en el mercado, producto de exponerse a riesgos laborales.

En base a lo anteriormente expuesto se crea la necesidad de contar un sistema de gestión que le permita optimizar y controlar sus procesos tanto operativos en el tema de calidad como los destinados a la seguridad de todos quienes laboran en ella. Ver figura 2.

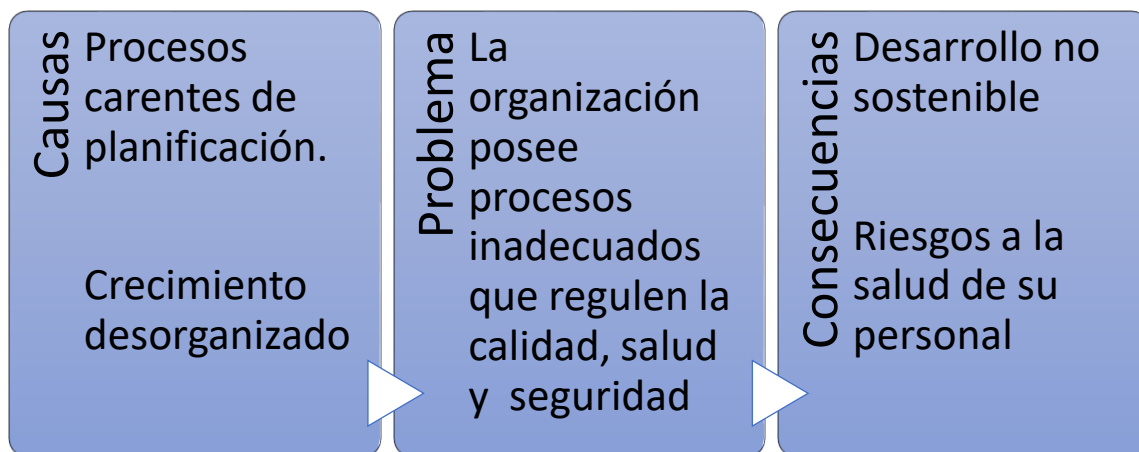


Figura 2 Diagrama de CPC
Fuente: Elaboración propia

3. OBJETIVO GENERAL

En relación al problema descrito en la unidad de diagnóstico médico y puntualizado en el párrafo anterior, este proyecto tiene como objetivo principal:

Desarrollar la planificación estratégica para la implementación del sistema de gestión de calidad y seguridad en el trabajo, en el área de laboratorio clínico de la UDMSML.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para garantizar el cumplimiento del objetivo general, se han propuesto cuatro objetivos específicos, que serán la hoja de ruta a seguir para alcanzarlo, siendo estos:

- Determinar las cuestiones internas y externas que afectan el sistema integrado de gestión de calidad, salud y seguridad de la organización.
- Valorar las variables internas y externas que afectan el sistema integrado de gestión.
- Determinar las estrategias para abordar las cuestiones internas y externas, derivadas del FODA de la organización.
- Realizar la propuesta de planificación estratégica para la implementación del sistema integrado de gestión de calidad, salud y seguridad.

5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El propósito principal de este proyecto en la UDMSML, es que la institución cuente con una estructura organizativa y de seguridad en sus servicios donde se establezca una Misión, Visión, Política y Valores empresariales, de acuerdo a su naturaleza, y, que estos sean una guía y condición de trabajo para su personal, se identifique de manera clara sus procesos, los responsables de cada uno de ellos, los procedimientos, y los métodos necesarios para establecer un control de los mismos orientados a una cultura de mejora continua. Resultando, en la obtención de un sistema de calidad y seguridad y salud implementado, el cual permita crear las bases para una cultura de calidad y seguridad competitiva.

El desarrollo de este proyecto se llevará a cabo respecto a tres pilares importantes, en los cuales se cimienta en una base práctica, teórica y metodológica.

Desde el punto de vista práctico, el proyecto servirá para identificar en la UDMSML, sus procesos y sus variables, tanto internas como externas, de tal manera, que estas permitan establecer estrategias orientadas a solucionar o mejorar ciertas brechas y faciliten el desarrollo de la institución, tanto en temas de gestión como de requisitos técnicos. Además, la determinación de los valores empresariales (misión, visión, políticas), mostrará un mejor panorama de orientación hacia un desempeño superior y generación de ventaja competitiva.

Bajo el punto de vista teórico, este proyecto aporta importante información acerca de planificación y administración estratégica, misma que considera los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de la misión y visión corporativa, a través del análisis y uso de estrategias que permitan traducir los objetivos institucionales en acciones que hagan parte del actuar diario de la UDMSML. Un aspecto importante desde el punto de vista teórico, viene a ser el hecho de realizar el análisis situacional actual de la organización, el cual mostrará una foto real de las condiciones en las que se encuentra la institución y será punto de referencia para el avance hacia la mejora continua.

En referencia al aspecto metodológico, el uso de este proyecto servirá como apoyo o guía para estudios futuros de instituciones educativas a todo nivel, trabajos o proyectos en los que se destacan, la planificación estratégica como ruta hacia un mejor desempeño organizacional, considerando aspectos de calidad, salud y seguridad.

6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se desarrolla en la Unidad de Diagnóstico Médico Santa María Lucía, misma que está ubicada en el cantón Santa Ana, en las calles Horacio Hidrovo y Francisco de Paula Moreira, provincia de Manabí, Ecuador.

Considerando un periodo de 6 meses aproximadamente entre los meses de octubre 2021 y marzo 2022.

Teóricamente, este proyecto está sustentado por varios autores, entre ellos, Westgard (2014), cuyo trabajo basado en la norma ISO 15189:2012, introduce principios industriales, relacionados a la calidad total aplicados a pruebas de laboratorios médicos, orientándose a la calidad del servicio y a la productividad, además de las Normas ISO 9001:2018 Sistemas de Gestión de la Calidad e ISO 45001:2018 Sistemas de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, orientadas entre otras cosas a la mejora continua.

Abildgaard (2018), plantea un análisis moderno entre el diagnóstico tradicional y el análisis situacional de una organización, basado en conceptos y herramientas fáciles de aplicar delimitando el marco institucional, el escenario y el perfil de la población. En el caso de Montoya (2018), denota que la filosofía corporativa de una empresa, debe estar orientada a la medición de aceptación de estos valores, además de la generación de un clima social y acorde a los valores establecidos.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se consideran ciertas bases, tanto teóricas, metodológicas y científicas, tomadas de diferentes fuentes tales como libros, documentos académicos, estudios de proyectos, etc., cuyo objetivo principal es el aportar a la justificación de este proyecto y servir de sustento en base a aspectos teóricos y contextuales, que permitan comprender de mejor forma el desarrollo del presente trabajo.

1. ANTECEDENTES Y ESTADO DEL ARTE

En esta sección se hará referencia a tres tipos de trabajos entre ellos tesis de grado, los mismos que ofrecen información relevante para sustentar los objetivos del proyecto y abordar la problemática.

En primera instancia, se hace referencia al artículo de Robles, et al. (2017), encontrado en la Revista Cubana de Investigaciones Médicas, que lleva como nombre, “Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud”, en el cual se considera a la planificación, como una actividad fundamental en toda organización para establecer ventajas competitivas, y principalmente en una institución de salud misma que por su naturaleza, sus actividades marcadas por un alto nivel de incertidumbre y su alto impacto de responsabilidad social, deberían mantener una absoluta coherencia en cada uno de sus procesos internos y externos.

En este artículo, la administración está considerada como un proceso global de toma de decisiones, dentro de la cual la integran sub procesos como la planificación, organización, dirección y control, mismas que deben orientarse hacia una integralidad, tanto de los materiales tangibles como intangibles que se presentan en una organización. Es decir, como en el caso de las instituciones de salud, que además de la complejidad de sus actividades, también se destacan o

consideran aquellas que tienen que ver con su responsabilidad social, como lo son, los pacientes, sus familiares, la comunidad, y aún más a todos los cambios técnicos y científicos que el desarrollo propio de su negocio lo obligan a adaptarse.

Se considera un factor importante dentro de este proceso de planificación estratégica a los grupos de interés (accionistas, propietarios, empleados, pacientes, familiares, comunidad etc.), especialmente en la satisfacción de sus necesidades, el cumplimiento de sus metas internas y el desarrollo de las ventajas competitivas, que le permitan su permanencia en el tiempo. El cumplimiento de los requisitos legales y normativas, también juega un papel importante dentro de las organizaciones, especialmente de aquellas involucradas en el desarrollo o bienestar social, pues los escasos recursos económicos gubernamentales, merecen un estricto y atinado control para su eficiencia.

En virtud de lo mencionado, y considerando las necesidades relativas del laboratorio clínico, se considera este trabajo por sus similitudes presentadas, ya sea en el desarrollo de los planes estratégicos, en los que se considera a todos los grupos de interés y el cumplimiento legal de sus requisitos.

El Segundo documento hace mención a una tesis magistral de Leottau, et al.(2021), que lleva como título: “Estrategias para la implementación de un sistema de gestión del riesgo en las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, en la cual los autores destacan la importancia de contar con un sistema de control de riesgos, no solo aquellos que atañen la seguridad o vida del paciente, sino que además, contemplan aquellos que pondrían en riesgo la estabilidad de la organización, predisponiéndoles a detrimento patrimonial o reputacional, cuyo objetivo de estudio, busca el modelo de gestión ideal para la implementación, previa identificación y caracterización de los riesgos generales.

Dentro de los beneficios que otorga la implementación de un sistema de gestión de riesgos, considerando entre ellos los riesgos estratégicos, de imagen, operativos, financieros, de cumplimiento, operacionales etc., se encuentran el orientar todos los esfuerzos a un fin u objetivo común, actitud propositiva de todos

los miembros de la organización ante amenazas externas, estricto cumplimiento de normativas legales, eficiente desempeño organizacional, maximización de ganancias y disminución de pérdidas, éstas relacionadas a incidentes laborales.

Un enfoque importante que se menciona en este trabajo, corresponde a la aplicabilidad de cuatro pasos básicos para la gestión del riesgo, los cuales corresponden a:

- Identificación del riesgo.
- Análisis de riesgos de manera individual y comunitaria.
- Cálculo del impacto social y económico de la enfermedad, y,
- La Implementación de acciones para el control del riesgo especificado.

En base a la necesidad de gestionar la incertidumbre en todos los procesos relativos a la unidad médica, especialmente a aquellos que comprometen su estabilidad, se considera importante investigación a tener en cuenta con el presente proyecto.

El tercer trabajo que aporta valiosa información para este proyecto corresponde a un artículo científico de Rodríguez, et al. (2018), denominado Sistema de gestión de calidad, aplicado al área de química y hematología cuyo objetivo principal era diseñar un sistema de gestión para laboratorios de nivel II, en las áreas de química y hematología, basados en la norma ISO 9001:2015, con el establecimiento de planes, indicadores de gestión, y controles de calidad interno, en la cual se precisa de manera inmediata la redefinición de la misión del sistema de salud que hasta ahora se ha manejado en el Ecuador, con la seguridad, de que todos los hospitales públicos y privados, y por ende sus laboratorios clínicos cumplan con los requerimientos mínimos de funcionamiento.

Una de las metas principales de este trabajo, estuvo dirigida a establecer la gestión documental de la organización, para lo cual establece 3 niveles en su estructura, estableciendo en el Nivel A, al Manual de Calidad, que contiene la política y objetivos de calidad, en el Nivel B los procedimientos documentados del sistema de calidad, que aplica el personal que ejecuta las operaciones y en

el Nivel C, los documentos específicos, manual de procesos, formatos y registros, como consta en la Figura 3.

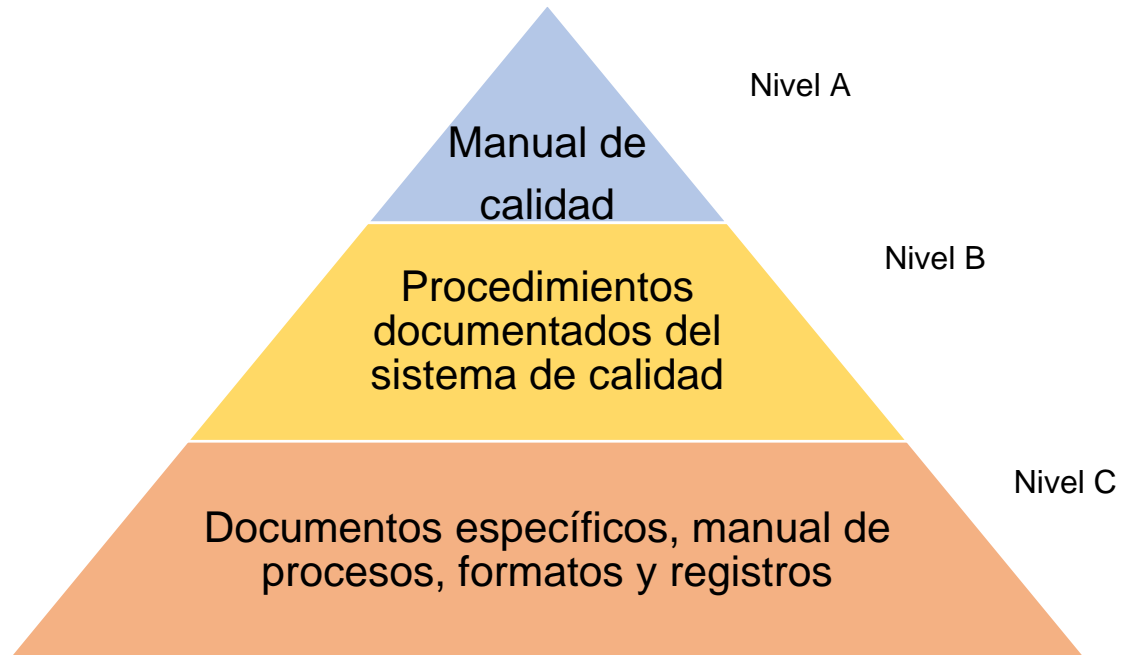


Figura 3. Estructura documental
Fuente: Patiño y Vergara (2017)

Con la gestión documental desarrollada en el presente trabajo, uno de los logros a destacar es el incremento de un 40% sobre el nivel de cumplimiento documental de los requisitos, considerando que una de las brechas era un nivel bajo de cumplimiento documental, alcance que sirve para la acreditación del servicio de laboratorio ante la normativa ISO 9001:2015.

2. BASES TEÓRICAS

Para una mejor comprensión del proyecto realizado, en este apartado se mostrarán ciertas definiciones de fuentes bibliográficas que proporcionarán un mejor entendimiento al lector, logrando así su acercamiento hacia la idea de la problemática expuesta.

2.1. PLANIFICACIÓN

De acuerdo a Riquelme (2021), la planeación o planificación se define como un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin de obtener un objetivo, que en una visión más ampliada de este concepto, podría contemplar más de un objetivo o fin, de tal manera que una buena planificación podría alcanzar una serie de objetivos de manera muy estructurada, en la que pueden constar, las actividades detalladas paso a paso, fechas de entrega, horarios y responsables de cada una de ellas.

Según Barriga (2009), la planificación dentro de las organizaciones, cumple dos propósitos fundamentales el protector y el afirmativo, El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa.

2.2. ESTRATEGIA

La estrategia es un concepto utilizado y aplicado desde hace mucho tiempo, siendo una de sus orígenes en el campo militar, pasando por el político, deportivo, económico, cultural etc., constituyéndose en un aspecto importante para aquellos directivos encargados de la toma de decisiones dentro de las organizaciones, ya que deben considerar los objetivos a alcanzar, conjugando de forma óptima con los recursos que esta posee. Es así que para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las

acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Un papel fundamental dentro de la estrategia tiene que ver con el ser que la crea en este caso el estratega, quien debe reunir ciertas características que lo destacan como tal, dependiendo de las condiciones y oportunidades que se presenten. Así mismo, la innovación es muy importante, puesto que las mismas estrategias no van a funcionar siempre y de hacerlo, la competencia la considerará y la adoptará como suya.

2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Vidal (2017), la planificación estratégica es el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaban por definir: Qué es una organización, qué hace y porqué lo hace, decisiones para las cuales se han determinado sus consecuencias previsibles.

Hoy día, las empresas buscan ser más eficientes en sus procesos, como resultado de la competencia que el mercado global establece entre ellas, de allí que sea un requisito organizacional indispensable la implementación de herramientas y estrategias para alcanzar adecuadamente los objetivos trazados, dentro de su proceso de planeación estratégica.

La planificación estratégica dentro de una organización, independiente del rubro que esta sea, mantiene ciertos pasos específicos para su implementación entre ellos:

- Preparación del proceso. No es más que el establecimiento del equipo de trabajo encargado para esta tarea.
- Identidad organizativa: Básicamente consiste en determinar principios, políticas y valores en los cuales se desarrollarán todas las actividades organizacionales, conceptualización de la Misión y Visión para el establecimiento de objetivos.

- Diagnóstico interno y externo de la organización. Consiste en el análisis de las condiciones reales de la organización, para lo cual el equipo de trabajo evalúa sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Y a través de esto establece las prioridades estratégicas, para el análisis externo se establece el análisis de datos del entorno o mercado en el que se desenvuelve la empresa. Para este análisis se destaca el modelo estratégico de las 5 Fuerzas de Porter.
- Selección de estrategias. Mismas que pueden ser: corporativas, de negocio, funcional u operativa y global.
- Metas e indicadores. Documenta cuáles serán los datos que revelarán el éxito de las acciones planificadas.
- Plan de acción. Viabiliza el logro de las metas y objetivos definidos, considerando para ello un cronograma de actividades y delegando responsabilidades a todos los actores en todos sus niveles.
- Seguimiento y análisis: como su nombre lo describe consiste en el seguimiento minucioso de las actividades planificadas, de manera tal que se pueda conocer y evaluar sus gestiones, reorientándolas de ser el caso o potenciando sus mejores prácticas.

2.4. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

De acuerdo a Hills (2015), para su creador Michael Porter, existen 5 fuerzas que operan en el entorno de una organización, y que afectan directamente en los objetivos de toda organización, estas fuerzas son: la amenaza de nuevos competidores potenciales, la rivalidad entre compañías establecidas, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y la amenaza de productos sustitutos, como lo indica la Figura 4.



Figura 4. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter
Fuente: Michaux y Cadiat (2016)

Esta herramienta establece estas 5 fuerzas, como amenazas existentes en todas las organizaciones y negocios, ya sea de productos y servicios, considerando a la rivalidad entre las empresas el producto de las otras cuatro, lo cual obliga a buscar estrategias para destacar entre ellas, el poder de negociación y de los proveedores van a de la mano siempre que se manejen organizadamente, mientras que para los nuevos competidores obliga a crear ciertas barreras y convertirlo en poco atractivos y la presencia de productos sustitutos produce una baja rentabilidad para todos.

2.5. ANÁLISIS FODA

De acuerdo a Ramírez (2017), dentro del proceso para desarrollar la planeación estratégica puede variar en cuanto al número de etapas a instaurar, considerando entre otros, los siguientes elementos: la identificación de la visión y misión, el análisis de las condiciones internas y externas, la formulación de

estrategias su implantación y control; como se advierte pasos más o menos, en todos los casos, se incluye una etapa dónde se realiza un análisis o diagnóstico de la situación como requisito para establecer cualquier predicción, y por ende proponer una estrategia etc., ese paso corresponde al análisis de las variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; mejor conocido por sus siglas como FODA.

El diagnóstico situacional FODA, vinculado con otras herramientas como las 5 fuerzas de Porter, el análisis PESTEL, se convierte es una herramienta que facilita conocer y evaluar las condiciones reales de una organización, a partir del análisis de esas variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. No se tiene definido cuando una empresa o persona deben realizar este análisis FODA, sin embargo, existen ciertas pautas que se puede considerar como:

- Antes de crear un negocio, empresa o proyecto.
- Luego de algún cambio que se considere trascendental en la organización.
- Por lo menos una vez al año con el afán de corregir o redefinir las estrategias planteadas.
- En situaciones particulares, cuando se trate de toma de decisiones con consecuencias duraderas, como la elección de una carrera universitaria.

2.5.1. PASOS PARA REALIZAR UN ANÁLISIS FODA.

Huerta (2020) considera que, aunque este análisis es relativamente fácil, es importante mantener un proceso estructurado y minucioso para su realización, especialmente si se trata de organizaciones de gran envergadura donde sus consecuencias pueden resultar de gran impacto.

El primer paso consiste en la conformación de un equipo de trabajo con conocimiento en análisis prospectivo, que no es más que el planteamiento de posibilidades visionarias, de manera razonada y futurista de la organización.

Punto seguido, es que, a través de un análisis interno de la organización, se consiga la identificación de las oportunidades y amenazas, así también de las fortalezas y debilidades que la afectan, procurando mantener una paridad entre sus aspectos, es decir la misma cantidad para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de lograr una matriz cuadrática.

Una vez obtenida la matriz FODA se realiza el análisis CAME, que consiste en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, como lo describe la Figura 5.

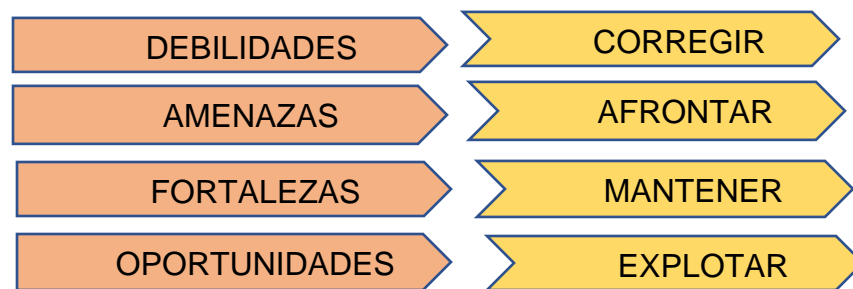


Figura 5. Diagrama CAME
Fuente: Elaboración propia

Como paso siguiente se debe jerarquizar y valorar los aspectos de cada variable, mediante juicio de expertos vs los datos reales obtenidos, para de esta manera proponer las estrategias que la compañía considere necesarias, para por último definir y establecer los planes de acción orientados a la consecución de los objetivos.

2.6. SISTEMAS DE GESTIÓN

Una de las necesidades actuales de toda organización, independiente de la naturaleza de esta, es sin lugar a dudas, el desarrollo de estrategias, que le permitan obtener un producto o servicio de excelente calidad, posicionarlo y mantenerlo en el mercado el mayor tiempo posible. Esta calidad, tal como lo recibe el cliente, depende en gran parte de la calidad interna con la que se generó, es decir que la organización debería garantizar su compromiso de

calidad en todos los procesos internos de manera eficiente, con el objetivo de atraer clientes.

Hoy por hoy, y de acuerdo a la compleja realidad de las organizaciones, los elementos como la calidad de los productos no se evalúan aisladamente por una organización sino al contrario, hoy en día la permanencia en el mercado está afectada no solo por la satisfacción de sus clientes directos, sino que además entran otros elementos como los accionistas, comunidad, ambiente, proveedores, contratistas, trabajadores, entre otros. Es así que, como herramientas para garantizar la calidad en una organización, han surgido, una serie de tendencias, mismas que han ido evolucionando hasta convertirse en herramientas exclusivas de adaptación hacia el logro de una organización de calidad, entre ellas tenemos:

- Sistemas de Gestión de la calidad total.
- Sistemas integrados y modelos de excelencia.
- Aseguramiento de la calidad
- Gestión integral de la calidad.

Según Sánchez (2017), y a modo de resumen de la evolución de la calidad, se distingue cinco etapas distribuidas de la siguiente manera.

- **Inspección.** Etapa en la cual se vigila la calidad de los productos mediante la inspección.
- **Control estadístico del proceso.** En esta etapa se considera que la garantía de la calidad se centra en la observación del proceso completo.
- **Aseguramiento de la calidad.** Aquí se considera que la calidad del producto necesita de control en todos los ciclos de vida del producto.
- **Calidad total.** Establece que la calidad debe estar impregnada en todos los niveles organizacionales, para poder hacer frente a la competencia.
- **Integración.** Etapa en la que se considera una necesidad, la integración de los sistemas de calidad, de seguridad, ambiental y aquellas que son exclusivas del sector.

Es importante puntualizar que en la actualidad se habla del enfoque en 3 aspectos relativos a la gestión de calidad, el control de calidad, aseguramiento de la calidad y la calidad total.

2.7. CALIDAD

La calidad es un concepto inherente en las actividades del ser humano desde el inicio de la civilización humana, ya que está relacionado a actividades rutinarias, como la cacería para satisfacer sus necesidades de alimentación, en la cual descubrió que la utilización de ciertas herramientas (armas), facilitaban de gran manera su actividad, sintiendo la necesidad de mejorar tanto sus diseños como los materiales que utilizaba, con el afán de cazar animales mucho más grandes que los acostumbrados, principio utilizado en actividades como la construcción.

Al ser parte del proceso evolutivo, el concepto de calidad también ha sufrido cambios de sus enfoques, mismo que, según Cubillos y Rodriguez (2009), inicia con la administración científica, propiamente con el proceso de inspección, que da inicio al concepto formal de calidad, ya que, a través de esta, empiezan a definirse los criterios para saber si algo es bueno o malo, previo especificaciones. Es así que, desde el punto de vista conceptual, se pueden identificar 4 etapas de desarrollo, como son: control de calidad, aseguramiento de la calidad, proceso de calidad total y mejora continua de la calidad. Ver Figura 6.

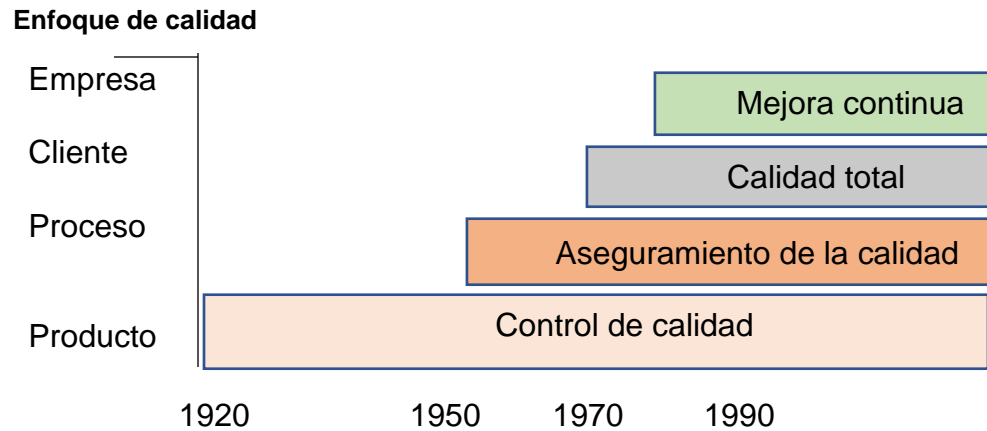


Figura 6. Evolución conceptual de la calidad
Fuente: Cubillos y Rodríguez (2009)

Así también, cronológicamente la calidad ha evolucionado a través de los años, situación que se puede evidenciar de acuerdo a la finalidad de la misma, y se resume en el Cuadro 2.

Cuadro 2.
Evolución cronológica de la calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien, independiente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho.
Revolución industrial.	Producir en grandes cantidades, sin importar la calidad del producto.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda guerra mundial.	Asegurar la calidad de los productos sin importar los costos, Mayor producción en el menor tiempo.	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz y en las cantidades requeridas.
Década de los 90	La calidad en todas las áreas funcionales de la empresa.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Generar competitividad.
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Participación de empleados. Equipos de mejora continua. Generar competitividad. Aumento de las utilidades.

Fuente: Elaboración propia.

Existe bibliografía y una extensa gama de conceptos acerca de la calidad, en las cuales prioriza la satisfacción del cliente, basado en las características que el producto o servicio deben prestar a su consumidor, es así que se puede adoptar el concepto de calidad según la Norma ISO 9001:2018, que manifiesta que es “el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto servicio, proceso, persona, organización o recurso) cumple con los requisitos”.

2.8. SEGURIDAD

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (2009), la calidad y seguridad de la atención es hoy en día una prioridad a nivel mundial y en todos los niveles asistenciales. El trabajo es una actividad social imprescindible que puede implicar riesgos para la salud de los trabajadores. El trabajo y la salud están íntimamente relacionados ya que, toda actividad laboral, implica riesgo en mayor o menor proporción, Considerando esto podemos decir que seguridad es un estado o sensación de entera confianza, dependiendo del enfoque en el que se encuentre, sea laboral, física, tecnológica, humana, etc.

Para ampliar más aún este tema de seguridad es primordial el hacer énfasis en ciertos conceptos que van de la mano con la seguridad como son:

- Peligro: Fuente situación o acto con alto potencial de causar daño a las personas o bienes. Característica: “Se identifica”.
- Riesgo: Probabilidad de que el peligro se materialice con consecuencias negativas. Característica “Se Evalúa”.

Dentro de los riesgos, se tiene la siguiente clasificación:

- Físicos: Generados por los elementos del entorno como la humedad, el frío o el calor.
- Químicos: Provocados por la presencia y manipulación de agentes químicos que pueden producir alergias, asfixias, etc.
- Mecánicos: Producidos por utilizar máquinas, útiles o herramientas (cortes, quemaduras o golpes).

- Psicosociales. Creados por exceso de trabajo, clima social desfavorable, etc. (pueden producir depresión o fatiga laboral, entre otros).
- Biológicos: Resultados de trabajar con agentes infecciosos.
- Ergonómicos: Por interacción del trabajador con su puesto de trabajo, causados por malas posturas, movimientos repetitivos, etc.
- Ambientales: Denominado así por la posibilidad natural o humana de causar daño en el medio ambiente.



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este tercer capítulo se denomina Marco metodológico, y el mismo, exhibe la metodología a seguir en todo el desarrollo de este proyecto, así como el tipo y diseño del mismo, refiriendo la metodología a utilizar para su alcance, además presenta la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), que engloba todas las actividades, subactividades y resultados a alcanzar, dispuestos para la consecución de cada uno de los objetivos específicos. Finalmente se describen las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos a analizar en este proyecto.

1. TIPO Y DISEÑO DEL PROYECTO

Dentro del desarrollo de este proyecto, se considera la aplicación de la investigación descriptiva, misma que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes, en la que el investigador, puede elegir entre ser un observador completo, observar cómo participante, un participante observador o un participante completo (Albán 2020).

Según Tamayo (2014), como características fundamentales de la investigación descriptiva, se puede considerar el hecho de que esta investigación, se fundamenta en una realidad presente y tangible, es decir no rememora el pasado ni tiene efecto de futuro, su enfoque de estudio lo realiza en su estado natural.

Así también, este proyecto se enmarca dentro de la investigación aplicada, misma que según Lozada (2014), mantiene un proceso que permite transformar el conocimiento teórico que proviene de la investigación en conceptos, prototipos

y productos, el proceso de generación de toda la teoría científica, a raíz de una idea o proyecto, da paso al conocimiento, base en la cual se fundamenta la tecnología, este proceso de transición entre la teoría y el producto lleva el nombre de investigación aplicada, misma que considera un aspecto importante, la protección de la propiedad intelectual, lo cual lo vuelve atractivo para cualquier empresario.

A manera de resumen, dentro del tipo de investigación descriptiva, este proyecto se basa en los aspectos reales y palpables de la institución, mismos que a través del análisis, arrojará información valiosa de cada una de sus variables, lo que permitirá ajustarlas teóricamente, hasta llevarlas a plasmar en un producto que brinde las mejores condiciones, para sus clientes, utilice las mejores estrategias y potencie la eficiencia en la UDMSML, según lo indica la investigación aplicada.

Para la consecución del presente proyecto se considera los diseños de campo y no experimental, al hablar del diseño de campo, se refiere al sitio mismo donde se desarrolla la investigación, ésta es la mejor opción para el levantamiento de la información, ya está generalmente relacionada con la observación, la entrevista, la encuesta, al personal o grupo de personas que se relacionan directamente con el fenómeno a estudiar, es decir la información se obtiene de fuentes primarias y fidedignas, condiciones como las que se presentan en el desarrollo de este proyecto.

Según Villaseñor (2019), la investigación de campo es la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico. Es un método de recolección de datos cualitativos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural, teniendo como principal ventaja, la obtención de datos de primera mano, mientras que sus desventajas, estaría, en los costos de movilización, se puede omitir información valiosa al obtener solo muestras de encuesta y no el universo de la población afectada.

Según Hernández, et al (2010), la investigación no experimental es aquella que se realiza, sin manipular sus variables, es decir, no se interviene en ninguna

de sus variables independientes, simplemente lo que se hace en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, para después analizarlos.

Finalmente, y en vista de la formulación de los objetivos, tanto generales, como específicos planteados para la solución del problema, esta investigación se enmarca en los tipos: descriptiva y aplicada, y con un diseño de campo y no experimental, ya que analiza la situación tanto interna como externa de la institución, para la aplicación de un sistema de gestión, cuya información será tomada de los miembros activos de la UDMSML, sin alterar sus variables.

2. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

En el afán de ofrecer una mejor descripción de todas aquellas actividades, a realizar durante todas las etapas de este proyecto, en la Figura 7, se presenta la Estructura Desagregada de Trabajo, misma que incluye, los objetivos específicos a alcanzar, las actividades, sub actividades y resultados esperados, para luego ser descritos uno por uno, explicando detalladamente los pasos a seguir para su consecución.

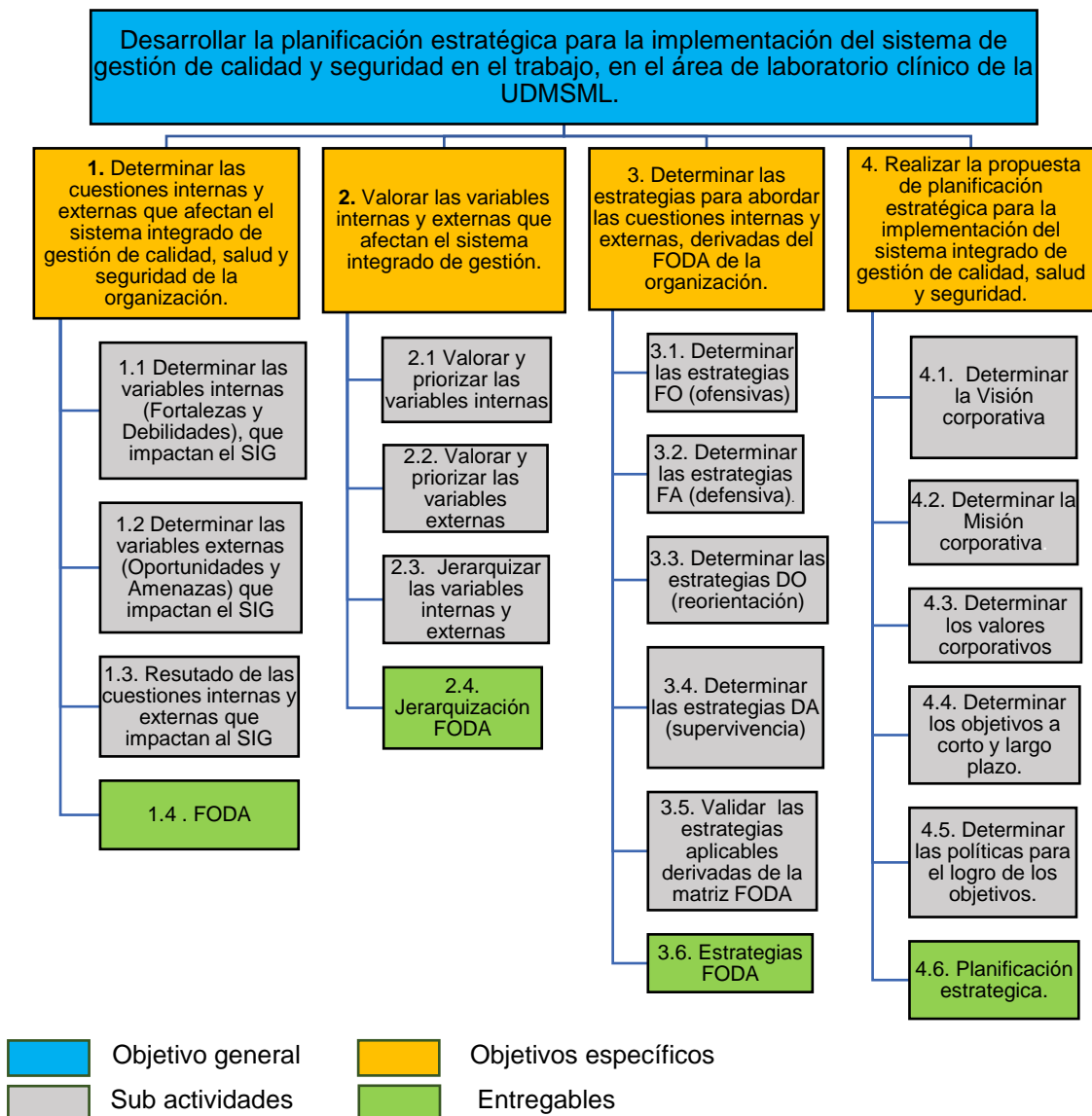


Figura 7. Estructura desagregada de trabajo

Fuente: Elaboración propia

3. METODOLOGÍA

En el presente apartado denominado metodología, esta ofrece una visión general y completa del fenómeno a solucionar, en la cual, elabora, define y sistematiza el paso a paso del proyecto, describiendo de manera ordenada, los objetivos específicos, actividades y los resultados alcanzados en cada uno de

ellos, otorgando al lector una visión clara del desarrollo hacia el alcance del objetivo general.

3.1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD, SALUD Y SEGURIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Con el afán de establecer una planificación estratégica efectiva, una organización independiente de su naturaleza, debe considerar ciertos aspectos tanto en el entorno interno como en el externo, mismos que afectan o podrían afectar en contra de los objetivos o aspiraciones de la organización, convirtiendo estas variables en importantes elementos para la toma de decisiones.

3.1.1. DETERMINAR LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES), QUE IMPACTAN EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

La determinación de estas variables, estarán orientadas a identificar aquellas fortalezas y debilidades que guardan relación con aspectos de disponibilidad de recursos, sean capitales, humanos, tecnológicos, infraestructura, entre otros.

A destacar dentro de las fortalezas, aquellas situaciones o condiciones que le permiten a la institución generar y mantener una ventaja competitiva, sobre sus competidores, mientras que las debilidades a determinar, serán aquellos aspectos o problemas internos (organizacionales, financieros, de control etc.) que, si bien la institución ya los tiene, se han convertido en barreras que no permiten el desenvolvimiento normal de la organización. Para esto se hará uso de una encuesta, para su personal operativo, quienes ofrecerán importante información y de primera mano en aspectos esenciales para el funcionamiento de la institución.

3.1.2. DETERMINAR LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS), QUE IMPACTAN EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

El análisis externo de una organización, contempla aspectos del medio que rodean a la misma, cuyos efectos no son esquivos, y de cierta manera podrían hacer tambalear su estabilidad, en este sentido, situaciones como las políticas, sociales, económicas, etc., se transforman en fuentes de importante información empresarial, para la toma de decisiones, para este análisis se utilizara el análisis PESTEL.

Entre los factores externos de análisis, están las oportunidades, que tienen un sentido positivo, están en el entorno y deben ser identificarlas claramente, con el objetivo de obtener beneficios para la organización, en sentido de responder cuestionamientos como:

- ¿Qué circunstancias del entorno, mejoran las condiciones de la empresa?
- ¿Qué cambios en las normativas, benefician a la institución?
- ¿Las nuevas tendencias o estilos de vida de la gente, traen propuestas de desarrollo y apertura de nuevas líneas de salud?

Mientras que las amenazas, serán determinadas, bajo criterios de condiciones que afecten directamente a la institución, y comprometa su permanencia en el mercado, considerando a poniendo énfasis, en sus competidores directos, sus tecnologías, cómo se adaptan a los cambios, sin dejar de lado condiciones de tipo económico.

La identificación, tanto de las variables internas y externas, serán determinadas a través de una lluvia de ideas.

3.1.3. RESULTADOS DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN EL SIG

La determinación efectiva de estas variables internas y externas, permitirán, la selección de aquellos aspectos de gran incidencia, para la elaboración de una

matriz en la cual se establezcan escenarios adecuados, orientados a rectificar o corregir situaciones que atentan a los objetivos de la empresa.

3.1.4. FODA

El resultado final del primer objetivo específico, será la identificación de las variables internas y externas, en una matriz FODA, de la cual se desprenden combinaciones que permitan establecer sus potencialidades, limitaciones, riesgos y amenazas, todas partes claves para la toma de decisiones.

3.2. VALORAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Un aspecto importante para el trabajo con las variables identificadas, tiene que ver con su valoración, la cual se realizará asignando un número y puesto dependiendo de su impacto o incidencia, comenzando su numeración por aquellos de mayor impacto sobre los objetivos organizacionales.

3.2.1. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS

Para complementar la valoración de variables internas de la organización, es fundamental otorgar grados de atención a cada una de ellos, dando prioridad a aquellas situaciones que inciden directamente en el desarrollo de las actividades de la UDMSML, para lo cual, a través de un juicio de expertos vs. los datos reales y apoyados en una escala de valoración, Ver Tabla 1, ofrecerán un mejor panorama para otorgar prioridad efectiva a las variables.

Tabla 1
Priorización de variables

Valor	Impacto
3	Impacto fuerte
2	Impacto medio
1	Impacto débil
0	No impacta

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES EXTERNAS

La misma metodología aplicada a las variables internas para su priorización, aplica a aquellas variables de índole externo, considerando de la misma manera las de mayor impacto.

3.2.3. JERARQUIZAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

La valoración y priorización de las variables tanto internas como externas, permitirán plasmar en una matriz la jerarquización de las mismas, lo que simplemente conlleva a enumerar cada una de ellas en función de su importancia, los principales elementos de las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades, tal como se describe en la siguiente Figura 8.



Figura 8. Jerarquización de variables
Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. JERARQUIZACIÓN FODA

El resultado a obtener de este objetivo específico, será una matriz ponderada de variables, que marcará la pauta para la planificación de las estrategias a utilizar para cada una de las relaciones entre ellas.

3.3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS DERIVADAS DEL FODA DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez identificados los cuatro elementos FODA, se procede a elaborar la matriz de impactos DAFO, donde se valora la intensidad de interacción entre los elementos externos e internos. Para esto se asigna un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto en la intersección de las coordenadas que identifican cada elemento. El cuadrante de mayor calificación define la

situación en que se valora la empresa y la suma de los ejes, identifican el impacto real de cada uno de los elementos.

3.3.1. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)

Este tipo de estrategias ofensivas, se determinarán de acuerdo al cruce de los cuadrantes (Fortalezas y Oportunidades), y a través de la potenciación o maximización de estas variables, la fortaleza, tanto de la empresa como de su personal, y de aquellas oportunidades que nos ofrece el entorno, ya que estas, ante posibles amenazas externas, deberían reaccionar o se activarán sacando a relucir los puntos altos de sus fortalezas, cumpliendo con lo indicado en su nombre, de manera ofensiva o agresiva en algunos casos.

3.3.2. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)

El cruce entre los cuadrantes de las Fortalezas y Amenazas, permitirán a la institución, establecer un tipo de estrategias que de acuerdo a las amenazas que el entorno proporcione a la empresa, esta se defenderá utilizando la potenciación o puntos altos de la fortaleza interna, este tipo de estrategias son consideradas de cierta manera reactivas, pues solo funcionan ante una amenaza externa.

3.3.3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)

Las estrategias DO, serán el producto del análisis de los cuadrantes de Debilidades y Oportunidades, mismas que deberán estar orientadas a modificar las debilidades internas de la institución a través del análisis de oportunidades del mercado, y a su vez estas mismas estrategias podrían desarrollar un escenario, que podría reorientar las estrategias internas.

3.3.4. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)

Para la determinación de las estrategias DA (Debilidades Amenazas), es necesario evaluar, analizar y relacionar, las debilidades y las amenazas, mismos que tienen que ver con las características negativas o débiles de las variables internas y externas de la institución. Este tipo de estrategias, dejarán claras las posiciones ante la competencia, cuya razón de ser estará dirigida a mejorar esta posición en el mercado a través de la fidelización o recuperación de clientes.

3.3.5. VALIDAR LAS ESTRATEGIAS APLICABLES, DERIVADAS DE LA MATRIZ FODA

3.3.6. ESTRATEGIAS FODA

El producto final de este objetivo, determina un conjunto de estrategias defensivas, ofensivas, adaptativas y de supervivencia, mismas que determinarán, y marcarán el nuevo rumbo de la organización hacia una cultura de mejora continua.

3.4. REALIZAR LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE CALIDAD, SALUD Y SEGURIDAD

Este objetivo específico detalla todos aquellos valores intangibles de una organización, ya que dejará plasmados aspectos que más allá de ser simples requisitos, llegan a ser fundamentales en el día a día de una institución, independiente de la naturaleza de la misma, entre ellos su misión, visión y valores corporativos, además de sus políticas, todos estos aspectos serán responsabilidad de la alta dirección.

3.4.1. DETERMINAR LA VISIÓN CORPORATIVA

La Visión que rige la organización será desarrollada, de acuerdo a una situación real y a las condiciones de la institución, con la idea clara de hacia dónde se proyecta o desea llegar como tal. Este documento como tal fomentará el esfuerzo diario de todos sus miembros, motivándolos hacia una meta u objetivo común.

3.4.2. DETERMINAR LA MISIÓN CORPORATIVA

Así como su visión, la misión institucional, forma parte esencial dentro de este proceso transformador, pues declara textualmente la razón de la existencia de esta institución, qué necesidades satisface y a quién está dirigido sus servicios.

Esta declaración debe ser lo más clara posible, y siempre considerando que lo expresado lo limite el crecimiento de la institución.

3.4.3. DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS

La determinación de los valores corporativos, no es más que establecer todos los principios éticos que regirán a la institución, mismos que deben ser fomentados en el personal tanto administrativo como operativo, y que conlleve a la creación de una sólida cultura empresarial. Estos valores sirven de guía al personal administrativo para el manejo transparente de los negocios, excelente manejo y gestión del recurso humano, y por ende el manejo de un eficiente clima laboral, donde se genere el compromiso de todos y las buenas condiciones de trabajo.

3.4.4. DETERMINAR LOS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO

La determinación de los objetivos institucionales a corto y largo plazo, son también aspectos fundamentales dentro de una organización, mismas que para su aplicación, deberán cumplir cierto tipo de característica entre las que constan que deben claros y esenciales para las aspiraciones de la UDMSML, dentro de ellas deberán poseer un sentido desafiante pero realista a la vez, establecer un tiempo para su ejecución y un mecanismo de seguimiento o medición.

3.4.5. DETERMINAR LAS POLÍTICAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

Dentro de la determinación de las políticas internas de una organización, está deben reflejar el cómo la administración de la UDMSML, entiende el sistema de gestión de calidad, o cual es el propósito del mismo, este debe establecer ciertos parámetros que engloban el accionar de la organización hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y los grupos de interés.

Información que por lo mínimo debe:

- Estar alineado con el contexto de la organización.
- Enmarcar los objetivos comerciales, más relevantes de la organización.
- Requisitos que cumple y llegará a cumplir.
- Describir la declaración de mejora continua.

3.4.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como resultado de este último objetivo específico, la organización obtendrá un mapa estratégico de actividades, el cual ha surgido a través del análisis de todos los escenarios y variables de la institución, a través del cual se han trazado una serie de objetivos institucionales, y producto de esto se obtendrá un diseño de estrategias a poner en marcha para el cumplimiento de dichas metas, basados

o regidos a criterios éticos y guiados por una política de calidad encaminada a la cultura de mejora continua.

4. TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Según Mendoza y Ávila (2020), cuando se realiza un trabajo de investigación, es necesario considerar las técnicas e instrumentos como aquellos elementos que aseguran el hecho empírico de la investigación, donde estas representan el camino a seguir en la investigación, además el uso de técnicas de recolección de información es una etapa donde se inspecciona y se transforman los datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que sugiere conclusiones y apoyo a la toma de decisiones.

Actualmente en investigación científica hay gran variedad de técnicas, para la recolección de información, según Ávila (2019), la investigación cualitativa utiliza generalmente la encuesta, entrevista, observación sistemática, análisis de contenidos, etc. Para el presente proyecto, se aplicará una encuesta tanto al personal administrativo como operativo de la UDMSML, orientada a conocer todos los puntos de vista de este personal, relacionados a las variables internas y externas de la organización, información que será de gran aporte para los objetivos propuestos.

5. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Sabino (2016) menciona, que, un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos de estudio, para obtener información, de tal modo que resume en sí, toda la labor previa de la investigación, sintetizando los aportes del marco teórico y por tanto a las variables o conceptos utilizados, dentro de estos instrumentos se destacan: las fichas, los formatos de cuestionario, guías de entrevista, escalas de aptitudes u opinión, etc.

De acuerdo a Torres et al (2019), el cuestionario es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una investigación y que son contestadas por los encuestados. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos. Siendo el objetivo del diseño de una encuesta el minimizar los errores de no muestreo que pueden ocurrir, en ese sentido, los cuestionarios deben reunir las siguientes características:

- Operativos: Fáciles de manejar, fáciles de procesar y tabular
- Fidedignos: Que sea confiable, que permita la recolección real de los objetivos y que sean fáciles de ser depurados.
- Válidos: Preguntas claras, breves, concretas y lógicas, que no se preste a ambigüedades.

En el presente proyecto, el instrumento de recolección de datos a utilizar será el cuestionario, el cual contará con preguntas abiertas en el cual el encuestado pueda contestar basado, en sus conocimientos, experiencias, o comprensión del tema, ver Anexos A y B.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

En este último capítulo, se muestran los resultados de los datos obtenidos en la investigación, mismos que permiten exponer de forma clara, el estado real de las variables internas y externas de la UDMSML, así también, el análisis de las mismas, va a servir para la presentación de una propuesta del plan estratégico a implementar, con el objetivo de desarrollar una cultura calidad y mejora continua dentro de la institución, por último y como un valor agregado de esta investigación, viene a dar una identidad corporativa a la organización, con el desarrollo de su misión, visión, políticas y valores empresariales, que van a servir de base para la implantación de un sistema integrado de gestión, que marque una ventaja competitiva eficaz para su desarrollo.

1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD, SALUD Y SEGURIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

El primer objetivo, es la determinación de las variables internas y externas de la UDMSML, que afectan en el sistema integrado de gestión, de tal manera que una vez identificadas, van a ofrecer información valiosa para su análisis y posterior toma de decisiones.

1.1. DETERMINAR LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES), QUE IMPACTAN EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Para la determinación de las variables internas, se realiza la encuesta al personal operativo de la UDMSML, mismo que entrega información valiosa de la institución, logrando determinar aspectos internos como sus fortalezas y debilidades, en base a criterios relacionados a: Política y estrategia, personal,

recursos y alianzas, liderazgo, procesos, resultados de los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y los resultados globales, determinados de la siguiente manera. Ver Cuadro 3.

**Cuadro 3
Fortalezas y Debilidades**

Fortalezas	Debilidades
<p>Recursos y Alianzas La organización tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos respondan a su política y su estrategia de valores y criterios de calidad. Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable, a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones. Se gestiona de forma óptima los medios materiales, espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías y todo el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la organización. Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece.</p>	<p>Política y estrategia. La misión y visión de la organización, no se ven reflejadas, en la política y estrategia, planes, programas y objetivos institucionales. La organización no planifica utilizando la información necesaria, lo que incluye la opinión de clientes, trabajadores, situación del entorno y la comparación con la competencia. Las líneas estratégicas no se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, desarrollados y aceptados por el personal de la organización. La organización no revisa ni cambia la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cómo y cuándo debería hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa y quién debería quién se responsabiliza de su aprobación etc.</p>
<p>Liderazgo Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y de cultura de calidad, basadas en la mejora continua. Los directivos aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas. Los directivos demuestran los valores organizacionales con su ejemplo. Las relaciones de los directivos de la organización con el personal operativo son positivas. Los directivos se preocupan por las relaciones externas de la organización.</p>	<p>Personal Tanto la política de personal, como la selección, contratación, formación, desarrollo, distribución, promoción, y el reconocimiento, no es la correcta para alcanzar los objetivos de la organización. No se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la organización y los asumen en su trabajo diario Las personas de la organización no encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que le corresponden. No se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones. No se reconocen, no se valoran ni se recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la organización.</p>

**Cuadro 3.
(Cont...)**

	<p>Procesos No existe un sistema que garantice que todas las actividades están organizadas y controladas, de acuerdo a norma internas o externas. En el momento de organizar los procesos, nunca se tiene en cuenta las necesidades, las expectativas y los requisitos de los clientes. No existe el hábito de documentar los procesos. No existe un compromiso claro de análisis de esta información y sus resultados. La organización no mantiene un control de la aplicación de controles arrojados a través del análisis de la información. Los datos sobre los resultados nunca se utilizan para atacar la causa de los problemas. Los procesos de soporte se documentan y se controlan.</p> <p>Resultados en los clientes La organización no mide periódicamente el grado de satisfacción de sus clientes. Los resultados de estas mediciones, presentan tendencias negativas durante estos tres últimos años. Jamás se comparan los resultados de las encuestas con los de la competencia. La organización no cuenta con un sistema de indicadores que la oriente respecto al grado de satisfacción de los clientes. No se realiza una evaluación periódica de la satisfacción del cliente en base a los indicadores de referencia. Los resultados de estos indicadores, presentan tendencias negativas durante estos tres últimos años. No se comparan los resultados de estos indicadores con los de la competencia. No se fija estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar. No existe un sistema de recolección de quejas o sugerencias para los clientes y que esté bien gestionado por la organización.</p>
--	--

**Cuadro 3.
(Cont...)**

	<p>Resultados en las personas La organización no mide periódicamente la percepción de su personal, sobre el clima laboral y su entorno de trabajo. La organización no cuenta con un sistema de indicadores que le orienten en cuanto al grado satisfacción y de motivación, el absentismo, los retrasos, número de sugerencias, etc. Los resultados de estas encuestas e indicadores, muestran tendencias negativas. Nunca se comparan estos resultados con los de la competencia y tampoco se puede demostrar que son parecidos o mejores. Los resultados no son conocidos por las personas y tampoco se evidencia que los directivos actúen en consecuencia.</p> <p>Resultados en la sociedad La organización no cuenta con un programa de relaciones con agentes sociales, como los medios de comunicación, instituciones, asociaciones etc., No se conocen el resultado de estas actividades y representan situaciones negativas.</p> <p>Resultados globales No se mide la eficacia de los procesos clave de la organización, tampoco cuenta con un sistema de indicadores. Estos resultados de eficacia presentan tendencia negativa. No se comparan los resultados de eficacia con los de la competencia, tampoco se puede demostrar que son parecidos o mejores. La organización no cuenta con un sistema de indicadores que determine la eficiencia de los procesos clave de la organización, tampoco puede relacionar los resultados obtenidos con los recursos utilizados. No se compara los resultados de eficiencia con los de la competencia, y tampoco se puede demostrar que son parecidos o mejores. La organización no cuenta con un sistema de indicadores que determine la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte. Los resultados de estos indicadores siguen una tendencia negativa.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

1.2. DETERMINAR LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS), QUE IMPACTAN EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Para la determinación de las variables externas, se realiza la encuesta al personal administrativo de la UDMSML, quienes establecen los aspectos externos como oportunidades y amenazas que pueden afectar a la institución, en base a factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, enunciados de la siguiente manera: Ver Cuadro 4.

**Cuadro 4.
Oportunidades y Amenazas**

Oportunidades	Amenazas
<p>Tecnologías Los agentes que promueven la innovación a los TIC La inversión en I+D de los países La aparición de nuevas tecnologías en la rama de la salud La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego en muchos sectores El desarrollo tecnológico que obligará a la empresa a considerarlo dentro de su estrategia competitiva Cambios en los usos de la energía y sus consecuencias Velocidad de los cambios y apresuramiento de la obsolescencia.</p> <p>Observación: Sin duda el avance tecnológico en la medicina es una oportunidad de la cual se debe aprovechar para dar mayor solidez a los servicios prestados y obtener ventajas competitivas</p>	<p>Políticas Las diferentes políticas locales o nacionales, por la incertidumbre que generan. La asistencia pública depende del gobierno, debido a la gratuidad de sus servicios. La política fiscal del país, por el aumento de impuestos Las ideologías políticas de los nuevos gobiernos, al desconocer la tendencia de cada uno de ellos.</p>

**Cuadro 4.
(Cont...)**

<p>Ecológicas Presencia de leyes de protección medioambiental Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos Preocupación por el calentamiento global Preocupación por la contaminación y el cambio climático Conciencia social ecológica actual y futura.</p> <p>Observación: Al mantener sistemas estrictamente regulados en temas ambientales, estos se vuelven una oportunidad de aprovechar ciertas ventajas fiscales que benefician mucho a la institución</p>	<p>Económicas Las políticas económicas del gobierno Los tipos de interés de los préstamos La inflación Los impuestos Los factores macroeconómicos del país El nivel de desempleo.</p> <p>Observación: Sin duda las condiciones económicas de la población, debido a cualquier circunstancia que la origine, se convierte en una amenaza para una organización de salud privada, ya que la primera opción será siempre el sistema de salud público.</p>
<p>Legales Adquisición de licencias o permisos, su renovación o con nuevos niveles de servicio, como una Norma Internacional, sin duda abrirá la oportunidad para mejorar la competitividad. Leyes sobre el empleo, en medio de la crisis mundial, es una alternativa a tomar para evitar costos excesivos del personal. Derechos de propiedad intelectual, generados a través de la investigación, tan necesitada en el sector de la salud. Leyes de seguridad y salud laboral, al disponer la universalidad de la salud y los convenios inter institucionales. Sectores protegidos o regulados a través de servicios de salud complementarios.</p>	<p>Sociocultural Cambios en el nivel de ingresos, lo comentado por el tema económico. El no concientizar la importancia de la salud. Rasgos religiosos de interés. Cambio en el nivel poblacional (natalidad, mortalidad, esperanza de vida).</p> <p>Observación: La creencia religiosa muy arraigada no convive con la medicina, llegando a preferir la muerte y una mayor esperanza de vida, disminuye la necesidad de acudir a una unidad de salud.</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.3. RESULTADOS DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

A continuación, se desglosan las fortalezas y debilidades correspondientes a los aspectos designados como tales, que fueron identificados por el personal operativo y que tienen el potencial de afectar el sistema de gestión de la UDMSML, ver Cuadro 5.

**Cuadro 5.
Cuestiones internas que impactan en el SIG**

Fortalezas	Debilidades
La organización tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política y su estrategia de valores y criterios de calidad.	La misión y visión de la organización, no se ven reflejadas, en la política estrategia, planes, programas y objetivos institucionales.
Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable, a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones.	La organización no planifica utilizando la información necesaria.
Se gestiona de forma óptima los medios materiales, espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías y todo el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la organización.	Las líneas estratégicas no se despliegan en planes operativos consistentes y viables.
Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece.	La organización no revisa la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo siguiendo una metodología rigurosa.
Compromiso personal de los directivos de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y de cultura de calidad, basadas en la mejora continua.	La política de personal, como la selección, la contratación, etc., no es la correcta para alcanzar los objetivos de la organización.
Los directivos aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas.	No se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la organización y los asumen en su trabajo diario
Los directivos demuestran los valores organizacionales con su ejemplo.	Las personas de la organización no encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras
Las relaciones de los directivos de la organización con el personal operativo son positivas.	No se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.
Los directivos se preocupan por las relaciones externas de la organización.	No se reconoce, valora y recompensa los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos.
	No existe un sistema que garantice que todas las actividades están organizadas y controladas, de acuerdo a normas.
	En el momento de organizar los procesos, no siempre se tiene en cuenta las necesidades, las expectativas y los requisitos de los clientes.

**Cuadro 5.
(Cont...)**

	No existe el hábito de documentar los procesos.
	La organización no mantiene un control de la aplicación de controles arrojados a través del análisis de la información.
	Los procesos de soporte no se documentan ni controlan.
	La organización no mide periódicamente el grado de satisfacción de sus clientes.
	No se fija estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar.
	Inexistencia de un sistema de recolección de quejas o sugerencias para los clientes y que esté bien gestionado por la organización.
	La organización no mide periódicamente la percepción de su personal, sobre el clima laboral y su entorno de trabajo.
	Inexistencia de un sistema de indicadores que le orienten en cuanto al grado satisfacción y de motivación, el absentismo, los retrasos, número de sugerencias, etc.
	No se mide con regularidad la eficacia de los procesos clave de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se establecen las respectivas oportunidades y amenazas correspondientes a los aspectos designados como tales, que fueron identificados por el personal administrativo de la UDMSML y que tienen el potencial de afectar el sistema de gestión, ver Cuadro 6.

**Cuadro 6.
Cuestiones externas que impactan en el SIG**

Oportunidades	Amenazas
Las diferentes políticas locales o nacionales	La asistencia pública dependiente del gobierno
Concienciar la importancia de la salud	La política fiscal del país
Los agentes que promueven la innovación a los TIC	Las ideologías políticas de los nuevos gobiernos
La inversión en I+D de los países	Las políticas económicas del gobierno

**Cuadro 6.
(Cont...)**

La aparición de nuevas tecnologías en la rama de la salud	Los tipos de interés de los préstamos
La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego en muchos sectores	La inflación
El desarrollo tecnológico que obligará a la empresa a considerarlo dentro de su estrategia competitiva	Los impuestos
Presencia de leyes de protección medioambiental	Los factores macroeconómicos del país
Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos	El nivel de desempleo
Preocupación por el calentamiento global	Cambios en el nivel de ingresos
Preocupación por la contaminación y el cambio climático	Rasgos religiosos de interés
Conciencia social ecológica actual y futura	Cambio en el nivel poblacional (natalidad, mortalidad, esperanza de vida)
Derechos de propiedad intelectual	Cambios en los usos de la energía y sus consecuencias
Leyes de seguridad y salud laboral	Velocidad de los cambios y apresuramiento de la obsolescencia
Sectores protegidos o regulados	Adquisición de licencias o permisos
	Leyes sobre el empleo

Fuente: Elaboración propia.

1.4. FODA

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal administrativo y operativo de la UDMSML, se establece la situación de la institución, definida a continuación. Ver Tabla 2.

**Tabla 2
FODA UDMSML**

Variables internas		Variables externas	
Fortalezas		Oportunidades	
F1	La organización tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos respondan a su política y su estrategia de valores y criterios de calidad.	O1	Las diferentes políticas locales o nacionales

**Tabla 2.
(Cont...)**

F2	Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable, a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones.	O2	Concienciar la importancia de la salud
F3	Se gestiona de forma óptima los medios materiales, espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías y todo el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la organización.	O3	Los agentes que promueven la innovación a los TIC
F4	Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece.	O4	La inversión en I+D de los países
F5	Compromiso personal de los directivos de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y de cultura de calidad, basadas en la mejora continua.	O5	La aparición de nuevas tecnologías en la rama de la salud
F6	Los directivos aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas.	O6	La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego en muchos sectores
F7	Los directivos demuestran los valores organizacionales con su ejemplo.	O7	El desarrollo tecnológico que obligará a la empresa a considerarlo dentro de su estrategia competitiva
F8	Las relaciones de los directivos de la organización con el personal operativo son positivas.	O8	Presencia de leyes de protección medioambiental
F9	Los directivos se preocupan por las relaciones externas de la organización.	O9	Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos
		O10	Preocupación por el calentamiento global
		O11	Preocupación por la contaminación y el cambio climático
		O12	Conciencia social ecológica actual y futura
		O13	Derechos de propiedad intelectual
		O14	Leyes de seguridad y salud laboral
		O15	Sectores protegidos o regulados
Debilidades		Amenazas	

**Tabla 2.
(Cont ...)**

D1	La misión y visión de la organización, no se ven reflejadas, en la política y estrategia, planes, programas y objetivos institucionales.	A1	La asistencia pública dependiente del gobierno
D2	La organización no planifica utilizando la información necesaria.	A2	La política fiscal del país
D3	Las líneas estratégicas no se despliegan en planes operativos consistentes y viables.	A3	Las ideologías políticas de los nuevos gobiernos
D4	La organización no revisa la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo siguiendo una metodología rigurosa	A4	Las políticas económicas del gobierno
D5	La política de personal, como la selección, la contratación, etc., no es la correcta para alcanzar los objetivos de la organización.	A5	Los tipos de interés de los préstamos
D6	No se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la organización y los asumen en su trabajo diario	A6	La inflación
D7	Las personas de la organización no encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras	A7	Los impuestos
D8	No se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.	A8	Los factores macroeconómicos del país
D9	No se reconoce, valora y recompensa los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la organización.	A9	El nivel de desempleo
D10	No existe un sistema que garantice que todas las actividades están organizadas y controladas, de acuerdo a normas internas o externas.	A10	Cambios en el nivel de ingresos
D11	En el momento de organizar los procesos, no siempre se tiene en cuenta las necesidades, las expectativas y los requisitos de los clientes.	A11	Rasgos religiosos de interés
D12	No existe el hábito de documentar los procesos.	A12	Cambio en el nivel poblacional (natalidad, mortalidad, esperanza de vida)
D13	La organización no mantiene un control de la aplicación de controles arrojados a través del análisis de la información.	A13	Cambios en los usos de la energía y sus consecuencias
D14	Los procesos de soporte no se documentan ni controlan.	A14	Velocidad de los cambios y apresuramiento de la obsolescencia
D15	La organización no mide periódicamente el grado de satisfacción de sus clientes.	A15	Adquisición de licencias o permisos

**Tabla 2.
(Cont...)**

D16	No se fija estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar.	A16	Leyes sobre el empleo
D17	Inexistencia de un sistema de recolección de quejas o sugerencias para los clientes y que esté bien gestionado por la organización.		
D18	La organización no mide periódicamente la percepción de su personal, sobre el clima laboral y su entorno de trabajo.		
D19	Inexistencia de un sistema de indicadores que le orienten en cuanto al grado satisfacción y de motivación, el absentismo, los retrasos, número de sugerencias, etc.		
D20	No se mide con regularidad la eficacia de los procesos clave de la organización.		

Fuente: Elaboración propia.

2. VALORAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Para la validación de las variables internas y externas que afectan el sistema de gestión de la UDMSML, se considerará el grado de impacto que cada una de estas variables presenta en el desenvolvimiento normal de la organización.

2.1. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES INTERNAS

Para efectos de valoración de las variables internas se considerará la siguiente tabla valorativa: Ver Tabla 3.

**Tabla 3.
Valoración según impacto en el SIG**

Valor	Impacto
3	Impacto fuerte
2	Impacto medio

Tabla 3.
(Cont ...)

1	Impacto débil
0	No impacta.

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de estimación y con el objeto de establecer las estrategias institucionales, se considerarán los valores que se encuentren en el nivel 3 (impacto fuerte). Ver Tabla 4.

Tabla 4.
Valoración de variables internas

		Impacto			
		3	2	1	0
Fortalezas					
F1	La organización tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos respondan a su política y su estrategia de valores y criterios de calidad.	x			
F2	Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable, a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones.	x			
F3	Se gestiona de forma óptima los medios materiales, espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías y todo el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la organización.			x	
F4	Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece.			x	
F5	Compromiso personal de los directivos de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y de cultura de calidad, basadas en la mejora continua.	x			
F6	Los directivos aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas.	x			
F7	Los directivos demuestran los valores organizacionales con su ejemplo.	x			
F8	Las relaciones de los directivos de la organización con el personal operativo son positivas.	x			
F9	Los directivos se preocupan por las relaciones externas de la organización.			x	
Debilidades					
		Impacto			
		3	2	1	0
D1	La misión y visión de la organización, no se ven reflejadas, en la política y estrategia, planes, programas y objetivos institucionales.	x			
D2	La organización no planifica utilizando la información necesaria.	x			

**Tabla 4.
(Cont...)**

D3	Las líneas estratégicas no se despliegan en planes operativos consistentes y viables.	x
D4	La organización no revisa la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo siguiendo una metodología rigurosa.	x
D5	La política de personal, como la selección, la contratación, etc., no es la correcta para alcanzar los objetivos de la organización.	x
D6	No se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la organización y los asumen en su trabajo diario	x
D7	Las personas de la organización no encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras	x
D8	No se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.	x
D9	No se reconoce, valora y recompensa los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la organización.	x
D10	No existe un sistema que garantice que todas las actividades están organizadas y controladas, de acuerdo a normas internas o externas.	x
D11	En el momento de organizar los procesos, no siempre se tiene en cuenta las necesidades, las expectativas y los requisitos de los clientes.	x
D12	No existe el hábito de documentar los procesos.	x
D13	La organización no mantiene un control de la aplicación de controles arrojados a través del análisis de la información.	x
D14	Los procesos de soporte no se documentan ni controlan.	x
D15	La organización no mide periódicamente el grado de satisfacción de sus clientes.	x
D16	No se fija estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar.	x
D17	Inexistencia de un sistema de recolección de quejas o sugerencias para los clientes y que esté bien gestionado por la organización.	x
D18	La organización no mide periódicamente la percepción de su personal, sobre el clima laboral y su entorno de trabajo.	x
D19	Inexistencia de un sistema de indicadores que le orienten en cuanto al grado satisfacción y de motivación, el absentismo, los retrasos, número de sugerencias, etc.	x
D20	No se mide con regularidad la eficacia de los procesos clave de la organización.	x

Fuente: Elaboración propia.

2.2. VALORAR Y PRIORIZAR LAS VARIABLES EXTERNAS

Para efectos de valoración de las variables externas se considerará la siguiente tabla valorativa: Ver Tabla 5.

Tabla 5.
Valoración según impacto en el SIG

Valor	Impacto
3	Impacto fuerte
2	Impacto medio
1	Impacto débil
0	No impacta.

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de estimación, y con el objeto de establecer las estrategias institucionales, se considerarán los valores que se encuentren en el nivel 3 (impacto fuerte). Ver Tabla 6.

Tabla 6.
Valoración de variables externas

		Impacto			
		3	2	1	0
	Oportunidades				
O1	Las diferentes políticas locales o nacionales		x		
O2	Concienciar la importancia de la salud	x			
O3	Los agentes que promueven la innovación a los TIC	x			
O4	La inversión en I+D de los países	x			
O5	La aparición de nuevas tecnologías en la rama de la salud	x			
O6	La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego en muchos sectores				x
O7	El desarrollo tecnológico que obligará a la empresa a considerarlo dentro de su estrategia competitiva	x			
O8	Presencia de leyes de protección medioambiental		x		
O9	Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos				x
O10	Preocupación por el calentamiento global				x
O11	Preocupación por la contaminación y el cambio climático				x
O12	Conciencia social ecológica actual y futura				x
O13	Derechos de propiedad intelectual				x

**Tabla 4.
(Cont...)**

O14	Leyes de seguridad y salud laboral	x			
O15	Sectores protegidos o regulados		x		
	Amenazas		Impacto		
			3	2	1 0
A1	La asistencia pública dependiente del gobierno	x			
A2	La política fiscal del país				x
A3	Las ideologías políticas de los nuevos gobiernos	x			
A4	Las políticas económicas del gobierno	x			
A5	Los tipos de interés de los préstamos				x
A6	La inflación				x
A7	Los impuestos				x
A8	Los factores macroeconómicos del país				x
A9	El nivel de desempleo	x			
A10	Cambios en el nivel de ingresos				x
A11	Rasgos religiosos de interés				x
A12	Cambio en el nivel poblacional (natalidad, mortalidad, esperanza de vida)				x
A13	Cambios en los usos de la energía y sus consecuencias				x
A14	Velocidad de los cambios y apresuramiento de la obsolescencia				x
A15	Adquisición de licencias o permisos	x			
A16	Leyes sobre el empleo	x			

Fuente: Elaboración propia.

2.3. JERARQUIZAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

En relación a la valoración de las variable internas y externas de la UDMSML, y analizando cada una de ellas, para el planteamiento de las estrategias se considerarán los 6 aspectos de mayor impacto en cada una de ellas (con el fin de establecer una matriz cuadrada, por cada una de las variables), de tal forma que la estructuración de las variables FODA queda de la siguiente manera: Ver Tabla 7.

Tabla 7.
Variables a considerar en la planificación estratégica

Fortalezas	
F1	La organización tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos respondan a su política y su estrategia de valores y criterios de calidad.
F2	Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable, a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones.
F5	Compromiso personal de los directivos de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y de cultura de calidad, basadas en la mejora continua.
F6	Los directivos aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas.
F8	Las relaciones de los directivos de la organización con el personal operativo son positivas.
F7	Los directivos demuestran los valores organizacionales con su ejemplo.
Debilidades	
D1	La misión y visión de la organización, no se ven reflejadas, en la política y estrategia, planes, programas y objetivos institucionales.
D2	La organización no planifica utilizando la información necesaria.
D3	Las líneas estratégicas no se despliegan en planes operativos consistentes y viables.
D6	No se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la organización y los asumen en su trabajo diario
D11	En el momento de organizar los procesos, no siempre se tiene en cuenta las necesidades, las expectativas y los requisitos de los clientes.
D12	No existe el hábito de documentar los procesos.
Oportunidades	
O2	Concienciar la importancia de la salud
O3	Los agentes que promueven la innovación a los TIC
O4	La inversión en I+D de los países
O5	La aparición de nuevas tecnologías en la rama de la salud
O7	El desarrollo tecnológico que obligará a la empresa a considerarlo dentro de su estrategia competitiva
O14	Leyes de seguridad y salud laboral
Amenazas	
A1	La asistencia pública dependiente del gobierno
A3	Las ideologías políticas de los nuevos gobiernos
A4	Las políticas económicas del gobierno
A9	El nivel de desempleo
A15	Adquisición de licencias o permisos
A16	Leyes sobre el empleo

Fuente: Elaboración propia.

2.4. JERARQUIZACIÓN FODA

Una vez establecidas las variables internas y externas a utilizar para la generación de las estrategias, es importante jerarquizar cada una de ellas, de acuerdo al impacto que cada una de ellas tiene sobre los objetivos institucionales, quedando jerarquizado de la siguiente manera. Ver Tabla 8.

Tabla 8
Jerarquización FODA

Fortalezas	
F5	Compromiso personal de los directivos de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y de cultura de calidad, basadas en la mejora continua.
F6	Los directivos aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas.
F1	La organización tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos respondan a su política y su estrategia de valores y criterios de calidad.
F2	Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable, a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones.
F8	Las relaciones de los directivos de la organización con el personal operativo son positivas.
F7	Los directivos demuestran los valores organizacionales con su ejemplo.
Debilidades	
D2	La organización no planifica utilizando la información necesaria.
D3	Las líneas estratégicas no se despliegan en planes operativos consistentes y viables.
D1	La misión y visión de la organización, no se ven reflejadas, en la política y estrategia, planes, programas y objetivos institucionales.
D6	No se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la organización y los asumen en su trabajo diario
D11	En el momento de organizar los procesos, no siempre se tiene en cuenta las necesidades, las expectativas y los requisitos de los clientes.
D12	No existe el hábito de documentar los procesos.
Oportunidades	
O7	El desarrollo tecnológico que obligará a la empresa a considerarlo dentro de su estrategia competitiva
O2	Concienciar la importancia de la salud
O3	Los agentes que promueven la innovación a los TIC
O5	La aparición de nuevas tecnologías en la rama de la salud
O4	La inversión en I+D de los países
O14	Leyes de seguridad y salud laboral
Amenazas	
A15	Adquisición de licencias o permisos
A16	Leyes sobre el empleo
A1	La asistencia pública dependiente del gobierno
A3	Las ideologías políticas de los nuevos gobiernos
A4	Las políticas económicas del gobierno

**Tabla 8.
(Cont...)**

A9 El nivel de desempleo

Fuente: Elaboración propia.

3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS DERIVADAS DEL FODA DE LA ORGANIZACIÓN

La determinación de estrategias en una organización, se originan considerando los caminos y alternativas que ésta ha de tomar para el logro de los objetivos, mismos que deben estar alineados a la misión y visión institucional, el objetivo fundamental de este punto es determinar estrategias abordando las cuestiones internas y externas encontradas, quienes, a través de una conexión lógica entre sí, permitirán maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas.

A continuación, se procede a evaluar la intensidad de impacto relativo entre cada una de estas variables (internas y externas), considerando alto medio y bajo impacto (3,2,1 respectivamente), con el objetivo de conocer en que cuadrante y que tipo de estrategia resulta para su aplicación. Ver Tabla 9.

**Tabla 9.
Jerarquización de variables internas y externas**

		Fortalezas						Debilidades						
		F5	F6	F1	F2	F8	F7	D2	D3	D1	D6	D11	D12	
Oportunidades	O7	2	1	2	1	2	1	3	3	2	2	2	1	22
	O2	1	3	2	2	0	0	2	3	3	1	1	1	19
	O3	0	2	2	1	0	0	2	3	3	1	1	1	16
	O5	1	0	3	3	0	0	2	3	3	1	1	2	19
	O4	0	0	2	2	0	3	3	3	3	3	3	2	24
	O14	3	0	0	0	0	2	1	2	2	2	1	1	14
													41	73
Amenazas	A15	1	1	1	2	0	0	0	0	0	2	2	0	9
	A16	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	A1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4

Tabla 9.
(Cont ...)

A3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
A4	2	2	3	1	0	0	2	1	1	0	0	2	14	
A9	1	1	1	2	1	1	0	1	1	0	1	0	10	
	14	13	19	17	3	7	32	15	19	18	12	12	10	13

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de este cruce de variables internas y externas se llega a determinar que la UDMSML se encuentra ubicada en el cuadrante donde se relacionan las oportunidades y debilidades (73), la cual para el desarrollo de estrategias se deben aprovechar las oportunidades y ayudar a superar las debilidades encontradas, en un segundo lugar se establece el área donde influyen sus fortalezas y las oportunidades, mismas que establecen un alto nivel de compromiso de sus personal administrativo, el cual se debería potenciar aún más para aprovechar las oportunidades,

El cuadrante de las fortalezas y amenazas con una valoración de 32, ocupa el tercer lugar, que, acompañado del análisis anterior en cuanto a sus fortalezas, que, con un buen análisis de los aspectos y el compromiso de desarrollo, deberían buscar estrategias de reducción de amenazas o minimizar el impacto de estas en el caso específico de temas como el empleo y subempleo, por último, el área de amenazas y debilidades con una valoración de 13 ocupa el tercer lugar, con un mínimo campo de acción.

3.1. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)

Estar dentro de estas estrategias es posicionarse en la mejor posición para una organización, ya que basado en sus fortalezas, se buscará aprovechar las oportunidades. Ya en el análisis y por las condiciones de la UDMSML, los resultados fueron:

F502 Promover campañas de concientización sobre el cuidado de la salud, enfocadas en las necesidades del área de influencia

F50305 Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías a implementar.

F107 Determinar dentro del presupuesto, un porcentaje fijo, orientado a la innovación tecnológica.

F602 Desarrollo de alianzas estratégicas, con entidades de salud o educativas, que promuevan la I+D de la salud.

F8014 Desarrollar incentivos laborales a las mejores propuestas e iniciativas del personal.

3.2. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)

En este caso se considerarán las fortalezas encontradas en la UDMSML, para reducir el impacto de las amenazas que la rodean, determinando:

F2A1 Establecer campañas publicitarias, en la que resalta las mejores prácticas y resultados obtenidos, para atraer usuarios.

F5A15 Establecer metas a alcanzar para el desarrollo y mejoras de la calidad en la organización. Ejemplo: Normas ISO.

3.3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)

En este caso, las estrategias a implementar estarán orientadas a que ayuden a superar las debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades encontradas, para lo cual se sugiere:

D1207 Desarrollar un sistema informático y una cultura de recopilación de información para mejorar los procesos.

D1102 Implementar una cultura en la cual el foco del negocio este orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente.

D203 innovar los TIC, en todos los niveles organizacionales, de manera que la información esté a la mano y sea considerada para la toma de decisiones.

D107 Definir los valores organizacionales de modo que se los considere la guía cada una de las acciones encaminadas al futuro de la organización.

3.4. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)

La idea de estas estrategias es que aporten a contrarrestar las amenazas, reduciendo o eliminando las amenazas, para esto se propone:

D12A15 Desarrollar una base de datos en la cual se evidencie el cumplimiento documental, con responsables y tiempos de vigencia.

D1A16 Establecer políticas y programas institucionales en las cuales se fortalezca las relaciones laborales, para crear un buen ambiente laboral.

3.5. VALIDAR LAS ESTRATEGIAS APLICABLES, DERIVADAS DE LA MATRIZ FODA

Para la validación de las estrategias a aplicar en la UDMSML, se procede con una valoración de acuerdo a su aporte estratégico y a la inmediatez de su aplicación, alineadas a obtener resultados a corto plazo, valores que están contemplados en una escala de valoración del 1 al 3 en la cual; 1 representa un bajo impacto, 2 medio y 3 de alto impacto, que, para el efecto de validar, se contemplarán solo las de alto impacto, tal como se consideran en la siguiente Tabla 10.

Tabla 10.
Validación de estrategias

Estrategia	3	2	1
F502 Promover campañas de concientización sobre el cuidado de la salud, enfocadas en las necesidades del área de influencia	x		
F50305 Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías a implementar.	x		
F107 Determinar dentro del presupuesto, un porcentaje fijo, orientado a la innovación tecnológica.	x		
F602 Desarrollo de alianzas estratégicas, con entidades de salud o educativas, que promuevan la I+D de la salud.	x		
F8014 Desarrollar incentivos laborales a las mejores propuestas e iniciativas del personal.		x	
F2A1 Establecer campañas publicitarias, en la que resalte las mejores prácticas y resultados obtenidos, para atraer usuarios.		x	

Tabla 10.
(Cont ...)

F5A15 Establecer metas a alcanzar para el desarrollo y mejoras de la calidad en la organización. Ejemplo: Normas ISO.	X
D12O7 Desarrollar un sistema informático y una cultura de recopilación de información para mejorar los procesos.	X
D11O2 Implementar una cultura en la cual el foco del negocio este orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente.	X
D2O3 Innovar los TIC, en todos los niveles organizacionales, de manera que la información esté a la mano y sea considerada para la toma de decisiones.	X
D1O7 Definir los valores organizacionales de modo que se los considere la guía cada una de las acciones encaminadas al futuro de la organización	X
D12A15 Desarrollar una base de datos en la cual se evidencie el cumplimiento documental, con responsables y tiempos de vigencia.	X
D1A16 Establecer políticas y programas institucionales en las cuales se fortalezca las relaciones laborales, para crear un buen ambiente laboral.	X
F5A15 Establecer metas a alcanzar para el desarrollo y mejoras de la calidad en la organización. Ejemplo: Normas ISO.	X

Fuente: Elaboración propia.

3.6. ESTRATEGIAS FODA

Como resultados de la valoración, y aplicando lo enunciado en el punto anterior, se obtuvieron las siguientes estrategias, para su propuesta y aplicación:

D1O7 Definir los valores organizacionales de modo que se los considere la guía cada una de las acciones encaminadas al futuro de la organización.

D11O2 Implementar una cultura en la cual el foco del negocio este orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente.

F6O2 Desarrollo de alianzas estratégicas, con entidades de salud o educativas, que promuevan la I+D de la salud.

F1O7 Determinar dentro del presupuesto, un porcentaje fijo, orientado a la innovación tecnológica.

D12A15 Desarrollar una base de datos en la cual se evidencie el cumplimiento documental, con responsables y tiempos de vigencia.

F5O2 Promover campañas de concientización sobre el cuidado de la salud, enfocadas en las necesidades del área de influencia.

F50305 Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías a implementar.

F5A15 Establecer metas a alcanzar para el desarrollo y mejoras de la calidad en la organización. Ejemplo: Normas ISO.

4. REALIZAR LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE CALIDAD, SALUD Y SEGURIDAD

Aspectos como la Misión , visión y valores, en ocasiones son considerados de mero trámite para la vida legal de una organización, sin embargo se debe dar la importancia necesaria a cada uno de ellos, pues en sí, representan la ruta a seguir hacia el posicionamiento y obtención de aquellas ventajas competitivas que aportan al desarrollo institucional, pues es resumen, relacionan la razón de ser y hacia dónde se dirige la organización (metas y aspiraciones), sin dejar a un lado aquellos aspectos éticos, morales, etc., que rigen los actos de su personal a todo nivel.

4.1. DETERMINAR LA VISIÓN CORPORATIVA

Para la determinación de la Visión de la UDMSML, ésta debe corresponder a los anhelos y aspiraciones de la misma, es así que se propone lo siguiente:

En el año 2025, ser la unidad de diagnóstico clínico referente en la región, con base en un enfoque integral, con tecnología de punta, que garantice la calidad en cada uno de nuestros servicios.

4.2. DETERMINAR LA MISIÓN CORPORATIVA

Orientada en dar a conocer la razón de ser de la UDMSML, en la cual destaca la salud y bienestar de la persona, y el manejo de sus recursos, la propuesta de presenta de la siguiente manera:

Satisfacer eficientemente las necesidades de cuidado de salud y bienestar familiar, de los habitantes de Portoviejo y sus alrededores, brindando la mejor atención médica, a través de un servicio de contenido humano y ético, garantizando la revisión y actualización de conocimientos de nuestros profesionales, procesos, tecnologías, y la gestión diáfana y honesta de nuestros recursos.

4.3. DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVO

De acuerdo con Tamayo (1996), los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos. Para esto, y en el caso de la UDMSML, éstos deben estar fundamentados básicamente a condiciones de carácter ético, moral y calidad, ante esta consideración los valores propuestos son:

4.3.1. CONFIDENCIALIDAD

El respeto a las necesidades e intimidades de nuestros pacientes, serán prioridades, ninguna información será entregada o dada a conocer sin previa autorización.

4.3.2. INTEGRIDAD

Todas las actividades estarán regidas por la honestidad de nuestro personal, y el estricto apego a las normativas que nos rigen.

4.3.3. CONFIANZA

El correcto manejo de los resultados y la información de nuestros pacientes, serán la base para alcanzar credibilidad y confianza.

4.3.4 RESPONSABILIDAD

Cumpliremos formalmente todos los compromisos adquiridos y asumimos las consecuencias de estos actos.

4.4. DETERMINAR LOS OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO

Para un efectivo desarrollo de una organización, y en este caso, considerando los resultados de la matriz FODA, esta debe establecer ciertos objetivos que cumplir, claramente guiados por su misión y políticas, mismos que deben ser del conocimiento general de su personal, además deben estar delimitados en el tiempo y establecidos con personal responsable del seguimiento y evaluación, además de sus respectivos indicadores de gestión. A continuación, se enlistan objetivos a corto y largo plazo.

4.4.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Debido a su importancia y necesidad urgente de implementación, se definen los siguientes objetivos y los aspectos a los cuales hacen referencia. Ver Cuadro 7.

Cuadro 7 **Objetivos a corto plazo**

Objetivos
Capacitar en Atención al Cliente al menos al 50% del personal operativo, antes del primer semestre.
Implementar por lo menos una alianza estratégica mensual, con entidades de salud o educativas, que promuevan la I+D de la salud.
Determinar dentro del presupuesto anual, un porcentaje mínimo del 5%, orientado a la innovación y desarrollo tecnológico.
Dentro del segundo trimestre desarrollar una base de datos electrónica, para el seguimiento documental, con indicadores de cumplimiento.
Promover por lo menos 2 campañas de concientización trimestral, sobre el cuidado de la salud, enfocadas en las necesidades del área de influenza.
Capacitar por lo menos al 80% al personal en el uso de nuevas tecnologías a implementar.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Con el apoyo de los resultados de implementación de los objetivos a corto plazo, es primordial apuntar a un objetivo mayor el cual para este caso sería:

- En el segundo semestre de este año, implementar el Sistema Integrado de Gestión, en todas las áreas de la UDMSML

4.5. DETERMINAR LAS POLÍTICAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

Las políticas organizacionales, no son más que un grupo de principios, que orientarán y regirán todas las actividades a desarrollarse en la UDMSML, estas directrices deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todo su personal. Entre ellas están:

4.5.1. POLÍTICA DE CALIDAD

Fomentar una cultura de servicio con enfoque humano, anteponiendo ante todo la integridad física y mental de nuestros usuarios, fortalecidos en el liderazgo de nuestro grupo de profesionales calificados, orientados en el desarrollo y mejora continua de nuestros procesos.

Objetivos

- Lograr la satisfacción del cliente en cuanto a los servicios de salud recibidos.
- Mejorar la rentabilidad del negocio
- Mejorar continuamente la prestación de nuestros servicios.

4.5.2. POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL

La seguridad y salud son el principal valor de nuestra organización, con el fin de brindar confianza a nuestro personal y usuarios, condiciones que elevan el nivel de seguridad de la institución y el camino hacia su permanencia en el mercado.

Objetivos

- Proporcionar ambientes de trabajo sanos y seguros, donde nuestros pacientes y visitantes.
- Cumplir con todos los requisitos legales, y aquellos que la organización creyere convenientes.
- Fomentar la cultura de enfoque al cliente.

4.5.3. POLÍTICA DEL TALENTO HUMANO

Identificar oportunamente las necesidades de capacitación, formación, promoción y especialización de nuestro talento humano, con el fin de establecerlo en un plan de capacitaciones permanentes, instaurando así un sentido de pertenencia adecuado a las aspiraciones de la UDMSML.

4.5.4. POLÍTICA DE DESARROLLO

Establecer servicios integrales de salud, promoviendo la equidad, el respeto y la sana competencia, permitiendo un desarrollo sostenible de todas las partes interesadas, generando confianza y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Con el objetivo intrínseco de una mejora continua de los procesos, a través del análisis de las variables internas y externas, el planteamiento de ciertas estrategias y alineados tanto a la misión y visión propuestas, se establece el Cuadro de Mando Integral, que, de ser aplicado, proporcionará un desempeño superior de toda la organización y la generación de ventaja competitiva sobre la competencia, reflejada a su vez en el crecimiento de utilidades y rentabilidad de la compañía. Ver Tabla 11.

4.7. MAPA ESTRATÉGICO

A través del mapa estratégico, se pretende dar a informar de manera visual, la creación de valor de cada una de las estrategias, mediante las relaciones causa efecto con las perspectivas financieras, clientes, los procesos internos y el desarrollo o crecimiento, con el afán de ser socializado y que cada persona, conozca su lugar y rol dentro del mismo, ver Figura 9.

**Tabla 11.
Cuadro de Mando Integral**

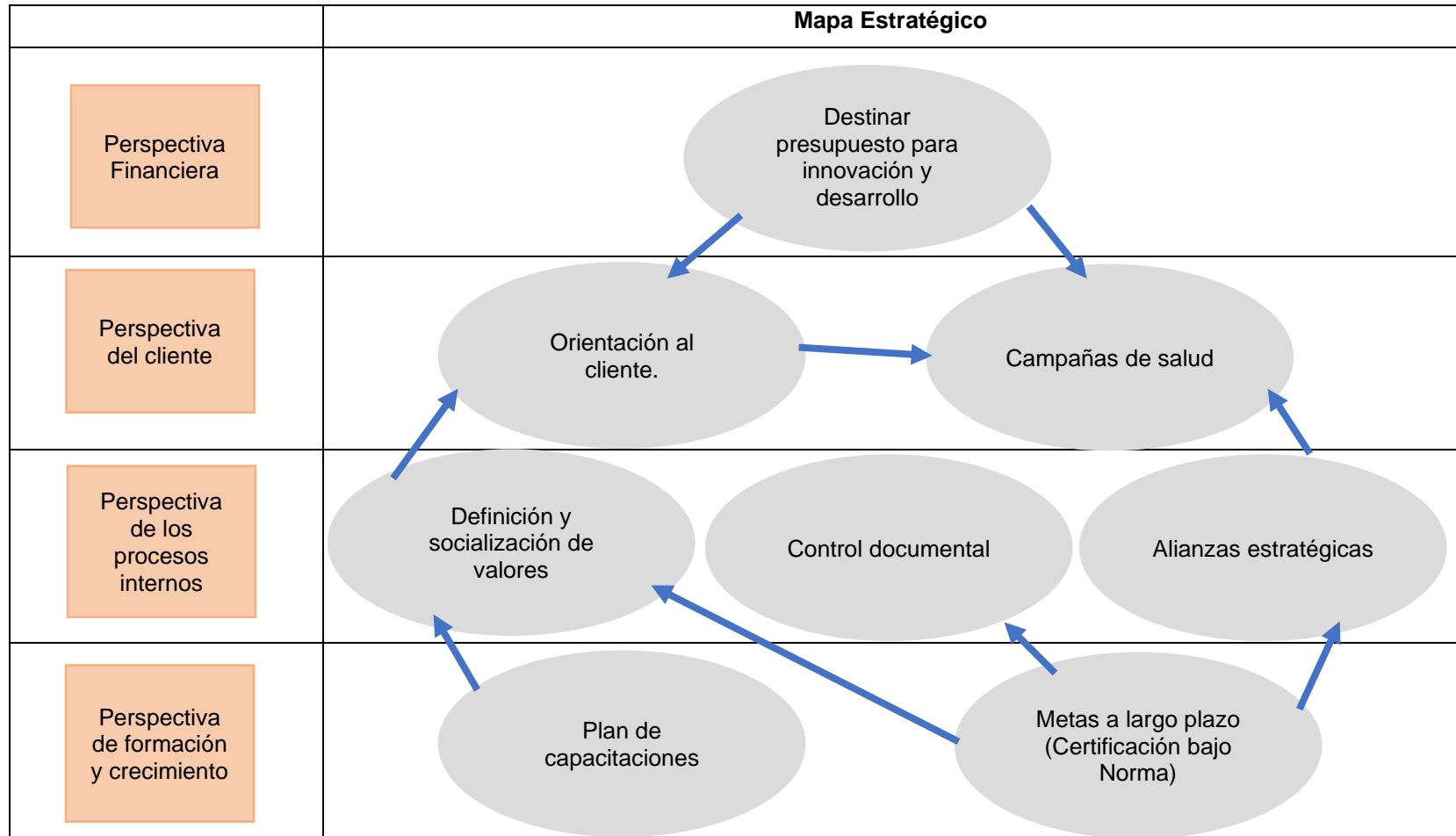
	Cuadro de Mando Integral					Plan de acción	
	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Medición	Responsable	Iniciativa
Perspectiva Financiera	Destinar presupuesto para innovación y desarrollo tecnológico	Porcentaje de inversión	$\frac{\text{factura innovación}}{\text{total presupuestado}} * 100$	100 %	Anual	Director Financiero	Evaluación de porcentaje por parte del equipo financiero. Asignar cuenta contable
Perspectiva del Cliente	Orientar los esfuerzos de la UDMSML a satisfacer las necesidades del cliente	Orientación al cliente	$\frac{\text{políticas aplicadas}}{\text{políticas definidas}} * 100$	100 %	Semestral	Director Administrativo	Conocer las necesidades del cliente. Evaluar la prestación del servicio al cliente. Instalar buzón de sugerencias
	Promover campañas de concientización de la salud	Porcentaje de campañas	$\frac{\text{campañas implementadas}}{\text{campañas planificadas}} * 100$	80%	Anual	Director Administrativo	Establecer un equipo de trabajo multidisciplinario. Analizar necesidades del área de influencia. Programar temas y lugares a impartir

Perspectiva de los procesos internos	Definir y socializar los valores organizacionales, como guía para la toma de decisiones	Porcentaje de socialización de valores	$\frac{\text{trabajadores socializados}}{\text{total de trabajadores}} * 100$	100 %	Anual	Director Administrativo	Elaborar lista de valores. Aprobación de valores por parte de los directivos Socialización y entrega de documentos de respaldo
	Establecer mecanismos de control documental en todas las áreas	Procesos documentados	$\frac{\text{procesos documentados}}{\text{total de procesos}} * 100$	100 %	Semestral	Director Administrativo	Levantar información de todos los procesos documentales. Categorizar la documentación. Designar áreas para custodia documental Determinar tiempo de custodia y destino final de la documentación
	Contraer alianzas con entidades públicas y privadas	Convenios	$\frac{\text{convenios pactados}}{\text{convenios programados}} * 100$	50%	Semestral	Director Financiero	Formar equipo de trabajo multidisciplinario Planificar paquete de servicios a ofertar. Enlistar instituciones a visitar.

							Planificar y programar acercamientos presenciales.
Perspectiva de formación y crecimiento	Capacitar al personal operativo de la UDMSML, con el objetivo de actualizar información o formación en nuevas tecnologías	Capacitación	$\frac{\text{personal capacitado}}{\text{personal operativo}} * 100$	80%	Anual	Director Administrativo	Levantar información de necesidades de capacitación. Identificar necesidades y oportunidades de innovaciones tecnológicas. Plan de capacitación
	Establecer metas a alcanzar para el desarrollo y mejoras de la calidad en la organización.	Porcentaje de metas	$\frac{\text{metas alcanzadas}}{\text{metas planificadas}} * 100$	100%	Anual	Director Administrativo	Coordinar actividades de meta propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Figura: 9
Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente proyecto, se establecieron en consideración a cada uno de los objetivos específicos planteados, mismos que se plasmaron en la Estructura Desagregada de Trabajo, y se describen a continuación.

En el primer caso, a través de la determinación de variables se lograron especificar que, situaciones como el compromiso gerencial, y la gestión oportuna de los recursos internos forman parte de las fortalezas de la UDMSML, mientras que situaciones como la informalidad en el manejo de la información, la descuida planificación, forman parte de los aspectos a mejorar.

Considerando el impacto que cada una de las variables tiene dentro del sistema de gestión, se lograron determinar las situaciones prioritarias dentro de ella, como es la necesidad de establecer una identidad corporativa dentro de la UDMSML, así como también, el centrar todos los esfuerzos de la organización a la satisfacción de las necesidades de los clientes, es decir, que el centro de atención sea el cliente.

Gracias al análisis de las variables, se establecieron estrategias del tipo Ofensivo, Defensivo, de Reorientación y de Supervivencia, destacándose entre ellas, las relacionadas a promocionar campañas de salud, así como publicitarias, en las que se haga énfasis en las potencialidades de la institución, desarrollar una cultura orientad al cliente, y la necesidad de documentar los procesos en una base de datos que garantice su disponibilidad y cuidado.

Un aspecto importante que se consideró en este proyecto, fue proponer una identidad a la UDMSML, en la cual constan aspectos importantes para una organización, entre ellas, la misión y visión de la organización, resumidas en la razón de ser de esta entidad y sus metas a alcanzar en un corto y largo plazo, apoyadas siempre en los pilares fundamentales que se contemplan en los valores que debe reflejar tanto la institución como su personal. A la vez se propone una serie de políticas a analizar para su implementación y socialización.

Estamos atravesando una pandemia sin precedentes, que ha afectado a gran parte de la población mundial, y que ha retado a la industria de la salud, y situaciones como estas, han reforzado la idea de contar con un sistema de gestión de calidad y seguridad y salud eficiente, lo cual, con una buena implementación, facilita todo su accionar.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis de las variables internas y externas dentro de la UDCSML, y con el objetivo de implementar un sistema de gestión en el área de laboratorio clínico, se propone un plan estratégico, dirigido a disminuir las brechas encontradas, potencializando los factores internos positivos de la organización, para lo cual se recomienda:

- Realizar una evaluación periódica de las variables externas que afectan o pueden afectar su normal desenvolvimiento, predisponiendo a la institución en trabajar sobre aquellas condiciones que la competencia implementa o el mercado actual exige, de tal manera que le permita estar un paso delante de ellas.
- Analizar las condiciones internas de la UDMSML, con el fin de potenciar los aspectos positivos que ya forman parte del ADN institucional, y trabajar sobre aquellas debilidades que están ahí y solo esperan campo de acción sobre ellas, a través de una planificación estratégica.
- Revisar periódicamente las estrategias implementadas y su impacto, es un rol importante dentro de una entidad, pues estas deben ser monitoreadas constantemente con el fin de ratificar su efectividad o establecer ajustes sobre la marcha, y en ciertas condiciones el replanteo de las mismas.
- Establecer una cultura de documentar la información, misma que se debe mantener disponible en el momento requerido, correctamente llenadas y almacenadas en un lugar específico.
- Evaluar y/o ajustar en determinado tiempo la identidad de la institución, una misión, visión y valores morales y éticos que deben ser compromiso de servicio y condición de trabajo para todos los involucrados, de la misma manera estas deben ser evaluadas constantemente ya sea por condiciones internas o por aquellas que ameriten cambios profundos.

- Analizar la propuesta presentada en el CMI, ya que apunta a cumplir con parte de lo anteriormente expuesto, se exhorta su aplicación y su debido seguimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Chandler, A. (2003). **Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise.** New York: Beard Books.

Huerta, D. S. (2020). **Analisis Foda o Dafo.** Bubok.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) **Metodología de la investigación.** Editorial Mc Graw Hill Mexico.

Hills, C., Jones, G., Schilling, M. (2015) **Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral.** (11ª ed). México D.F. Cengage Learning.

Lewis, S., Bain, B., & Bates, I. (2007). **Hematología práctica.** Elsevier.

Sánchez, J. M. C. (2017). **Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001: 2015).** ICB Editores.

Stanier, R., & Villanueva, J. (2006). **Microbiología.** Reverté.

Tamayo, A. (1996). **Valores organizacionais.** En Tamayo, A. Borges-Andrade, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), Trabalho, Organizações e Cultura (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

Vidal, P. (2017). **La planificación estratégica.** El observatorio del tercer sector. Volumen 4, Número (11).

Westgard, J. O., & Migliarino, G. A. (2014). **Sistemas de Gestión de la Calidad para el Laboratorio Clínico.** Madison, WI: QC Westgard Inc.

Normas

Instituto Nacional de Normalización (2015). **Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9000:2015 (NCh-ISO9000:2015).

Organización Internacional de Normalización (2010). **Guía de responsabilidad social** (ISO 26000).

Referencias Web

Abildgaard, E. (2018). **Planificación estratégica: Fundamentos y herramientas de actuación**. Vol. 25 Recuperado de: <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/crn/article/view/3531>

Albán, P., Arguello, E., & Molina, N. (2020). **Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)**. *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173.

Ávila, D. (2019) **Métodos de Estudio**, Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA: Vol. 7 Núm. 14.

Barriga, L. (2009). **La planificación**. Breve Introducción en: <http://www.geocities.com/WallStreet/District/7921/Planification.html>. Bishwapriya Sanya.

Cubillos, M., y Rodríguez, D. (2009). **El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad**. Revista de la Universidad de La Salle, (48), 80-99.

Leottau, M., Guzmán, J., & Sterling, D. (2021). **Estrategias de implementación de sistemas de gestión del riesgo para las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) en Colombia**. *Panorama Económico*, 29(1), 24-47.

- Lozada, M. (2014). Dialnet. **Investigación aplicada. Definición, propiedad intelectual e Industria.** Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Mendoza, S., & Ávila, D. (2020). **Técnicas e instrumentos de recolección de datos.** Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 9(17), 51-53.
- Michaux, S., & Cadiat, A. C. (2016). **Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito.** 50Minutos. es.
- Montoya, L. (2018). **La innovación comercial y filosofía empresarial como factores de éxito en la empresa familiar Sapriet.** Revista Espacio. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n03/18390325.html>
- Moreno, M. (2013). **Calidad y seguridad de la atención. Ciencia y enfermería,** 19(1), 7-9.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2009). **Marco Conceptual de la Clasificación Internacional para la Seguridad del Paciente.** Ginebra: OMS; 2009.
- Patiño, J., & Vergara, A. (2017). **Elaboración de la estructura documental del sistema de gestión de calidad y guía de implementación bajo los requisitos de la norma ISO 9001: 2015** en la empresa Fibravid SAS.
- Ramírez, J. (2017). **Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA, como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.** Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Riquelme, M. (2021) Web y Empresas **¿Que es la planificación?** Recuperado de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>.

Robles, R., Serrano, H., Serrano, G., Gaibor, F., Gil, M., Fernández, A. (2017). **Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud.** Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 36(3), 0-0.

Rodríguez, J., Valdez, L., Yuryee, E., (2018), **Sistema de Gestión de Calidad, aplicados al área de química y hematología.** Polo del Conocimiento (Edición 11). Septiembre 2018.

Sabino, C. (2016), **El proceso de investigación.** Tercera Edición, Caracas Venezuela. Editorial Panapó.

Tamayo, M. (2014). Tesis Plus. **Investigación descriptiva según autores.**
Recuperado de:
<https://tesisplus.com/investigaciondescriptiva/investigacion-descriptiva-segun-autores/>

Torres, M., Salazar, F. & Paz, K. (2019). **Métodos de recolección de datos para una investigación.**

Villaseñor, D., Solís, M., Villaseñor, J., Zaragoza, I. Universidad de Guadalajara. **Investigación de campo.** Recuperado de:
https://www.academia.edu/38417705/Investigaci%C3%B3n_de_campo.



ANEXOS



ANEXO A

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS INTERNO

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Análisis interno

Objetivo general: Determinar el nivel situacional de la Unidad de Diagnóstico Médico Santa María Lucía, asociados a sus variables internas (Fortalezas, Debilidades), como base para el establecimiento de un plan estratégico.

Gracias por participar en este importante proyecto, sus opiniones son muy valiosas.

Instrucciones:

De la manera más simple posible describa los principales puntos fuerte y débiles de su institución.

La valoración describe lo siguiente:

Fortaleza: Determina un aspecto fuerte y sólido en a organización.

Debilidad: Denota una condición débil de la organización.

POLÍTICA Y ESTRATEGIA	Fortaleza	Debilidad
1. La misión y visión de la organización, se ven reflejadas, en la política y estrategia, planes, programas y objetivos institucionales.		
2. La organización planifica utilizando la información necesaria, lo que incluye la opinión de clientes, trabajadores, situación del entorno y la comparación con la competencia.		
3. Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, desarrollados y aceptados por el personal de la organización.		
4. La organización revisa y si es cambia la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cómo y cuándo debería hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa y quién debería quién se responsabiliza de su aprobación etc.		
PERSONAL	Fortaleza	Debilidad
5. La política de personal, como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la redistribución, la promoción, el reconocimiento, es la correcta para alcanzar los objetivos de la organización.		
6. Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la organización y los asumen en su trabajo diario		
7. Las personas de la organización encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten		

que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que le corresponden.		
8. Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.		
9. Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la organización.		
RECURSOS Y ALIANZAS	Fortaleza	Debilidad
10. La organización tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política y su estrategia de valores y criterios de calidad.		
11. Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable, a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones.		
12. Se gestiona de forma óptima los medios materiales, espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías y todo el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la organización.		
13. Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece.		
LIDERAZGO	Fortaleza	Debilidad
14. Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y de cultura de calidad, basadas en la mejora continua.		
15. Los directivos aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas.		
16. Los directivos demuestran los valores organizacionales con su ejemplo.		
17. Las relaciones de los directivos de la organización con el personal operativo son positivas.		
18. Los directivos se preocupan por las relaciones externas de la organización.		
PROCESOS	Fortaleza	Debilidad
19. Existe un sistema que garantiza que todas las actividades están organizadas y controladas, de acuerdo a norma internas o externas.		
20. En el momento de organizar los procesos, siempre se tiene en cuenta las necesidades, las expectativas y los requisitos de los clientes.		

21. Existe el hábito de documentar los procesos.		
22. Existe un compromiso claro de análisis de esta información y sus resultados.		
23. La organización mantiene un control de la aplicación de controles arrojados a través del análisis de la información.		
24. Los datos sobre los resultados se utilizan para atacar la causa de los problemas.		
25. Los procesos de soporte también se documentan y se controlan.		
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Fortaleza	Debilidad
26. La organización mide periódicamente el grado de satisfacción de sus clientes.		
27. Los resultados de estas mediciones, presentan tendencias positivas durante estos tres últimos años.		
28. Se comparan los resultados de las encuestas con los de la competencia.		
29. La organización, cuenta con un sistema de indicadores que la oriente respecto al grado de satisfacción de los clientes.		
30. Se realiza una evaluación periódica de la satisfacción del cliente en base a los indicadores de referencia.		
31. Los resultados de estos indicadores, presentan tendencias positivas durante estos tres últimos años.		
32. Se comparan los resultados de estos indicadores con los de la competencia.		
33. Se fija estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar.		
34. Existe un sistema de recolección de quejas o sugerencias para los clientes y que esté bien gestionado por la organización.		
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Fortaleza	Debilidad
35. La organización mide periódicamente la percepción de su personal, sobre el clima laboral y su entorno de trabajo.		
36. La organización cuenta con un sistema de indicadores que le orienten en cuanto al grado satisfacción y de motivación, el absentismo, los retrasos, número de sugerencias, etc.		
37. Los resultados de estas encuestas e indicadores, muestran tendencias positivas.		
38. Se compara estos resultados con los de la competencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.		
39. Los resultados son conocidos por las personas y se evidencia que los directivos actúan en consecuencia.		
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Fortaleza	Debilidad

40. La organización cuenta con un programa de relaciones con agentes sociales, como los medios de comunicación, instituciones, asociaciones etc., para fortalecer su presencia en la sociedad.		
41. Se conocen el resultado de estas actividades.		
42. Estos resultados presentan tendencias positivas.		
RESULTADOS GLOBALES	Fortaleza	Debilidad
43. Se mide con regularidad la eficacia de los procesos clave de la organización, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores.		
44. Estos resultados de eficacia presentan tendencia positiva.		
45. Se compara los resultados de eficacia con los de la competencia, y se puede demostrar que son parecidos o mejores.		
46. Se ha establecido un sistema de indicadores que determine la eficiencia de los procesos clave de la organización, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.		
47. Estos resultados de eficiencia presentan tendencia positiva.		
48. Se compara los resultados de eficiencia con los de la competencia, y se puede demostrar que son parecidos o mejores.		
49. Se ha establecido un sistema de indicadores que determine la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte.		
50. Los resultados de estos indicadores siguen una tendencia positiva.		



ANEXO B

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS EXTERNO

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Análisis Externo

Objetivo general: Determinar el nivel situacional de la Unidad de Diagnóstico Médico Santa María Lucía, asociados a sus variables externas (Oportunidades, y Amenazas), como base para el establecimiento de un plan estratégico.

Gracias por participar en este importante proyecto, sus opiniones son muy valiosas.

Instrucciones: De la manera más simple posible describa los principales puntos fuerte y débiles de su institución.

Para cada una de las preguntas presentes en este cuestionario, deberá indicar en cada factor o aspecto, si este corresponde a una posible **Oportunidad o Amenaza**. (O / A).

FACTORES POLÍTICOS	Oportunidad	Amenaza
¿Cuál de los siguientes factores asociados a la clase política considera que corresponde a una Oportunidad o Amenaza para su empresa?		
1. Las diferentes políticas locales o nacionales		
2. La asistencia pública dependiente del gobierno		
3. La política fiscal del país		
4. Las ideologías políticas de los nuevos gobiernos		
FACTORES ECONÓMICOS	Oportunidad	Amenaza
¿Cuál(es) de las siguientes cuestiones económicas, actuales y futuras, considera usted que corresponde a una Oportunidad o Amenaza para la empresa?		
5. Las políticas económicas del gobierno		
6. Los tipos de interés de los préstamos		
7. La inflación		
8. Los impuestos		
9. Los factores macroeconómicos del país		
10. El nivel de desempleo		
SOCIOCULTURAL	Oportunidad	Amenaza
¿Cuál(es) de los siguientes aspectos de la sociedad, considera usted que corresponden a una Oportunidad o Amenaza para la empresa?		
11. Cambios en el nivel de ingresos		
12. Concienciar la importancia de la salud		
13. Rasgos religiosos de interés		
14. Cambio en el nivel poblacional (natalidad, mortalidad, esperanza de vida)		

TECNOLÓGICOS	Oportunidad	Amenaza
¿Cuál(es) de los siguientes factores relacionados con los avances tecnológicos, considera usted que corresponden a Oportunidades o Amenazas para la empresa?		
15. Los agentes que promueven la innovación a los TIC		
16. La inversión en I+D de los países		
17. La aparición de nuevas tecnologías en la rama de la salud		
18. La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego en muchos sectores		
19. El desarrollo tecnológico que obligará a la empresa a considerarlo dentro de su estrategia competitiva		
20. Cambios en los usos de la energía y sus consecuencias		
21. Velocidad de los cambios y apresuramiento de la obsolescencia		
ECOLÓGICOS	Oportunidad	Amenaza
¿Cuál(es) de los siguientes factores, referidos a los posibles cambios normativos referidos a la ecología y a la conciencia social de este movimiento, considera usted que corresponden a Oportunidades o Amenazas para la empresa?		
22. Presencia de leyes de protección medioambiental		
23. Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos		
24. Preocupación por el calentamiento global		
25. Preocupación por la contaminación y el cambio climático		
26. Conciencia social ecológica actual y futura		
LEGALES	Oportunidad	Amenaza
¿Cuál(es) de los siguientes factores referidos a la normativa legal (nacional e internacional), considera usted que corresponden a Oportunidades o Amenazas para la empresa?		
27. Adquisición de licencias o permisos		
28. Leyes sobre el empleo		
29. Derechos de propiedad intelectual		
30. Leyes de seguridad y salud laboral		
31. Sectores protegidos o regulados		