

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA CLÍNICA DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MAYRA LIZETH CARPIO ARTEAGA

CLAUDIA LORENA ESTRADA HERNÁNDEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

DICIEMBRE DE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR	: M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERRECTORA ACADÉMICA	: Ph.D. EVELYN BEATRIZ FARFÁN
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO	: M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL	: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA	: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN
VICEDECANO	: M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA	: M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR
ADMINISTRADOR ACADÉMICO	: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR	: M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR
	M.Sc. GEOVANI ROGEL MENDOZA
	M.Sc. RENATA MERCEDES VÁSQUEZ DE VÁSQUEZ

DICEMBRE DE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen María gracias doy por permitirme culminar con la Maestría en Consultoría Empresarial.

A mis Padres, Rafael Carpio y Cory Arteaga de Carpio, agradezco profundamente el apoyo incondicional, el amor y la paciencia a través de este proyecto. La formación que me han dado ha hecho de mí una persona de bien y una profesional comprometida con la sociedad. Sus enseñanzas me han dado la fuerza para culminar esta etapa tan añorada.

A mis hermanos, Carlos Carpio y Yamileth Carpio, por su confianza y apoyo moral a lo largo de este proceso, por ser mis amigos y estar presentes en cada paso de este proyecto. A mi Luna Michelle Carpio, por el amor incondicional y la compañía en las noches de desvelo, ser mi dosis de dopamina en los momentos de estrés.

A mis compañeras de estudio, Lucia Velasco y Gabriela Ayala, por la amistad, confianza y apoyo durante el tiempo compartido y las experiencias académicas. amigas y amigos que siempre me animaron a continuar, compañeras y compañeros de trabajo, en especial a Bruno Hernández Q.D.D.G. por sus palabras de apoyo, por creer en mi capacidad y sobre todo celebrar mis éxitos.

Al Maestro Geovani Rogel Mendoza por ser mi mentor y guía, con paciencia y dedicación durante la realización de esta investigación.

A mi compañera y amiga, Claudia Lorena Estrada Hernández, iniciamos juntas desde el primer día, y hasta el día de hoy su apoyo, paciencia y compromiso han estado presentes. Mi admiración y respeto por ser una profesional integral y un gran ser humano.

Finalmente, agradezco y dedico cada esfuerzo realizado para lograr la conquista de este peldaño, que me hacen demostrarme que puedo lograr cada sueño y cada meta propuesta, hacer posible lo que parece imposible.

Mayra Lizeth Carpio Arteaga

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo Poderoso por permitirme cursar la Maestría en Consultoría Empresarial y culminar con éxito este proyecto, así como también por llenarme de bendiciones y fortaleza para seguir adelante en el día a día.

A mi madre porque durante toda la maestría me ha dado palabras de ánimo que me han impulsado para afrontar cada reto que se ha presentado y me ha apoyado para continuar creciendo personal y profesionalmente.

A la dirección y empleados de la Clínica de Bienestar Universitario, por apoyar y colaborar para que la investigación se realizará en la clínica universitaria, mostrando una buena disposición durante todo el proceso.

A la comunidad estudiantil y al personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad de El Salvador que formó parte del estudio, pues gracias a su participación y respuestas sinceras se obtuvo información valiosa para la investigación.

A mis compañeros de estudio y docentes de MAECE, compañeras de trabajo y nuestro asesor de trabajo de graduación, el Maestro Geovani Rogel Mendoza, puesto que todos y cada uno de ellos han compartido experiencias y conocimientos que han permitido que esta aventura llamada maestría sea sumamente enriquecedora.

Finalmente, a Mayra Carpio, mi amiga y compañera de tesis, gracias por todo el esfuerzo, dedicación y compromiso que ha mostrado desde el primer momento que inició el proceso de trabajo de graduación.

Claudia Lorena Estrada Hernández

Índice

AGRADECIMIENTOS.....	ii
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de ilustraciones.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1 Breve descripción del sujeto de estudio.....	1
1.1.1. Filosofía de Bienestar Universitario.....	1
1.1.2. Organigrama de Bienestar Universitario.....	2
1.1.3. Servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Definición del problema.....	5
1.4. Justificación de la investigación.....	5
1.5. Preguntas de la investigación.....	6
1.6. Objetivos generales y específicos.....	7
1.6.1. Objetivo General.....	7
1.6.2. Objetivos específicos.....	7
1.7. Cobertura.....	7
1.7.1. Cobertura teórica.....	7
1.7.2. Cobertura temporal.....	8
1.7.3. Cobertura espacial.....	8
1.7.4. Cobertura económica.....	8
1.8. Metodología de la investigación.....	9
1.8.1. Definición del universo.....	9
1.8.2. Definición de poblaciones estadísticas.....	10
1.8.3. Magnitud de las poblaciones.....	11
1.8.4. Métodos de recabar información.....	11
1.8.5. Variables a investigar.....	11

1.8.6.	Instrumentos de la investigación	13
1.8.7.	Matriz metodológica de la investigación.....	15
1.9.	Cronograma de actividades.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL		18
2.1.	Clínicas universitarias en América Latina	18
2.1.1.	Clínica Universitaria de Salud.....	18
2.1.2.	Clínica Universitaria Bolivariana.....	18
2.1.3.	Clínicas Universitarias de Atención a la Salud (CUAS).....	19
2.1.4.	Clínica de Salud Integral	19
2.2.	Definición de consultorio, clínica y centro de salud.....	19
2.3.	Importancia de las clínicas universitarias	20
2.4.	Antecedentes históricos de la Clínica de Bienestar Universitario UES.....	21
2.5.	Clínicas ubicadas en el campus central de la UES	23
2.5.1.	Clínica del Fondo Universitario de Protección (FUP).....	23
2.5.2.	Centro Regional De Salud Valencia.....	24
2.5.3.	Clínica de Atención para Deportistas	24
2.5.4.	Clínica Odontológica UES	24
2.5.5.	Clínica de Radiología e Imágenes	25
2.6.	Clínicas universitarias en El Salvador	25
2.6.1.	Universidad Católica de El Salvador.....	25
2.6.2.	Universidad Pedagógica de El Salvador.....	26
2.6.3.	Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer - USAM.....	26
2.7.	Área mercadológica de la Clínica de Bienestar Universitario	27
2.8.	Profundización de la problemática	28
2.9.	Plan de capacitación.....	30
2.9.1.	Importancia del plan de capacitación	30
2.9.2.	Tipos de capacitación	30
2.9.3.	Ventajas / Beneficios de tener un plan de capacitación.....	30
2.10.	Estrategias de marketing	31
2.10.1.	Importancia de estrategias de marketing	31
2.10.2.	Ventajas y desventajas de las estrategias de marketing.....	32

2.11.	Sostenibilidad financiera empresarial	32
2.11.1.	Definición	32
2.11.2.	Objetivo	32
2.11.3.	Características	32
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN		33
3.1.	Metodología aplicada a la investigación	33
3.2.	Descripción de las poblaciones y muestras	33
3.2.1	Primera población: Directora de la Clínica de Bienestar Universitario	34
3.2.2	Segunda población: Administradora Financiera de Bienestar Universitario.....	34
3.2.3	Tercera población: Personal que labora en la Clínica de Bienestar Universitario ...	34
3.2.4	Cuarta población: Estudiantes de las 9 facultades de la sede central de la Universidad de El Salvador.....	34
3.2.5	Quinta población: Personal que labora en la sede central de la Universidad de El Salvador	35
3.3.	Análisis de las poblaciones estadísticas.....	35
3.3.1.	Análisis y resultados de la población: Directora de Bienestar Universitario	35
3.3.2.	Análisis y resultados de la población: Personal de finanzas de Bienestar Universitario	46
3.3.3.	Análisis y resultados de la población: Personal de la Clínica de Bienestar Universitario	49
3.3.4.	Análisis y resultados de la población: Estudiantes activos 2024.....	74
3.3.5.	Análisis y resultados de la población: Personal UES	100
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....		124
4.1.	Estrategias Administrativas	124
4.1.1.	Propuesta de Manual de Bienvenida para la Clínica de Bienestar Universitario 125	
4.1.2.	Propuesta de Guías Metodológicas para la Elaboración de Manuales Administrativos para la Clínica de Bienestar Universitario	126
4.1.3.	Propuesta de Plan de Capacitación.....	127
4.1.4.	Propuesta de Plan de Comunicación Institucional	128
4.2.	Estrategias de Mercadeo	128
4.2.1.	Propuesta de un Plan de Marketing para la Clínica de Bienestar Universitario	128

4.3. Estrategias Financieras	129
4.3.1. Estrategias y Guía para la Elaboración de un Plan de Recaudación de Fondos	129
4.3.2. Estrategias de Sostenibilidad Financiera	130
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
5.1. Conclusiones	132
5.2. Recomendaciones	133
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	139
Anexo 1. Guía de entrevista para la directora de Bienestar Universitario	139
Anexo 2. Guía de entrevista para el área de finanzas de Bienestar Universitario	144
Anexo 3. Cuestionario dirigido que labora en Clínica de Bienestar Universitario	146
Anexo 4. Cuestionario dirigido a estudiantes de la Universidad de El Salvador	150
Anexo 5. Cuestionario dirigido a empleados de la Universidad de El Salvador	154
Anexo 6. Manual de Bienvenida de la Clínica de Bienestar Universitario	159
Anexo 7. Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Descripción de Puestos de la Clínica de Bienestar Universitario	177
Anexo 8. Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Organización de la Clínica de Bienestar Universitario	203
Anexo 9. Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos en la Clínica de Bienestar Universitario	220
Anexo 10. Propuesta de Manual de Capacitación para la Clínica de Bienestar Universitario	235
Anexo 11. Propuesta de Manual de Comunicación	247
Anexo 12. Propuesta de Plan de Marketing para la Clínica de Bienestar Universitario	257
Anexo 13. Guía Metodológica para el Desarrollo de Plan de Recaudación de Fondos para la Clínica de Bienestar Universitario	273
Anexo 14. Estrategias para Lograr la Sostenibilidad Financiera	288

Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario	2
Tabla 2 Presupuesto para el desarrollo del estudio de consultoría empresarial	9
Tabla 3 Estudiantes activos del Ciclo I -2024 de las 9 facultades que conforman la Universidad de El Salvador	10
Tabla 4 Clasificación del personal por actividad del presupuesto UES 2023	10

Tabla 5 Variables a investigar _____	12
Tabla 6 Matriz metodológica de la investigación _____	15
Tabla 7 Cronograma de actividades _____	16
Tabla 8 Antecedentes históricos de la Clínica de Bienestar Universitario _____	21
Tabla 9 Sexo de la muestra de empleados de la clínica _____	49
Tabla 10 Rango de edad de los empleados/as de la clínica _____	50
Tabla 11 Nivel académico de los empleados de la clínica _____	51
Tabla 12 Tiempo de laborar en la clínica universitaria _____	51
Tabla 13 Años de experiencia en el cargo – Empleados de la clínica _____	52
Tabla 14 Conocimiento de la filosofía organizacional al ingresar como empleado de la clínica _____	53
Tabla 15 Conocimiento de la filosofía organizacional actual de Bienestar Universitario _____	53
Tabla 16 Participación en actividades o dinámicas internas que promuevan los valores organizacionales de la clínica _____	54
Tabla 17 Conocimiento de información de su puesto de trabajo _____	55
Tabla 18 Funciones definidas en el puesto de trabajo – Empleados de la clínica _____	56
Tabla 19 Funciones asignadas actualmente no está relacionada al cargo que desempeña _____	56
Tabla 20 Funciones enfocadas al cumplimiento del plan de trabajo _____	57
Tabla 21 Personal y atención de la demanda de servicios de salud _____	58
Tabla 22 Servicios de salud por los que solicitan más información _____	59
Tabla 23 Calificación del servicio de salud que le presta a los usuarios de Bienestar Universitario _____	60
Tabla 24 Quejas recibidas _____	61
Tabla 25 Información que solicita la comunidad universitaria _____	62
Tabla 26 Percepción de los precios _____	63
Tabla 27 Conocimiento de los objetivos de Bienestar Universitario _____	64
Tabla 28 Calificación de la comunicación interna _____	64
Tabla 29 Medios de comunicación para brindar información _____	65
Tabla 30 Comunicación oportuna de la información _____	66
Tabla 31 A quién acude en caso de tener dudas o problemas laborales _____	67
Tabla 32 Estructura organizativa _____	68
Tabla 33 Capacitaciones _____	69
Tabla 34 Capacitación sobre inducción a su puesto de trabajo _____	70
Tabla 35 Temas para plan de capacitación _____	70
Tabla 36 Días para recibir capacitación _____	72
Tabla 37 Horarios de capacitación en sábado _____	72
Tabla 38 Sexo de la muestra estudiantil _____	74
Tabla 39 Rango de edad de los estudiantes _____	74
Tabla 40 Departamento de residencia - Muestra estudiantes _____	75
Tabla 41 Facultad en la que estudia _____	76
Tabla 42 Clínicas que conoce del Campus Central UES - Muestra estudiantes _____	77
Tabla 43 Conocimiento de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario _____	78
Tabla 44 Conocimiento de los tipos de servicios de salud que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario _____	79
Tabla 45 Uso de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario _____	80
Tabla 46 Frecuencia de uso de los servicios de salud de la Clínica de Bienestar Universitario de parte de los estudiantes _____	81
Tabla 47 Tipo de servicio de salud usado – Muestra estudiantes _____	82
Tabla 48 Calificación de la atención recibida asignada por los estudiantes _____	83

Tabla 49 Calificación del tiempo de espera de la muestra de estudiantes _____	84
Tabla 50 Calificación por parte de los estudiantes del proceso desde el pago hasta recibir el servicio _____	85
Tabla 51 Opinión de sobre si los horarios son adecuados – Muestra estudiantes _____	91
Tabla 52 Grado de satisfacción de los estudiantes al recorrer las instalaciones _____	92
Tabla 53 Opinión sobre si los aranceles son adecuados – Muestra estudiantes _____	93
Tabla 54 Rango de dinero dispuesto a pagar – Muestra estudiantes _____	94
Tabla 55 Medios de comunicación para brindar información – Muestra estudiantes _____	95
Tabla 56 Evaluación de la información proporcionada – Muestra estudiantes _____	96
Tabla 57 Tipo de información deseada – Muestra estudiantes _____	97
Tabla 58 Interés por jornadas de salud – Muestra estudiantes _____	98
Tabla 59 Temas para jornadas de salud – Muestra estudiantes _____	99
Tabla 60 Sexo de la muestra de trabajadores universitarios _____	100
Tabla 61 Rango de edad de los empleados/as UES _____	101
Tabla 62 Nivel académico de los trabajadores universitarios _____	101
Tabla 63 Tiempo de laborar en la institución de la muestra de personal UES _____	102
Tabla 64 Área de servicio en que labora la muestra del personal UES _____	103
Tabla 65 Departamento de residencia de los trabajadores universitarios _____	104
Tabla 66 Facultad en la que labora – Muestra personal UES _____	105
Tabla 67 Clínicas que conoce en el campus central – Muestra personal UES _____	106
Tabla 68 Conocimiento de los servicios de la Clínica de Bienestar Universitario _____	107
Tabla 69 Conocimiento de los tipos de servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario _____	107
Tabla 70 Uso de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario – Personal UES _____	109
Tabla 71 Frecuencia de uso de los servicios de salud de la Clínica de Bienestar Universitario _____	109
Tabla 72 Tipo de servicio de salud usado – Muestra personal UES _____	110
Tabla 73 Calificación de la atención recibida – Muestra personal UES _____	111
Tabla 74 Calificación del tiempo de espera – Muestra personal UES _____	112
Tabla 75 Calificación del proceso desde el pago hasta recibir el servicio –Personal UES _____	113
Tabla 76 Calificación de horarios de atención – Muestra personal UES _____	116
Tabla 77 Grado de satisfacción de su experiencia al recorrer las instalaciones –Personal UES _____	117
Tabla 78 Consideración sobre si los aranceles son adecuados – Muestra personal UES _____	118
Tabla 79 Opinión sobre los aranceles que estaría dispuesto a pagar - Muestra personal UES _____	119
Tabla 80 Medios de comunicación para brindar información _____	120
Tabla 81 Evaluación de la información proporcionada - Muestra personal UES _____	121
Tabla 82 Tipo de información deseada - Muestra personal UES _____	122
Tabla 83 Interés por jornadas de salud - Muestra personal UES _____	123
Tabla 84 Temas para jornadas de salud - Muestra personal UES _____	123

Índice de gráficos

Gráfico 1 Comparativo de ingresos y egresos de Bienestar Universitario, años 2019-2020 _____	29
Gráfico 2 Sexo de la muestra empleados de la Clínica de Bienestar Universitario _____	50
Gráfico 3 Rango de edad de los empleados de la clínica _____	50
Gráfico 4 Nivel académico de los empleados de la clínica _____	51
Gráfico 5 Tiempo de laborar en la clínica universitaria _____	52
Gráfico 6 Años de experiencia en el cargo – Empleados de la clínica _____	52

Gráfico 7 Conocimiento de la filosofía organizacional al ingresar como empleado de la clínica _____	53
Gráfico 8 Conocimiento de la filosofía organizacional actual de Bienestar Universitario _____	54
Gráfico 9 Participación en actividades o dinámicas internas que promuevan los valores organizacionales de la clínica _____	54
Gráfico 10 Conocimiento de información de su puesto de trabajo _____	55
Gráfico 11 Funciones definidas en el puesto de trabajo – Empleados de la clínica _____	56
Gráfico 12 Funciones asignadas actualmente no está relacionada al cargo que desempeña _____	57
Gráfico 13 Funciones enfocadas al cumplimiento del plan de trabajo _____	57
Gráfico 14 Personal y atención de la demanda de servicios de salud _____	58
Gráfico 15 Servicios de salud por los que solicitan más información _____	59
Gráfico 16 Calificación del servicio de salud que le presta a los usuarios de Bienestar Universitario _____	60
Gráfico 17 Quejas recibidas _____	61
Gráfico 18 Información que solicita la comunidad universitaria _____	62
Gráfico 19 Percepción de los precios _____	63
Gráfico 20 Conocimiento de los objetivos de Bienestar Universitario _____	64
Gráfico 21 Calificación de la comunicación interna _____	65
Gráfico 22 Medios de comunicación para brindar información _____	66
Gráfico 23 Comunicación oportuna de la información _____	67
Gráfico 24 A quién acude en caso de tener dudas o problemas laborales _____	68
Gráfico 25 Estructura organizativa _____	68
Gráfico 26 Capacitaciones _____	69
Gráfico 27 Capacitación sobre inducción a su puesto de trabajo _____	70
Gráfico 28 Temas para plan de capacitación _____	71
Gráfico 29 Días para recibir capacitación _____	72
Gráfico 30 Horarios de capacitación en día sábado _____	73
Gráfico 31 Sexo de la muestra estudiantil _____	74
Gráfico 32 Rango de edad de los estudiantes _____	75
Gráfico 33 Departamento de residencia - Muestra estudiantes _____	76
Gráfico 34 Facultad en la que estudia _____	77
Gráfico 35 Clínicas que conoce del Campus Central UES - Muestra estudiantes _____	78
Gráfico 36 Conocimiento de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario _____	78
Gráfico 37 Conocimiento de los tipos de servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario _____	79
Gráfico 38 Uso de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario _____	81
Gráfico 39 Frecuencia de uso de los servicios de salud de la Clínica de Bienestar Universitario de parte de los estudiantes _____	82
Gráfico 40 Tipo de servicio de salud usado por los estudiantes _____	83
Gráfico 41 Calificación de la atención recibida asignada por los estudiantes _____	84
Gráfico 42 Calificación del tiempo de espera de la muestra de estudiantes _____	85
Gráfico 43 Calificación por parte de los estudiantes del proceso desde el pago hasta recibir el servicio _____	86
Gráfico 44 Opinión de sobre si los horarios son adecuados – Muestra estudiantes _____	91
Gráfico 45 Grado de satisfacción de los estudiantes al recorrer las instalaciones _____	92
Gráfico 46 Opinión sobre si los aranceles son adecuados – Muestra estudiantes _____	93
Gráfico 47 Rango de dinero dispuesto a pagar – Muestra estudiantes _____	94
Gráfico 48 Medios de comunicación para brindar información – Muestra estudiantes _____	95
Gráfico 49 Evaluación de la información proporcionada _____	96
Gráfico 50 Tipo de información deseada – Muestra estudiantes _____	97

Gráfico 51 Interés por jornadas de salud – Muestra estudiantes _____	98
Gráfico 52 Temas para jornadas de salud – Muestra estudiantes _____	99
Gráfico 53 Sexo de la muestra empleados de la Universidad de El Salvador _____	100
Gráfico 54 Rango de edad de los empleados UES _____	101
Gráfico 55 Nivel académico de los trabajadores universitarios _____	102
Gráfico 56 Tiempo de laborar en la institución de la muestra de personal UES _____	102
Gráfico 57 Área de servicio en que labora la muestra del personal UES _____	103
Gráfico 58 Departamento de residencia de los trabajadores universitarios _____	104
Gráfico 59 Facultad en la que labora – Muestra personal UES _____	105
Gráfico 60 Clínicas que conoce en el campus central – Muestra personal UES _____	106
Gráfico 61 Conocimiento de los servicios de la Clínica de Bienestar Universitario _____	107
Gráfico 62 Conocimiento del tipo de servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario _____	108
Gráfico 63 Uso de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario –Personal UES _____	109
Gráfico 64 Frecuencia de uso de los servicios de salud de la Clínica de Bienestar Universitario _____	110
Gráfico 65 Tipo de servicio de salud usado – Muestra personal UES _____	111
Gráfico 66 Calificación de la atención recibida – Muestra personal UES _____	112
Gráfico 67 Calificación del tiempo de espera – Muestra personal UES _____	113
Gráfico 68 Calificación del proceso desde el pago hasta recibir el servicio – Personal UES _____	114
Gráfico 69 Calificación de horarios de atención – Muestra personal UES _____	116
Gráfico 70 Grado de satisfacción de su experiencia al recorrer las instalaciones –Personal UES _____	117
Gráfico 71 Consideración sobre si los aranceles son adecuados – Muestra personal UES _____	118
Gráfico 72 Opinión sobre los aranceles que estaría dispuesto a pagar - Muestra personal UES _____	119
Gráfico 73 Medios de comunicación para brindar información _____	120
Gráfico 74 Evaluación de la información proporcionada - Muestra personal UES _____	121
Gráfico 75 Tipo de información deseada - Muestra personal UES _____	122
Gráfico 76 Interés por jornadas de salud - Muestra personal UES _____	123
Gráfico 77 Temas para jornadas de salud - Muestra personal UES _____	124

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama de Bienestar Universitario _____	2
Ilustración 2 Aspectos a mejorar en la Clínica de Bienestar Universitario _____	86
Ilustración 3 Proceso e recaudación de fondos _____	130
Ilustración 4 Estrategias para alcanzar la sostenibilidad financiera _____	131

RESUMEN EJECUTIVO

Las clínicas universitarias juegan un papel importante para la promoción de la salud con enfoque en proyección social en el campus, ya que gracias a todo el trabajo que realizan la comunidad estudiantil y el personal que labora en la universidad logra sensibilizarse sobre el cuidado de su salud y la adopción de estilos de vida saludables que impactan en su calidad de vida a largo plazo.

En ese sentido, la Universidad de El Salvador (UES) cuenta con la Clínica de Bienestar Universitario (BU), que presta sus servicios a toda la comunidad de la universidad y la Clínica Empresarial UES-ISSS que tiene como público objetivo a todos los derechohabientes cotizantes al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) que laboran en la UES. La Clínica de Bienestar Universitario ofrece diferentes servicios de salud, entre los cuales se puede mencionar medicina general, laboratorio clínico y especialidades tales como nutrición, psicología y ginecología, además de realizar jornadas de salud biopsicosocial, con las cuales se pretende acercar los servicios a las diferentes facultades, e incentivar a la comunidad universitaria para que tome interés sobre el cuidado de su salud física y mental, por medio de la medicina preventiva, adoptando un estilo de vida saludable que les permitan desarrollar todas las actividades académicas y laborales a las que se enfrentan en el día a día.

Considerando lo anterior, la consultoría llevada a cabo en la Clínica de Bienestar Universitario tenía como propósito determinar un diagnóstico de la situación actual, por medio del cual se identificaron oportunidades de mejora y se formularon estrategias enfocadas a aumentar la productividad de la clínica, beneficiando a su vez tanto a los estudiantes como al personal que labora en la Universidad de El Salvador.

Actualmente, la Clínica de Bienestar Universitario se enfrenta a una mayor demanda de los servicios de salud debido al retorno de la presencialidad académica de la comunidad estudiantil, lo que implica redoblar esfuerzos para atender a todos los pacientes, así como también poner en marcha planes de acción para promover la salud y cumplir con el Plan de Trabajo 2023-2027, orientado en el área de gestión relacionado a universidades saludables. Sin embargo, para lograr

todos los objetivos estratégicos planteados es importante dar solución a las diferentes oportunidades de mejora que presentan y que son expresadas por los estudiantes y colaboradores de la universidad, tales como mejora en la infraestructura de la clínica, mayor divulgación y promoción de los servicios de salud que ofrecen, mejora en los tiempos de espera de los diferentes procesos, entre otros.

Como resultado del diagnóstico se identificaron áreas de oportunidad en marketing, administración y finanzas, las cuales permitieron la generación de diferentes propuestas relacionadas a la creación de un manual de bienvenida que facilite la incorporación de nuevos colaboradores y que sirva de base para capacitar al personal que ya labora en la clínica sobre aspectos que contribuyan a crear una cultura organizacional. Además, guías metodológicas que orienten la elaboración de diferentes mecanismos de control interno, entre ellos el manual de descripción de puestos, manual de organización y manual de procedimientos. También, la propuesta de un plan de capacitación y comunicación. Asimismo, se propone un plan de marketing, por medio del cual se logre informar y captar la atención de la comunidad universitaria sobre todo el quehacer de la Clínica de Bienestar Universitario. De igual manera, para garantizar los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos se recomienda una guía metodológica para la creación de un plan de recaudación de fondos y estrategias a implementar que contribuyan al logro de una mayor sostenibilidad financiera.

En definitiva, la Clínica de Bienestar Universitario se encuentra en una situación en la cual es necesario una mejora en sus procesos y requiere tanto de recursos materiales como económicos, así como también de talento humano para cumplir con todos los objetivos que se ha trazado, por lo que poner en práctica todas las propuestas producto de la consultoría le permitirán aumentar su productividad, generar un mejor clima laboral, asegurar la sostenibilidad financiera y ofrecer una mejor atención a los estudiantes y trabajadores de la Universidad de El Salvador.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se vive en una época de cambios constantes, donde día con día el entorno interno y externo recibe estímulos de diferentes variables sociales, económicas, políticas, entre otras. En ese sentido, las clínicas deben estar en constante innovación de sus servicios, con un enfoque centrado en la atención de calidad para todos los pacientes, es por ello que la realización de una consultoría empresarial en toda clínica universitaria es esencial con el propósito de indagar la posición en la que se encuentra y de esta forma generar estrategias que le permitan continuar con una gestión exitosa.

La presente investigación busca precisamente un estudio de consultoría empresarial en la Clínica de Bienestar Universitario, sede central, de la Universidad de El Salvador, con el propósito de contribuir a la mejora de sus actividades, a través de la eficiencia en la prestación de los servicios de salud que se ofertan a la comunidad universitaria y público externo cuando así lo solicitan.

Con la visión de ser un centro de estudios saludable y contribuir a la educación en prevención, los esfuerzos desde la Dirección de la Clínica de Bienestar Universitario en conjunto con Rectoría están enfocados en cumplir con el objetivo de proporcionar a la comunidad universitaria excelencia en sus servicios, calidad en la atención y ser un ente productivo y generador de recursos propios.

Una consultoría empresarial proporcionará las estrategias adecuadas para el buen funcionamiento de las unidades que conforman la Clínica de Bienestar Universitario, la comunicación de sus servicios y generar de esta manera un mejor desempeño en el personal que ahí labora.

El documento está conformado por cinco capítulos por medio de los cuales se aborda como objeto de estudio la Clínica de Bienestar Universitario, con el fin de conocer las oportunidades de mejora a las que se les puede dar solución.

El capítulo I está enfocado en el marco referencial de la investigación, que describe aspectos tales como las generalidades de la clínica universitaria, el planteamiento del problema, justificación, objetivos, cobertura y metodología del estudio.

El capítulo II aborda el marco teórico conceptual de la investigación, donde se establecen algunas de las clínicas universitarias de América Latina, El Salvador y las ubicadas dentro del campus de la Universidad de El Salvador, así como definición de términos importantes que sirven de base para comprender y sustentar el estudio.

El capítulo III contiene la descripción de las poblaciones y muestras que se han considerado para la investigación, además del análisis de las poblaciones estadísticas producto de la aplicación de instrumentos como el cuestionario y la guía de preguntas.

El capítulo IV está relacionado con las propuestas de investigación, que son resultado del diagnóstico de la situación actual de la Clínica de Bienestar Universitario, donde a partir de la información obtenida se formulan estrategias administrativas, de marketing y financieras enfocadas en que la implementación de las mismas contribuya a una mejor gestión, mejora en los procesos y sostenibilidad a largo plazo de la clínica universitaria.

El capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones resultado de la consultoría aplicada a la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

Al final del documento se muestra la bibliografía que ha servido de referencia para la investigación y los anexos.

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Breve descripción del sujeto de estudio

Bienestar Universitario inició sus operaciones como Clínica de Bienestar Estudiantil en 1964, orientando la prestación de los servicios de salud a los estudiantes, aunque también se brindaba asistencia médica a los trabajadores de la universidad. Sin embargo, es en 1978 cuando surge la Clínica de Bienestar Universitario con el fin de brindar atención en salud de la comunidad de la Universidad de El Salvador (UES). (Aguirre Flores, Portillo Ríos, & Torres Saz , 2017)

Actualmente, Bienestar Universitario se divide en dos clínicas, ubicadas en el campus central de la UES, las cuales son las siguientes:

- a) Clínica de Bienestar Universitario. Clínica enfocada en la atención de los estudiantes universitarios ofreciendo consulta general y de especialidades, atención de emergencias, servicios de enfermería, extensión de certificados de salud para proceso de nuevo ingreso, homologación de incapacidades.
- b) Clínica Empresarial UES-ISSS. Clínica orientada en la prestación de servicios para todo el personal académico y administrativo no docente de la UES que se encuentra afiliado al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), por lo cual se rige por los lineamientos que esta institución establece, sin embargo, el salario del personal que labora en la clínica es financiado por la UES.

Además, cuenta con otras unidades que permiten que la prestación de servicios sea lo más eficiente posible, tales como la Unidad Promotora de la Salud y Trabajo Social, Administración Financiera, Archivo y Colecturía.

1.1.1. Filosofía de Bienestar Universitario

Misión: Contribuir a la solución de los problemas de orden médico, psicológico, social y económico que puedan interferir en el normal rendimiento académico de los estudiantes y los actores relacionados directa o indirectamente en este proceso.

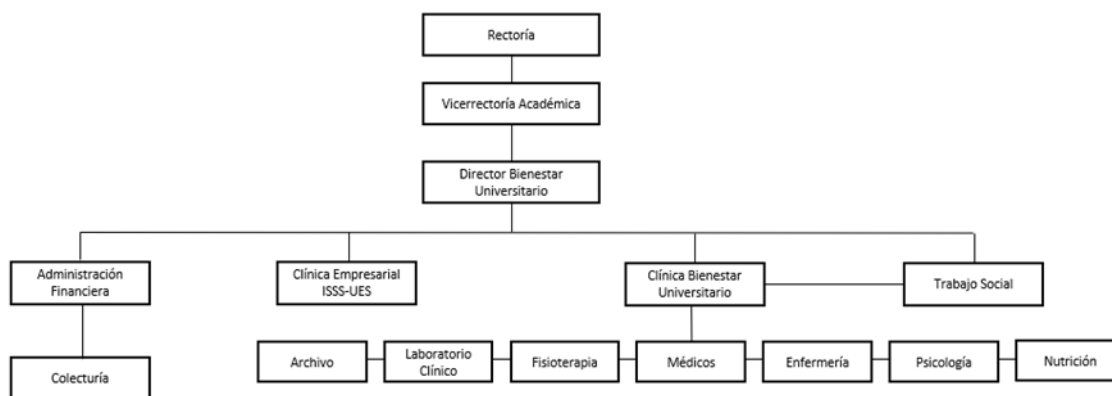
Visión: Bienestar Universitario debe ser una entidad líder que contribuirá en la formación académica de una manera holística del estudiante de la UES debiendo facilitar las condiciones biopsicosociales para asegurar el más óptimo rendimiento académico de los estudiantes.

Valores: Honestidad y transparencia, igualdad y equidad, compromiso e identidad institucional, convicción de ser eficientes y eficaces, respeto y conciencia social.

1.1.2. Organigrama de Bienestar Universitario

Como se observa en la Ilustración 1, la Dirección de Bienestar Universitario depende de la Vicerrectoría Académica y tiene 4 grandes unidades que dirige.

Ilustración 1 Organigrama de Bienestar Universitario



Fuente: Valiente de Peña, S. y Equipo Gestor de la Unidad de Bienestar Universitario (2022)

1.1.3. Servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario

La Clínica de Bienestar Universitario tiene a disposición de la comunidad universitaria servicios de salud a los cuales puede acceder luego del pago del arancel requerido o realizar trámite de exoneración en caso de no contar con los recursos para costear el pago de consulta.

Tabla 1 Descripción de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario

Servicio que ofrece	Detalle del servicio
Medicina General	Por medio de una consulta el médico a cargo identifica las patologías particulares de cada paciente y los refiere con los especialistas.
Especialidad de Atención Interna	Atención especializada que se brinda dentro de las clínicas. <ul style="list-style-type: none"> • Fisioterapia • Nutrición • Psicología • Ginecología • Obstetricia • Ortopedia
Especialidad de Atención Externa	Atención especializada que se presta fuera en clínicas externas autorizadas. <ul style="list-style-type: none"> • Oftalmología • Medicina Interna • Nutrición • Otorrinolaringología • Urología

Servicio que ofrece	Detalle del servicio
Servicios de Enfermería	La comunidad universitaria puede acceder a diferentes servicios tales como: nebulizaciones, inyecciones, retiro de puntos, suturas, entre muchos más.
Laboratorio Clínico	Ofrece diferentes exámenes de laboratorios entre los cuales se tienen el de colesterol, glucosa, orina, heces, triglicéridos, V.I.H. entre otros.
Atención de emergencias	La comunidad universitaria puede acudir a las clínicas sin cita previa y atender los síntomas o malestares de salud repentinos que le agobian.
Consejería y jornadas de salud	Brinda consejería y apoyo en casos de violencia de género y en problemas psicosociales, así como jornadas de salud en diferentes temas de interés.

Fuente: Información en línea sobre la Clínica de Bienestar Universitario. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. (s.f.).

1.2. Planteamiento del problema

Las exigencias del mercado y los cambios constantes que se dan tanto en el entorno interno como externo requieren de un análisis, diagnóstico y generación de propuestas que contribuyan a una mayor eficiencia y prestación de servicios de calidad, es por ello que el contar con la realización de una consultoría empresarial es de vital importancia para la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, ya que actualmente se enfrenta a desafíos importantes como el regreso poco a poco de los estudiantes al Alma Mater con las clases presenciales, luego de haber estado recibiendo su formación académica en la modalidad virtual debido a la pandemia por COVID-19, lo que contribuye a una mayor demanda de los servicios y a su vez mayores esfuerzos del personal para atender las consultas, lo que en algunos casos implica sobrecarga laboral.

La Clínica de Bienestar Universitario está enfocada en la atención de todos los estudiantes que forman parte de la Universidad de El Salvador, acercando servicios de salud de calidad con precios sumamente bajos; con el propósito de que toda la comunidad universitaria pueda acceder a consultas generales y de especialidades que les permitan prevenir enfermedades tanto físicas como mentales, para de esta forma desempeñarse con eficiencia en sus actividades académicas. Además, pretende facilitar el acceso a servicios de salud a todo el personal docente y administrativo, que se encuentra inscrito en el ISSS, optimizando el tiempo de los trabajadores,

debido a que ya no deben esperar largas horas para pasar consulta general y recibir las medicinas que aliviarán la sintomatología que estén padeciendo.

Actualmente, Bienestar Universitario está conformada por un total de 32 colaboradores, entre los cuales hay 7 médicos contratados por 2 horas y 5 médicos que son parte del personal a tiempo completo. Además, cuentan con personal de enfermería, administrativos, de servicios y estudiantes en servicio social, quienes son liderados por la Directora de Bienestar Universitario.

La Dirección de Bienestar Universitario se ha sumado a los esfuerzos que desde Rectoría han impulsado por medio del Plan de Trabajo Gestión 2023-2027, el cual cuenta con cuatro grandes áreas de gestión y una de ellas es precisamente la de Universidad Saludable, desde la cual se pretende impulsar los servicios de salud que ofrecen y a su vez poder educar en diferentes temas de medicina preventiva a toda la comunidad universitaria. En ese sentido, el personal debe recibir formación en aquellas áreas que contribuyan a la adquisición de nuevos conocimientos y desarrollar habilidades que le permitan brindar servicios de calidad, sin embargo, hoy en día no se cuenta con un plan de capacitación que esté acorde a las nuevas necesidades o que permita aprender sobre áreas en las que tienen oportunidades de mejora.

El promover una Universidad Saludable, implica retos importantes para la Clínica de Bienestar Universitario, ante lo cual es relevante conocer:

- Aspectos organizacionales que son potenciales áreas de mejora.
- Distribución de las funciones de los empleados a fin de evitar una sobrecarga laboral.
- Satisfacción que la dirección ha percibido por parte de los estudiantes y trabajadores universitarios, con relación a los servicios que se prestan.
- Servicios de salud que son de mayor interés por parte de la comunidad universitaria.
- Opinión de los colaboradores respecto a las áreas sobre las cuales consideran es necesario capacitarse.

Sumado a lo anterior, es pertinente la generación de estrategias de marketing que impulsen los servicios que actualmente se ofrecen, brindando la información solicitada por parte de la comunidad universitaria en el momento oportuno, invitando a todo su público objetivo a que se acerquen, conozcan, se eduquen y reciban consejería de la mano de expertos en las diferentes

especialidades de la salud, pues de esta forma se promoverá una cultura de conciencia hacia la salud preventiva.

1.3. Definición del problema

La definición del problema es el siguiente:

¿En qué medida la presente consultoría, podrá contribuir a la identificación de oportunidades de mejora en la Clínica de Bienestar Universitario con el fin de aumentar su eficiencia y productividad en la prestación de los servicios de salud que se ofrecen a la comunidad universitaria?

1.4. Justificación de la investigación

La gestión del cambio en el sector salud es vital, pues muchas veces los cambios pueden ser de forma imprevista y otras de forma controlada, es por ello que toda clínica debe estar preparada y a la vanguardia de las nuevas tendencias del sector con el propósito de minimizar el impacto negativo que se pueda presentar, por lo cual la actitud de los líderes es crucial para que el establecimiento de salud logre alcanzar los objetivos que se ha planteado con el fin de cumplir con la misión que les ha dado su razón de ser.

Durante los últimos años, la Clínica de Bienestar Universitario ha experimentado numerosos cambios, tales como el cierre de las clínicas a causa de la pandemia por COVID-19, adopción de protocolos sanitarios por la pandemia para proteger a su personal y los visitantes a las instalaciones, cambio de jefaturas a nivel interno y externo, regreso de los estudiantes a la presencialidad académica, con nueva demanda de servicios, por ejemplo en el área psicológica y de violencia de género e implementación de una política de austeridad para hacer frente a la crisis económica que atraviesa la UES y que afecta directamente sus operaciones. En pocas palabras, los cambios han sido una variable que ha contribuido a que la Clínica de Bienestar Universitario busque soluciones creativas a los diferentes retos que han existido, con el fin de seguir brindando servicios de salud y no detener las operaciones sin importar las circunstancias.

De acuerdo a lo anterior, la realización de una consultoría empresarial en la Clínica de Bienestar Universitario es de vital importancia, debido a que gracias a esta investigación se puede determinar aquellos puntos en los cuales existe la posibilidad de generar estrategias o desarrollar

planes que coadyuven a la buena marcha de sus operaciones, lo que influirá en el desempeño de los colaboradores, la calidad de los servicios que se prestan y la toma de decisiones oportunas. Además, se proporcionará una visión más amplia acerca de la situación actual, con lo cual se pretende no solo lograr una mayor comprensión de la estrategia a implementar, sino también alcanzar un mayor involucramiento por parte de todos los miembros de la institución de tal forma que todos trabajen con el mismo fin de promover una universidad saludable.

La investigación es relevante porque busca proponer estrategias a implementar en ámbitos tales como el marketing, administración y finanzas con el propósito de crear mayores oportunidades de crecimiento y posicionamiento en la mente de la comunidad universitaria.

En definitiva, realizar una consultoría empresarial que proporcione información actual sobre la situación en la que se encuentra la Clínica de Bienestar Universitario, desde un punto de visto externo e imparcial, favorecerá la generación de propuestas cuya intención es alcanzar una mayor eficiencia y productividad, lo que contribuirá al cumplimiento exitoso de los objetivos que la dirección haya planteado.

1.5. Preguntas de la investigación

Las preguntas relacionadas a la investigación son las que se plantean a continuación:

1. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora que se detectarán resultado de esta consultoría?
2. ¿De qué forma están distribuidas las actividades entre los colaboradores de la Clínica de Bienestar Universitario a fin de evitar duplicidad de funciones?
3. ¿Es posible la elaboración de un plan de capacitación que permita la mejora de las habilidades y destrezas relacionadas a la prestación de servicios de salud?
4. ¿Cuáles son las acciones que se implementarían con el propósito de comunicar las estrategias resultado de la consultoría a todo el personal en la Clínica de Bienestar Universitario, con miras a lograr una universidad saludable?
5. ¿Qué tipo de estrategias de marketing son las que tendrán un mayor impacto en la comunidad universitaria y les motivará a buscar una medicina preventiva antes de padecer de complicaciones de su salud?

6. ¿Qué tipo de jornadas de salud son del interés de la comunidad universitaria?
7. ¿Es posible aumentar la liquidez de la Clínica de Bienestar Universitario a raíz de la formulación de estrategias resultado de esta consultoría?

1.6. Objetivos generales y específicos

1.6.1. Objetivo General

- Desarrollar un estudio de consultoría empresarial a la Clínica de Bienestar Universitario, sede central de la Universidad de El Salvador que permita fortalecer el funcionamiento de la unidad a través del desarrollo de estrategias.

1.6.2. Objetivos específicos

- Diseñar un plan de capacitaciones para el personal de la Clínica de Bienestar Universitario, sede central, de la Universidad de El Salvador.
- Identificar oportunidades de mejora, que permitan desarrollar estrategias efectivas.
- Desarrollar estrategias de comunicación para la Clínica de Bienestar Universitario.
- Buscar una mayor liquidez para fortalecer su actividad económica, a través de la generación de recursos propios provenientes de la prestación de servicios de salud.
- Elaborar estrategias de marketing que permita promocionar y fortalecer la prestación de servicios de salud.

1.7. Cobertura

1.7.1. Cobertura teórica

Para desarrollar la investigación se dividirán las fuentes de información en primarias y secundarias.

a) Fuentes primarias

Las fuentes primarias que se utilizarán para la obtención de la información serán a través del desarrollo de guía de entrevista y cuestionarios a la Dirección, personal de las diferentes

unidades que componen la Clínica de Bienestar Universitario, comunidad universitaria que hace uso de los servicios que la clínica ofrece.

b) Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias de donde se obtendrá la información serán:

- 1) Las leyes, reglamentos, instructivos y manuales vigentes de la Universidad de El Salvador, Reglamentos y leyes del sistema de salud público, y demás reglamentos y legislación de organismos internacionales de salud.
- 2) Acuerdos oficiales tomados por los Consejo Superior Universitario y Asamblea General Universitaria, organismos rectores de la Universidad de El Salvador.
- 3) Plan Operativo 2024 – 2027 para la gestión de la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, documentos y registros administrativos – financieros de la Clínica de Bienestar Universitario.
- 4) Bibliografía y documentación de soporte que brinde información técnica sobre aspectos estructurales de la investigación.

1.7.2. Cobertura temporal

El estudio de consultoría empresarial se desarrolla durante el periodo comprendido en los meses de marzo a agosto 2024.

1.7.3. Cobertura espacial

El desarrollo del estudio de consultoría empresarial se realiza en las instalaciones de la Clínica de Bienestar Universitario, en el campus central, de la Universidad de El Salvador, ubicado en el final de la 25 avenida norte y final Av. Mártires y Héroes del 30 de julio, en el distrito de San Salvador Centro, departamento de San Salvador.

1.7.4. Cobertura económica

La consultoría empresarial en la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, se desarrollará a través de las fases de anteproyecto, recopilación de la información, presentación de los resultados y desarrollo de estrategias, para lo que se estima un presupuesto de \$ 11,160.00 el cual se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 2 Presupuesto para el desarrollo del estudio de consultoría empresarial

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL
Honorarios de equipo consultor	2	\$ 4,000.00	\$ 8,000.00
Insumos de papelería	10	\$ 6.00	\$ 60.00
Equipo informático	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00
Impresiones	3000	\$ 0.05	\$ 150.00
Transporte	7	\$ 50.00	\$ 350.00
Viáticos	7	\$ 100.00	\$ 700.00
Imprevistos	7	\$ 100.00	\$ 700.00
Total			\$ 11,160.00

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

1.8. Metodología de la investigación

Para realizar la consultoría empresarial a Clínica de Bienestar Universitario se requiere de un estudio técnico científico que permitirá establecer de manera ordenada y sistemática la información adecuada para el desarrollo de las estrategias.

El método que se utilizará en la realización de la investigación será el deductivo, con el cual se podrá llegar a conclusiones sobre la información obtenida.

Además, se utilizará el método inductivo donde a partir de la observación se puede llegar a resultados generales.

El enfoque de la investigación será Mixto: Combinación de enfoque cuantitativo y cualitativo.

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual, y utilizan términos generales, cinco fases similares y relacionadas entre sí (Grinnell, 1997).

1.8.1. Definición del universo

El universo de estudio sobre el cual se recolectaran los datos e información necesaria para establecer la consultoría empresarial, de los cuales se tiene una cifra total de 37,979 usuarios que conforman la comunidad universitaria, los cuales se dividen en 34,618 estudiantes activos

de las 9 facultades de la sede central de la Universidad de El Salvador, tanto estudiantes de pregrado, postgrados y doctorados, y 3,329 empleados, clasificados según su actividad en personal ejecutivo, personal técnico, personal académico y personal administrativo y 32 empleados que conforman la Clínica de Bienestar Universitario.

Tabla 3 *Estudiantes activos del Ciclo I -2024 de las 9 facultades que conforman la Universidad de El Salvador*

N.	Facultad	Estudiantes
1	Facultad de Medicina	5266
2	Facultad de Ciencias Económicas	7942
3	Facultad de Ingeniería y Arquitectura	5377
4	Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	3862
5	Facultad de Agronomía	1813
6	Facultad de Química y Farmacia	774
7	Facultad de Odontología	567
8	Facultad de Ciencias Naturales y Matemática	1658
9	Facultad de Ciencias y Humanidades	7359
Total		34618

Fuente: Estadísticas Secretaría de Asuntos Académicos UES Ciclo I-2024

Tabla 4 *Clasificación del personal por actividad del presupuesto UES 2023*

N.	Clasificación del personal por actividad	Personal
1	Personal Ejecutivo	36
2	Personal Técnico	197
3	Personal Docente	1661
4	Personal Administrativo	1435
TOTAL		3329

Fuente: Presupuesto UES 2023

1.8.2. Definición de poblaciones estadísticas

El muestreo utilizado es el muestreo por conveniencia, en el cual la población estadística se define según “el investigador elige por su proximidad y no considera si realmente estos representan una muestra representativa de toda la población o no”. (Ortega, s.f.). A través de este método es más fácil observar hábitos, opiniones y puntos de vista de manera más fácil. Ortega, C. (s.f.).

Para Ortega, C. (s.f.). “el muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular”.

1.8.3. Magnitud de las poblaciones

La magnitud de las poblaciones es la estimación del tamaño de la muestra respecto al tamaño del universo, a través del método de recopilación de datos por conveniencia, “da prioridad a la facilidad de acceso sobre la aleatoriedad, por lo que difiere significativamente del muestreo aleatorio, en el que cada individuo de la población objetivo tiene las mismas oportunidades de formar parte del estudio”. (Stewart, s.f.)

1.8.4. Métodos de recabar información

Para recabar la información se utilizará el método de recolección primaria y secundaria.

Los datos primarios a través de la experiencia de primera mano, aportando información específica, auténtica y precisa. A través de método cuantitativo como lo son los métodos estadísticos, encuestas, y sondeos y los métodos cualitativos como, observación, cuestionarios, entrevistas, entre otros.

Y los métodos de recolección secundaria son los que se utilizarán para obtener información generada en el pasado, clasificadas entre fuentes internas y externas, entre las internas se encuentran los registros de salud y seguridad de la institución, revistas, informes, resúmenes ejecutivos, etc.

Como fuentes externas los comunicados de medios de comunicación, informes del gobierno, revistas, reportajes, internet, etc.

1.8.5. Variables a investigar

Las variables que se involucran en la investigación permitirán establecer con mayor objetividad la información de la consultoría empresarial, las cuales se desglosan según detalle:

Tabla 5 Variables a investigar

N.	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
1	Edad	Se utilizará para identificar la edad del personal que labora en la clínica y de quienes hacen uso de los servicios de salud.
2	Sexo	Se utilizará para identificar el sexo del personal que labora en la clínica y de quienes hacen uso de los servicios de salud.
3	Facultad	Se utilizará para identificar la procedencia de quienes hacen uso de los servicios de salud.
4	Cargo que desempeñan	Se utilizará para identificar el personal que labora en la clínica.
5	Nivel académico	Se utilizará para identificar el personal que labora en la clínica.
6	Área geográfica	Se utilizará para identificar la zona de donde proviene el personal que labora en la clínica y de quienes hacen uso de los servicios de salud.
7	Solvencia	Se utilizará para ver la capacidad económica que la Clínica de Bienestar Universitario posee para cumplir con sus obligaciones de los ingresos propios que generan.
8	Rentabilidad	Se utilizará para conocer la rentabilidad financiera de la Clínica de Bienestar Universitario.
9	Servicios de salud que solicitan	Se utilizará para conocer cuáles son los servicios de salud que solicitan.
10	Conocimiento de filosofía institucional	Se utilizará para conocer el compromiso con la Clínica de Bienestar Universitario.
11	Uso de plataformas	Se utilizará para conocer el usos y mantenimiento de las plataformas que poseen.
12	Precio de aranceles	Se utilizará para verificar si los aranceles son los adecuados para los servicios de salud que brindan.
13	Atención al usuario	Se utilizará para conocer el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios de salud.

15	Distribución de funciones	Se utilizará para conocer cuál es la situación actual de la distribución de funciones.
16	Formación y capacitación	Se utilizará para conocer las necesidades de capacitación.
17	Comunicación	Se utilizará para conocer el nivel de comunicación entre la dirección y las unidades administrativas y operativas.

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

1.8.6. Instrumentos de la investigación

Los instrumentos definidos para la obtención de los datos son el cuestionario y la guía de entrevista, los cuales permitirán recopilar la información necesaria entre los usuarios que hacen uso de los servicios de salud como de quienes laboran en la Clínica de Bienestar Universitario.

1.8.7. Matriz metodológica de la investigación

La matriz metodológica representa la relación entre los usuarios de los servicios de salud, personal que labora para la clínica, de quienes se recopilará la información para establecer un diagnóstico organizacional y quienes serán sujetos de estudio.

Tabla 6 *Matriz metodológica de la investigación*

N.	Poblaciones estadísticas	Magnitud	Muestra	Método para recabar información	Variables a investigar	Instrumentos	Tipos de investigación
1	Personal de dirección	1	1	Censo	Sexo, servicios de salud que solicitan, conocimiento de la filosofía institucional, uso de plataformas, precio de los aranceles, cargo que desempeñan, nivel académico, comunicación.	Guía de entrevista	Descriptivo y explicativo
2	Personal de finanzas	1	1	Censo	Servicios de salud que solicitan, conocimiento de la filosofía institucional, uso de plataformas, precio de los aranceles, cargo que desempeñan, nivel académico, comunicación, solvencia y rentabilidad.	Guía de entrevista	Descriptivo y explicativo
3	Personal que labora en Clínica de Bienestar Universitario	30	17	Muestreo por conveniencia	Edad, sexo, servicios de salud que solicitan, conocimiento de la filosofía institucional, uso de plataformas, precio de los aranceles, cargo que desempeñan, nivel académico, formación y capacitación.	Cuestionario	Descriptivo y explicativo
4	Estudiantes que hacen uso de los servicios de salud	34,618	1000	Muestreo por conveniencia	Edad, sexo, facultad, área geográfica, servicios de salud que solicitan,	Cuestionario	Descriptivo y explicativo

					atención al usuario, uso de plataformas, precio de los aranceles.		
5	Personal que labora en la Universidad de El Salvador	3,329	28	Muestreo por conveniencia	Edad, sexo, facultad, área geográfica, servicios de salud que solicitan, uso de plataformas, precio de los aranceles, atención al usuario, cargo que desempeñan, nivel académico.	Cuestionario	Descriptivo y explicativo

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas de SAA UES y Presupuesto UES 2023

1.9.Cronograma de actividades

Tabla 7 Cronograma de actividades

No.	Capítulos a desarrollar	Tiempo en semanas																							
		Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Capítulo I: Marco referencial	■	■	■	■																				
2	Capítulo II: Marco teórico conceptual					■	■	■	■	■															
3	Capítulo III: Diagnóstico de la investigación										■	■	■	■	■	■	■	■	■						
4	Capítulo IV: Propuesta de la investigación																		■	■	■	■	■	■	■
5	Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones																								■

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

El proyecto de investigación se desarrolló durante el periodo del 01 de marzo al 28 de agosto de 2024 y el detalle de fechas para los capítulos es el siguiente:

- Capítulo I. Marco referencial del 01 al 31 de marzo de 2024.
- Capítulo II. Marco teórico conceptual del 01 de abril al 02 de mayo de 2024.
- Capítulo III. Diagnóstico de la investigación del 13 de mayo al 12 de julio de 2024.
- Capítulo IV. Propuesta de la investigación del 13 de julio al 25 de agosto de 2024.
- Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones del 26 de agosto al 28 de agosto de 2024.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Clínicas universitarias en América Latina

Las clínicas y centros de salud universitarios han sido pieza clave a lo largo de la historia para la generación de conocimiento y proyección social, brindando poco a poco cada vez más servicios en beneficio de toda la comunidad.

2.1.1. Clínica Universitaria de Salud

La Clínica Universitaria de Salud, surgió por iniciativa del doctor Alberto Calvo, Catedrático de Salud Pública y Jefe del Departamento de Medicina Preventiva y Social de la Facultad de Medicina de la Universidad de Panamá y fue hasta diciembre de 1972, bajo la dirección del Doctor Moisés A. Medina S., que comenzó a ofrecer sus servicios en enero de 1973. Inicialmente solo atendía casos de urgencia, tenía programas de inmunización a solicitud de los estudiantes y toma de radiografías pulmonares que eran requisito para los universitarios de nuevo ingreso, posteriormente se ampliaron los servicios a los docentes y personal administrativo. Para 1996, se da paso a la construcción de nuevas instalaciones pues la demanda de los servicios de salud era muy alta. Actualmente tiene 6 médicos generales, dos odontólogos, dos enfermeras y un tecnólogo, que brindan una gran variedad de servicios. (Universidad de Panamá, s.f.)

2.1.2. Clínica Universitaria Bolivariana

La Clínica Universitaria Bolivariana, ha tenido una gran evolución a lo largo de los años y su origen data desde 1979, época en la que se logró instalar en el sótano de la Facultad de Medicina de la Universidad Pontificia Bolivariana la Consulta Popular Bolivariana, prestando los servicios de Medicina General, Ginecología, Dermatología, Otorrinolaringología, Psiquiatría y Laboratorio Clínico, siendo este el primer grano de arena para lo que actualmente se tiene como clínica con logros importantes tales como la creación de la Unidad Materno Infantil en 2013, premio a la calidad, categoría oro en 2014, Reconocimiento Experiencias Exitosas en Salud: Nivel Humanización y Nivel Seguridad del Paciente, categoría bronce en 2019, puesto 22 del ranking América Economía en 2021, que agrupa a los mejores hospitales de América Latina. (Clínica Universitaria Bolivariana, s.f.)

2.1.3. Clínicas Universitarias de Atención a la Salud (CUAS)

Las Clínicas Universitarias de Atención a la Salud, con ocho sedes, forman parte de la Facultad de Estudios Superiores de Zaragoza, la cual es una Facultad multidisciplinaria que pertenece a la Universidad Nacional Autónoma de México. (Fzportal, 2023).

En 1977, cuando se establecieron las funciones de las clínicas, se generó un modelo educativo para vincular la docencia y la práctica médica. Ese mismo año se abrió la Clínica Zaragoza, en 1978 se incorporaron las clínicas Estado de México, Los Reyes y Reforma; en 1979, Benito Juárez; en 1980, Aurora; y en 1997 Nezahualcóyotl y Tamaulipas Clínica de Salud Integral. (Fzportal, 2023).

Actualmente CUAS a nivel general ofrece servicios en las áreas de odontología, psicología, medicina, rayos X, nutrición, tratamiento integral de la obesidad, fisiología pulmonar, neumología laboral y análisis clínicos. (Fzportal, 2023).

2.1.4. Clínica de Salud Integral

La Clínica de Salud Integral de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), tiene más de 20 años de experiencia en el área de la salud. Durante febrero de 2021, inauguraron las nuevas instalaciones de la Clínica ULACIT, la cual está equipada con 28 consultorios, espacio para cirugías menores, Centro de Diagnóstico Oral, Centro de Tamizaje de cáncer oral y área de radiología. (Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, s.f.).

2.2. Definición de consultorio, clínica y centro de salud

Actualmente Bienestar Universitario está dividido en dos clínicas, es por ello que es pertinente definir los conceptos de consultorio, clínica y centro de salud, pues en muchas ocasiones estas palabras se utilizan como sinónimo.

a) Definición de consultorio

De acuerdo con la Norma Oficial Mexicana NOM 005-SSA3-2010, un consultorio es “todo establecimiento público, social o privado, ligado a un servicio hospitalario o dedicado al

ejercicio profesional independiente, que tenga como propósito prestar servicios de atención médica a pacientes ambulatorios”.

b) Definición de centro de salud

Según el Real Decreto 137/1984 del Gobierno de España, El Centro de Salud es “la estructura física y funcional que posibilita el desarrollo de una atención primaria de salud coordinada globalmente, integral, permanente y continuada, y con base en el trabajo de equipo de los profesionales sanitarios y no sanitarios que actúen en el mismo. En el desarrollará sus actividades y funciones el Equipo de Atención primaria”.

c) Definición de clínica

Una clínica es una estructura por medio de la cual se atiende a pacientes de forma ambulatoria, pero con servicios de salud más especializados y variados, pues alberga en su interior a diferentes profesionales que son expertos en una rama específica de la medicina, con el propósito de que el paciente pueda tratar su sintomatología.

2.3. Importancia de las clínicas universitarias

Las clínicas son de gran importancia dentro del campus universitario, pues contribuyen a que todos los miembros de la comunidad puedan acceder a servicios de salud con precios más accesibles y dependiendo del caso con exoneración de pago, lo cual beneficia a que todos puedan desempeñarse con eficiencia en sus actividades, ya que gozan de salud tanto física como mental.

Para el caso de los jóvenes que están estudiando algún área relacionada a la medicina, las clínicas universitarias se convierten en un entorno seguro donde muchas veces tienen su primer contacto con pacientes reales, con los que pueden vivir de primera mano lo que han aprendido en aulas o laboratorios, siempre acompañados por docentes tutores que están pendientes de su desenvolvimiento, actitudes y aptitudes para con los pacientes. El que la universidad cuente con espacios como la clínica facilita la investigación en materia de salud y generación de conocimiento que se puede traducir en aportes innovadores a tratamientos o mejora de técnicas actuales que se realizan dentro de la misma.

Además, como parte de su proyección social las clínicas universitarias benefician a muchas comunidades vulnerables dentro de la sociedad, debido a que en muchas ocasiones realizan

campañas de salud visual, auditiva, de educación sexual, odontológica, entre otras; acercando los servicios a la población que no tiene los recursos económicos para asistir a una institución privada o tiene problemas para movilizarse de su lugar de residencia, este tipo de jornadas beneficia grandemente a los estudiantes en servicio social porque les permite tener un trato directo con los pacientes y adquirir experiencia que les servirá para su futura vida laboral.

2.4. Antecedentes históricos de la Clínica de Bienestar Universitario UES

La Clínica de Bienestar Universitario ha sufrido una serie de cambios y transformaciones que le han permitido ir adaptándose al entorno con el propósito de crecer y desarrollarse hasta lo que se conoce hoy en día.

Los antecedentes históricos de la Clínica de Bienestar Universitario se presentan en la Tabla 8, la cual resume los hechos que han marcado la historia y de los cuales se tiene información hasta la fecha.

Tabla 8 *Antecedentes históricos de la Clínica de Bienestar Universitario*

Año / Periodo	Hechos históricos	Descripción de los hechos
1964	Inicios de Bienestar Universitario	“Inició como Clínica de Bienestar Estudiantil en 1964. Sus actividades estaban dirigidas a la atención curativa, en especial a los estudiantes, también se atendía al trabajador universitario. Luego de la creación del Sistema de Seguridad Social Universitario, el personal administrativo dejó de ser atendido para ser acogidos bajo este sistema de seguridad social en la Unidad de Salud de la Facultad de Medicina”. ^a
1970	Toma estudiantil de Bienestar Universitario	“Los estudiantes se tomaron el edificio de Bienestar Universitario, para solicitar mejoras”. ^a
1971	Creación del SSUU	“Se creó Sistema de Seguridad Social Universitario (SSUU). El cual permitió la cobertura al personal docente y administrativo de la Universidad, se realizó un congreso de BU, Se declaró el departamento de Salud”. ^a
1972 - 1973	Intervención militar	“El campus fue intervenido militarmente en julio de 1972 y se prolongó hasta finales de 1973, sin embargo, la clínica comenzó a funcionar en el ala sur de la facultad de medicina, con un personal constituido por un médico, una ordenanza y una señorita que hacía las veces de enfermera”. ^b
1978	Formación de la clínica de	“Se formó la Clínica de Bienestar Universitario para atender a la población Universitaria. Se contaba en ese momento con dos médicos generales, un gastroenterólogo, un gineco-

Año / Periodo	Hechos históricos	Descripción de los hechos
	Bienestar Universitario	obstetra, un psicólogo, una secretaria, una enfermera graduada de la escuela de enfermería y una ordenanza”. ^b
1979	Inauguración del Centro de Salud Universitario	“El Rector en funciones, inauguró el Centro de Salud Universitario ubicado frente a la entrada Nor-Oriente de la Ciudad Universitaria, situada entre la Facultad de Química y Farmacia y el edificio de la Editorial Universitaria, el cual entraría en funciones el primero de octubre de 1979 y en donde funciona hasta la fecha”. ^b
1986	Reubicación a causa de terremoto	“A causa del terremoto es ocupado como prioridad para otras facultades y el centro de salud universitario es ubicado en otro lugar”. ^a
1987 - 1990	Extensión de cobertura de servicios	“Se extiende la cobertura de otras especialidades como Farmacia, Fisioterapia y Nutrición. Posteriormente Laboratorio Clínico y Psicología”. ^a
1993	Inicia el cobro de los servicios	“En sus inicios todos sus servicios eran gratuitos, pero de esta forma el personal, materiales y equipo no cumplían con la demanda que se presentaba, fue así como surge la idea de cobrar un colón (\$0.12) por consulta o servicio brindado”. ^b
1995	Dependencia de Proyección Social	“Esta instancia universitaria se encontraba a cargo de la Unidad de Proyección Social, en la cual había una coordinación con proyección social y arte cultura. De igual manera administraba los siguientes servicios, asistencia médica, recreación y deportes”. ^a
2002	Creación de un fondo patrimonial especial	“Se creó un fondo patrimonial especial, el cual se constituía el 100% de los ingresos en concepto de cuotas, derechos honorarios y retribuciones. Cabe mencionar que 2.5% de estos fondos estaban destinados a financiar programas de Bienestar”. ^a Entre los programas que se financiaron con el fondo fueron los de atención médica, odontología, psicología.
2007	Creación de la Clínica de Atención al Deportista	“Surgió la Clínica de Atención al Deportista, como una ampliación en diferentes áreas y fue ubicada en el polideportivo del campus central, brindando atención en las ramas de fisioterapia, consulta de atención al deportista y nutrición”. ^a
2008	Creación de Salud Integral y Unidad de Trabajo Social	“Surge Salud Integral para la mujer, con un enfoque exclusivo a los problemas relacionados a la salud y bienestar dentro de la Universidad, a finales de ese mismo año, se crea la Unidad de Trabajo Social, enfocando sus objetivos en facilitar la atención a los deportistas, estudiantes becarios, estudiantes de elencos artísticos, atenciones de casos especiales y emergencias clínicas”. ^b
2009	Inauguración de Clínica en Facultad	“En marzo de 2009 se inauguró la Clínica de Bienestar Universitario de la Facultad Multidisciplinaria de Oriente y

Año / Periodo	Hechos históricos	Descripción de los hechos
	Multidisciplinaria de Oriente y gestión del programa SUMEVE	en septiembre del mismo año, el director gestiona brindar atención a la población universitaria a través del programa “Sistema de Monitoreo, Evaluación y Vigilancia Epidemiológica del VIH Sida (SUMEVE) con el objetivo de brindar consejerías en educación y prevención del VIH – SIDA y a la vez realizar pruebas completamente gratis.” ^b
2018	Nace la Clínica en Facultad Multidisciplinaria Paracentral	“Nace la Clínica Multidisciplinaria de San Vicente, con un médico y una enfermera”. ^a
2023 – 2024	Nombramiento de nueva jefatura	Nombramiento de nueva jefatura enfocada a trabajar con el Plan de Trabajo Gestión 2023-2027 para promover servicios de salud preventivos.

Nota. ^a Valiente de Peña, S. y Equipo Gestor de la Unidad de Bienestar Universitario (2022).

^b Aguirre Flores, M., Portillo Ríos, Y. y Torres Saz, J. (2017)

2.5. Clínicas ubicadas en el campus central de la UES

La Clínica de Bienestar Universitario no es la única que ofrece asistencia en servicios de salud a la comunidad universitaria, además se cuenta con la Clínica del Fondo Universitario de Protección (FUP), el Centro Regional de Salud Valencia, Clínica de Atención para Deportistas, la Clínica Odontológica y la Clínica de Radiología e Imágenes.

Algunas de las clínicas mencionadas anteriormente ofrecen los mismos servicios que la Clínica de Bienestar Universitario, razón por la cual es relevante conocerlas y tener un panorama más amplio de lo que ofrecen.

2.5.1. Clínica del Fondo Universitario de Protección (FUP)

La clínica del FUP está ubicada en la sede central de la Universidad de El Salvador y tiene como mercado objetivo a los hijos de los trabajadores en un rango de edad de 0 a 21 años, brindando su atención de salud relacionado a consultas de medicina general, toma de presión arterial, aplicación de inyecciones, curaciones, con reintegro de gastos médicos si es que se ha seguido el procedimiento correcto, todos estos servicios pueden ser prestados tanto en el campus central como en consultorios privados ubicados en la zona Paracentral, Oriental, Occidental y en el Campo de Comalapa. (Fondo Universitario de Protección, s.f.)

2.5.2. Centro Regional De Salud Valencia

El 13 de abril de 2011, el Consejo Superior de Salud Pública autorizó el funcionamiento del Centro Regional de Salud Valencia para que prestara los siguientes servicios: Oftalmología, Nutrición, Optometría, Salud Materno Infantil, Otorrinolaringología, Fisioterapia y Educación para la Salud. (Hernández, 2023) Este proyecto surgió gracias a las relaciones y cooperación establecida con organismos internacionales con mención especial de la Universidad de Valencia y se encuentra adscrito a la Facultad de Medicina. Durante 2021, inició la atención de consultas médicas con enfoque visual, auditivo y fisioterapia a los veteranos de guerra y excombatientes del conflicto armado debido al Convenio establecido con el Instituto Administrador de Beneficios de Veteranos y Excombatientes (INABVE). (Martínez, 2021)

Actualmente presta los servicios de salud a la comunidad universitaria y sociedad salvadoreña en áreas relacionadas con medicina general, optometría, enfermería, fisioterapia, anestesiología e inhaloterapia, nutrición, audiología, psicología y salud materno infantil.

2.5.3. Clínica de Atención para Deportistas

La Clínica de Atención al Deportista enfocada en consultas médicas, por dolencias relacionadas a las actividades que realizan todos aquellos atletas y deportistas o personas que practican algún deporte dentro de la Universidad, con especialización en áreas como la fisioterapia y nutrición.

2.5.4. Clínica Odontológica UES

Fue en 1899 cuando los estudios de odontología dieron inicio en la Universidad de El Salvador y en ese tiempo que aparecen las clínicas; para esa época se contaba con pocos especialistas en odontología, quienes habían recibido su formación básicamente en Estados Unidos. En 1920, la Facultad de Odontología fue acreditado como tal logrando independizarse de la Facultad de Medicina, contando con sus propias instalaciones. (Villeda, 2021)

Actualmente la Clínica Odontológica UES presta servicios dentales con proyección social, razón por la cual los precios son sumamente bajos y está enfocada en la comunidad universitaria y la población salvadoreña en general, desde niños hasta adultos mayores. Los tratamientos dentales tales como periodontales (limpiezas), de prótesis fija o removible, pulpares y

preventivos son desarrollados por estudiantes y supervisados por profesores durante todo el proceso.

2.5.5. Clínica de Radiología e Imágenes

Ederson Sibrián en su artículo periodístico denominado “*Clínica de Radiología busca expandir la atención de servicios radiológicos*” (2022) señala que “La clínica es un proyecto creado en el 2006 por personal docente de la carrera de Radiología”. Desde el 2009 realizan radiografías de todas las partes del cuerpo humano y a partir del año 2011 comenzaron a realizar exámenes de ultrasonografía, siempre a precios accesibles, beneficiando a la comunidad universitaria y a la población en general.

La clínica se ha convertido en un lugar donde los jóvenes que cursan la Licenciatura de Radiología e Imágenes pueden contrastar lo teórico con la práctica, debido a que este es un espacio en donde pueden hacer su servicio social y contribuir a la generación de una mejor calidad de vida de los pacientes, ya que son participes de la determinación de diferentes diagnósticos, con lo cual las personas pueden acceder a un tratamiento oportuno y aliviar la sintomatología que estén experimentando.

Los miembros de la comunidad universitaria pueden ser remitidos de las otras clínicas que integran la Universidad con el fin de realizarse un examen específico, sin embargo, es importante recalcar que la sociedad en general puede acceder a estos servicios acercándose al sótano del edificio de Facultad de Medicina.

2.6. Clínicas universitarias en El Salvador

2.6.1. Universidad Católica de El Salvador

Clínica de Emergencias: La clínica se encuentra ubicada en el Campus Universitario, fue fundada en el año 2011, donde se brindan cuidados de emergencias como los desmayos, crisis de ansiedad, crisis hipertensivas, accidentes, heridas, convulsiones, entre otras. La población es joven y la atención que se proporciona es enfocada a estabilizar el paciente mientras es trasladado a un centro hospitalario. La atención es para la población estudiantil y todo el personal que labora en el campus universitario. (Universidad Católica de El Salvador [UNICAES], s.f.)

UNICAES (s.f.) establece que las funciones que cumple la clínica universitaria son las que se detallan a continuación:

- Ofrecer servicios de salud básicos en caso de urgencias para evitar lesiones irreversibles.
- Identificar accidentes laborales.
- Promover la prevención de accidentes, enfermedades, así como la promoción de la salud.
- Brindar consulta médica en caso de emergencia.

2.6.2. Universidad Pedagógica de El Salvador

La UPED en su página web establece que, “la Clínica Médica Universitaria fue creada en el año 2008 con el propósito de realizar una labor asistencial y brindar educación preventiva dirigida a toda la comunidad universitaria ofreciendo servicios de salud, aumentando la vigilancia, control y atención de la población”. (Universidad Pedagógica de El Salvador [UPED], s.f.)

Los servicios que ofrece la clínica son los siguientes: Consulta médica gratuita, prescripción exámenes y tratamientos médicos, curaciones e inyectables, organización de Jornadas de Salud Preventiva en especialidades como: nutrición, salud visual, odontología, prevención de VIH, entre otros y coordinación de charlas educativas de interés para la comunidad universitaria. (UPED, s.f.).

2.6.3. Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer - USAM

Unidad de Ultrasonografía

El Centro de Servicios de Salud de la USAM pone a disposición de la población en general la Unidad de Ultrasonografía, la cual brinda exámenes de 3D y 4D, los cuales son realizados por personal altamente calificado y en horarios y precios accesibles. (Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer, [USAM], s.f.-a).

USAM (s.f.-a) establece que, la unidad ofrece ultrasonografías radiológicas tales como las abdominales, renales, vesicales, próstata, testiculares, tiroideas, de cuello y de partes blandas por ejemplo en hombros, rodillas, muñecas, glúteos, región inguinal, entre otras. Además,

realiza mastologías obstétricas de embarazo en 4-D y las relacionadas a la evaluación de útero, ovarios y mamas.

Clínica de Odontología

La clínica ofrece servicios de tratamientos básicos y de control de limpieza, rellenos, extracciones, así como también realizan diagnósticos bucales, cirugías, endodoncias, periodoncias, tratamiento por prótesis dentales y odontología infantil. (Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer, [USAM], s.f.-b).

USAM (s.f.-b) menciona que “la clínica se encuentra ubicada dentro del campus universitario y cuenta con equipos dentales completos, los cuales están al servicio de la formación de los futuros profesionales, en beneficio de los pacientes de escasos recursos económicos”.

2.7. Área mercadológica de la Clínica de Bienestar Universitario

La clínica no cuenta con un plan de marketing definido que le permita dar a conocer los servicios que ofrece a la comunidad universitaria. Para comunicarse con los usuarios actuales y potenciales utilizan su página de Facebook y por medio de las redes sociales de la universidad también logran transmitir información para toda la comunidad; sin embargo, las interacciones por medio de reacciones, comentarios o me gustas son mínimos.

Actualmente, la clínica universitaria está acercando los servicios de salud a cada una de las facultades por medio de jornadas de salud biopsicosocial, a través de las cuales están compartiendo con estudiantes, personal docente y administrativo datos relevantes sobre las actividades que realizan e información relacionada a la salud mental, asesoramiento nutricional, salud sexual y reproductiva, entre otros temas de interés. Además de realizar consultas médicas, toma de glucosa, vacunación, entre otros servicios que les permiten a todos los asistentes tomar conciencia sobre la importancia de velar por su bienestar no solo físico sino también emocional y social. En ese contexto, la clínica ha logrado captar la atención de la comunidad estudiantil y trabajadores universitarios, aunque aún falta mucho por hacer con el fin de conectar y crear un vínculo de confianza con el propósito de lograr una universidad saludable.

Además, la clínica no cuenta con una persona que se encargue exclusivamente del manejo de redes sociales o creación de contenido de valor para mantener comunicación permanente con la comunidad universitaria.

2.8. Profundización de la problemática

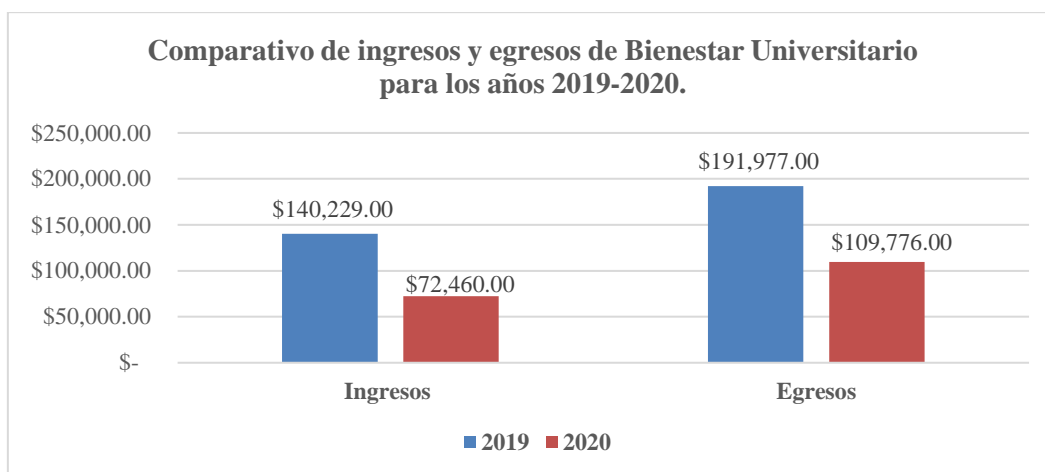
La Clínica de Bienestar Universitario cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinario en diferentes ramas de las ciencias de la salud y con un equipo administrativo que en su conjunto están comprometidos a brindar servicios a través de los cuales los pacientes puedan aliviar los síntomas o enfermedades que padecen y que les dificultan cumplir con sus responsabilidades académicas y laborales. De forma simultánea, todo el equipo trabaja en educar, crear conciencia y ser una verdadera clínica promotora de la salud que contribuya a la adopción de hábitos saludables que mejoren la calidad de vida de toda la comunidad universitaria.

El Plan de Desarrollo para la gestión 2023-2027 de la Universidad de El Salvador, en el Área de Gestión 4 (AG-4): Universidad Saludable, una de las líneas de acción es la “creación, fortalecimiento y promoción de servicios asociados a la salud biopsicosocial”. De acuerdo a lo anterior, la Clínica de Bienestar Universitario ha tenido que tomar mucho más protagonismo respecto a la divulgación de los servicios que ofrecen, así como también promoviendo talleres y cursos en modalidad presencial y virtual que incentiven a la comunidad a la adopción de estilos de vida saludables.

Considerando que la universidad está integrada por una gran cantidad de estudiantes y empleados hay ocasiones en las que el personal de la clínica puede experimentar una sobrecarga laboral, ya que no solo deben cumplir con las actividades propias de la clínica, sino que también deben participar en otras actividades como las jornadas de salud, con apoyo de estudiantes que realizan prácticas profesionales o servicio social. Sin olvidar que el número de atenciones médicas ha aumentado debido a que los estudiantes están recibiendo una educación presencial en el campus y poco a poco se van familiarizando con los servicios que se les ofrecen.

La clínica es una unidad productiva y una de sus fuentes de financiamiento son los ingresos propios que obtiene mediante el cobro de aranceles, los cuales tienen un monto simbólico con los que no se logra cubrir los costos del servicio brindado. Ciertamente las atenciones médicas han aumentado, pero a nivel de ingresos la clínica no ha logrado recuperarse, tal y como se observa en el gráfico 1 que presenta un comparativo en el cual hay una diferencia notoria entre los ingresos previos y posteriores a la pandemia por COVID-19.

Gráfico 1 Comparativo de ingresos y egresos de Bienestar Universitario, años 2019-2020



Fuente: Memoria de Labores UES 2020, p.142

Según información de la Memoria de Labores 2022, debido a la situación financiera de Bienestar Universitario el pago de salarios, prestaciones y aguinaldo de los trabajadores en los años 2021 y 2022 fue absorbido por fondos de la línea de trabajo Dirección Superior, permitiendo de esta forma garantizar la estabilidad laboral del personal. Por su parte, los requerimientos de equipos e insumos médicos y otros recursos fueron cubiertos durante los años 2021 y 2022 por transferencia de fondos de Vicerrectoría Administrativa.

Todo esto implica que la clínica enfrenta retos significativos, por lo cual la determinación de las oportunidades de mejora es trascendental para una eficiente gestión en sus procesos y que facilite la comunicación a nivel interno y externo.

2.9. Plan de capacitación

Definición: actualmente se le puede definir como el método por el cual los individuos de una empresa llegan a ser más productivos mediante el avance o mejoramiento de sus competencias. (Chiavenato 2009), además de señalarse como un acto permanente que debe ser planificado con la visión de ser permanente en el tiempo para aumentar actitudes, destrezas y competencias.

(García 2011), también se considera una forma real de alcanzar un desempeño organizacional correcto, por lo que es importante que el departamento de talento humano fomente la capacitación a través de las jerarquías de la organización, generando estímulos y motivación (Jamaica 2015).

2.9.1. Importancia del plan de capacitación

Se establece que uno de los objetivos más importantes de la capacitación es el establecimiento de parámetros de calidad y excelencia, según Martí (2017), Aunque por otro lado Jamaica (2015) considera que la capacitación promueve el desarrollo integral del empleado y por ende el desarrollo de la empresa. Y se considera una herramienta que tiene como misión principal ayudar a mejorar la función presente pero que establece una ruta a futuro a través de un proceso que se enfoca en el motor de la organización, un capital que no se puede manipular, como resultado se promueve la verdadera capacidad laboral.

2.9.2. Tipos de capacitación

Según Ostrowsky (2014) la capacitación se puede realizar por los siguientes métodos:

- Charlas
- Estudio de casos
- Mentoring
- Rotación laboral
- Ejercicios de entrenamiento

2.9.3. Ventajas / Beneficios de tener un plan de capacitación

Un plan de capacitaciones permite a la empresa alcanzar los objetivos previstos, el personal se vuelve cada vez más capacitado y por lo tanto su trabajo es realizado de manera eficiente y

eficaz. El personal tiene la oportunidad de llegar a un nuevo nivel en desempeño y habilidades que mejoren su desempeño. La empresa promueve a través de estas acciones una cultura de desarrollo aumentando las propuestas de mejora en los procesos existentes.

El liderazgo y la creación de perfiles integrales es preciso a través del desarrollo de habilidades en sus colaboradores, convirtiéndolos en equipo de alto rendimiento, la motivación de desarrollar nuevas habilidades aumentará la satisfacción de los empleados en cada uno de los puestos de trabajo. Los clientes obtendrán mayor satisfacción al ser atendidos por un personal con mayor experiencia y más capacitados, permitiendo que puedan resolver sus problemas a través de asesoría personalizada de alto nivel.

2.10. Estrategias de marketing

Definición:

La lógica de marketing con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing, según Philip Kotler.

2.10.1. Importancia de estrategias de marketing

Kotler considera que en el centro de todas las operaciones están los consumidores, por lo que la construcción de relaciones redituables con el cliente es la meta primordial, a través del cual se logran la segmentación, la búsqueda de objetivos y el posicionamiento en el mercado. A través del diseño de la mezcla de marketing la empresa controla el producto, el precio, la promoción y la plaza. Es de suma importancia realizar análisis, planeación, aplicación y control de marketing.

Para tener éxito en el mercado competitivo actual las empresas deben orientar sus esfuerzos en el cliente, en entregarles un valor mayor, sin embargo, antes de poder satisfacerlo es necesario que se entiendan sus necesidades y deseos.

2.10.2. Ventajas y desventajas de las estrategias de marketing

Que la organización cuente con el diseño de estrategias de marketing permitirá tener un alcance mayor y que como producto de ello se logre tener posicionamiento de mercado. El branding es importante para la construcción de una marca sólida para generar confianza.

Una buena estrategia de marketing permite que sea más fácil la obtención de datos y métricas para definir al público objetivo y orientar los esfuerzos a través de la identificación de los gustos y preferencias del consumidor.

Obtener la confianza del cliente es un elemento esencial, en los negocios se deben priorizar las razones por las que un consumidor puede confiar en el producto o servicio que se le ofrece. Las estrategias de marketing basadas en el cliente pueden impulsar las conversiones y las ventas y el rendimiento general de la organización en cuanto a la inversión realizada.

2.11. Sostenibilidad financiera empresarial

2.11.1. Definición

La sostenibilidad empresarial son todos los esfuerzos que realiza una empresa para sostener su actividad económica, dentro de los cuales se consideran factores sociales y medioambientales, ejerciendo su gestión mediante acciones responsables con los recursos, y haciendo que sean eficientes.

2.11.2. Objetivo

El objetivo principal es establecer parámetros de medición del uso de los recursos financieros, humanos, operacionales, tratamiento de recursos tangibles, insumos, materiales y residuos. La sostenibilidad financiera empresarial analiza las prácticas empresariales que poseen y cómo actúan frente al medioambiente, la comunidad con la que conviven o a los empleados.

2.11.3. Características

La sostenibilidad financiera presenta las siguientes características:

- Generar buenas prácticas para los empleados y la empresa.
- Evaluar la gestión del uso de los recursos financieros.
- Tratar responsablemente los residuos para maximizar su uso.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología aplicada a la investigación

El diagnóstico define el análisis de las poblaciones estadísticas planteadas en la Matriz Metodológica de la investigación. Este proceso consiste en realizar una evaluación general y específica por áreas para conocer la situación y el desempeño actual, de tal forma que se puedan identificar las oportunidades de mejora, para incrementar el rendimiento y eficiencia de la unidad en estudio.

En primer lugar, la población estadística es de suma importancia, permitiendo generalizar información de una muestra representativa del universo. Se considera clave el papel que juega la población en el diseño de experimentos y estudios, asegurando la aplicabilidad y generalización de los resultados a la totalidad. Evaluar los resultados depende de la población, considerando este factor como primer punto para la validación y confiabilidad de los hallazgos.

3.2. Descripción de las poblaciones y muestras

La metodología comprende el diseño de cuestionarios y guía de entrevistas, según el tipo de población definida en la investigación, los cuales contienen preguntas relacionadas a áreas específicas que recopilan la información necesaria para evaluar y analizar de forma individual. De acuerdo a lo anterior, se estableció aplicar cinco instrumentos, dos de ellos son guías de entrevistas previamente elaboradas y en 3 de ellos cuestionarios de encuestas, divididos en secciones y cada sección con preguntas, orientadas a cada segmento de población en estudio. Según detalle siguiente:

- Primera población: Directora de la Clínica de Bienestar Universitario.
- Segunda población: Administradora Financiera de la Clínica de Bienestar Universitario.
- Tercera población: personal médico, administrativo y servicios de la Clínica de Bienestar Universitario.
- Cuarta población: estudiantes de las 9 facultades de la sede central de la Universidad de El Salvador.
- Quinta población: personal académico, administrativo y servicios y custodios de la sede central de la Universidad de El Salvador.

3.2.1 Primera población: Directora de la Clínica de Bienestar Universitario

Según las poblaciones definidas en la matriz metodológica de la investigación la primera población corresponde a la Directora de la Clínica de Bienestar Universitario, que como parte de su estructura organizativa, es dependencia de Vicerrectoría Académica, a través de la cual se identifica la incidencia de estas unidades jerárquicas, el funcionamiento de la clínica, la cultura organizacional, gestión del personal, financiera e inversión y las generalidades en cuanto a la prestación de servicios.

Para la obtención de los datos de la primera población se hace uso del instrumento guía de entrevista. ([Ver Anexo 1. Guía de entrevista para la directora de Bienestar Universitario](#))

3.2.2 Segunda población: Administradora Financiera de Bienestar Universitario

Según la matriz metodológica la segunda población corresponde al área financiera de Bienestar Universitario, con el objetivo de recopilar la información relacionada a la gestión financiera. ([Ver Anexo 2. Guía de entrevista para el área de finanzas de Bienestar Universitario](#))

3.2.3 Tercera población: Personal que labora en la Clínica de Bienestar Universitario

La tercera población en estudio es el personal que labora en la Clínica de Bienestar Universitario, el cual está involucrado directamente con la prestación de servicios de salud, la gestión administrativa y de servicios para el funcionamiento de la clínica. Con el objetivo de recabar información relacionada al conocimiento y percepción de los colaboradores de la Clínica de Bienestar Universitario sobre la filosofía organizacional, formación, capacitación y procesos administrativos, lo cual permita la identificación de áreas de mejora. El personal está conformado por especialistas de salud, personal administrativo y personal de servicios. ([Ver Anexo 3. Cuestionario dirigido que labora en Clínica de Bienestar Universitario](#))

3.2.4 Cuarta población: Estudiantes de las 9 facultades de la sede central de la Universidad de El Salvador

La cuarta población corresponde a los y las estudiantes de las nueve facultades que forman parte del campus central de la Universidad de El Salvador, las cuales son: Facultad de Medicina, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, Facultad de Agronomía, Facultad de Química y Farmacia,

Facultad de Odontología, Facultad de Ciencias Naturales y Matemática, Facultad de Ciencias y Humanidades. Con el objetivo de recopilar información sobre la percepción de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, para identificar áreas de mejora. ([Ver Anexo 4. Cuestionario dirigido a estudiantes de la Universidad de El Salvador](#))

3.2.5 Quinta población: Personal que labora en la sede central de la Universidad de El Salvador

La quinta población considerada en el estudio de investigación es la que se identifica como personal que labora en la Universidad de El Salvador, en la sede central, con el objetivo de recopilar información sobre la percepción sobre los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, para identificar áreas de mejora. El personal se compone por personal académico, administrativo, servicios y custodios. ([Anexo 5. Cuestionario dirigido a empleados de la Universidad de El Salvador](#))

3.3. Análisis de las poblaciones estadísticas

3.3.1. Análisis y resultados de la población: Directora de Bienestar Universitario

Resultados de la entrevista a la Directora de Bienestar Universitario

Sección I: Datos Generales

1. ¿Cuál es la función que desempeña la directora en los procesos administrativos que se desarrollan en la Clínica de Bienestar Universitario?

La principal función es la de monitorear, gerenciar y diagnosticar las problemáticas que se dan al interior de Bienestar Universitario, así como estar al tanto de los beneficios que se ofertan, al ser una unidad productiva. Además, corresponde la administración de la Clínica Empresarial UES - ISSS (consultorio externo del centro de salud del ISSS al cual se encuentra adscrito) y la Clínica de Bienestar Universitario.

También, tomando en cuenta el actual Plan de Desarrollo de las autoridades universitarias, el cual en el área de gestión 4 se enfoca en la Universidad Saludable, es por ello que la dirección está centrada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que están trabajando en diagnosticar los problemas de salud mental que existen

dentro de la universidad, así como conocer el perfil epidemiológico de los pacientes que acuden a la clínica, esto con el propósito de desarrollar un plan de promoción relacionado a ello. De igual manera, gestionar con otras instituciones capacitaciones, insumos para la clínica y el apoyo de los estudiantes internos y externos.

2. ¿Cuál es el tiempo de fungir en el cargo de Directora de Bienestar Universitario?

Desde noviembre de 2023, alrededor de 7 meses en el cargo.

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Universidad de El Salvador?

30 años de laborar en la Universidad de El Salvador.

Sección II: Cultura Organizacional

4. ¿Posee la Clínica de Bienestar Universitario la declaración de Misión y Visión?

La Clínica de Bienestar Universitario si posee declaración de misión y visión.

5. ¿La misión, visión y valores organizacionales se muestran en un lugar estratégico al alcance visual de todos los colaboradores?

Como tal no se encuentra al alcance visual de los colaboradores, la directora encontró la misión y visión casualmente y las dio a conocer al equipo de trabajo en una reunión y manifestaron desconocerla.

6. ¿Cuáles son los objetivos de la Clínica de Bienestar Universitario?

El objetivo de la Clínica de Bienestar Universitario consiste en “ofertar los servicios de salud para la comunidad universitaria”.

7. ¿Los objetivos estratégicos se comunican a todos los colaboradores de la Clínica de Bienestar Universitario?

La Dirección de Bienestar Universitario comunica en las reuniones de trabajo los objetivos estratégicos que se han planteado y se les hace saber a los colaboradores, así como también se informa a los estudiantes que son parte de la modalidad en servicio social.

8. ¿La clínica posee un reglamento interno debidamente aprobado por las autoridades universitarias?

La Clínica de Bienestar Universitario rige sus operaciones con una base legal que está amparada en la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, también están rigiéndose por el plan de desarrollo que han definido las actuales autoridades, pero no hay un reglamento interno debidamente aprobado.

9. ¿Posee la Clínica de Bienestar Universitario procesos de actividades definidas y funciones debidamente autorizadas y actualizadas?

La Clínica de Bienestar Universitario tiene definidos los procesos solo para algunas áreas, sin embargo, actualmente están trabajando en las que hacen falta.

10. ¿La Clínica de Bienestar Universitario cuenta con los siguientes manuales, manual de bienvenida, manual de organización, manual de descripción de puestos, manual de procedimientos?

Hoy en día, Bienestar Universitario cuenta con un manual de bienvenida para los estudiantes que están en la modalidad de servicio social. En cuanto a un manual de organización solo se tiene un organigrama definido, pero no hay un manual como tal. No hay un manual de descripción de puestos, solo están definidas las funciones de cada colaborador, sin embargo, se está evaluando la reasignación de las mismas. En la actualidad, el equipo de trabajo está formulando un manual de procedimientos, ya se cuenta con un manual de procedimientos de psicología, pero se está planteando el de trabajo social clínico ya que no existe y se está elaborando un protocolo de emergencia.

11. ¿De qué manera se involucra la Universidad de El Salvador en la creación y aprobación de políticas, procesos y procedimientos administrativos que aplican en la Clínica de Bienestar Universitario?

En los documentos que se están trabajando hoy en día se está tomando en cuenta la opinión de los trabajadores, pues se hacen algunas reuniones.

12. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para aprobar reglamentos, políticas y ordenanza que se implementan en la Clínica de Bienestar Universitario?

En primera instancia se realizan reuniones con todo el equipo de trabajo. Posteriormente, si se trata por ejemplo de un manual de procedimientos de atención para nuevo ingreso se da a conocer a todas las unidades que intervienen en el procedimiento, luego se presenta a todos y se aprueba cuando todos hayan dado el aval de que los pasos a seguir son los correctos y acordes a las actividades a realizar.

13. ¿Al momento de aprobar estrategias que llevará a cabo la administración de la Clínica de Bienestar Universitario, qué criterios se toman en cuenta?

En la actualidad, con el fin de aprobar las estrategias que se llevaran a cabo, la Clínica de Bienestar Universitario está realizando una evaluación, donde por medio de buzones de sugerencias en la modalidad en línea se pretende conocer como la comunidad universitaria califica el trato recibido, por lo cual están realizando una prueba piloto que permita conocer las quejas que hay respecto al servicio e identificar los puntos de mejora.

Sección III: Gestión de Personal

14. ¿Cómo se gestiona el reclutamiento, selección y contratación del personal y/o servicio social?

En relación al reclutamiento, selección y contratación del personal, para el año 2024 Bienestar Universitario realizó una convocatoria para los interesados en ostentar al cargo de médico regente, pues la persona que estaba desempeñando este puesto renunció a inicios del año. En ese caso, se tomó en cuenta los currículums vitae de los candidatos y luego de evaluarlos se optó por una persona que a junio de 2024 aún estaba en periodo de prueba con una duración de tres meses. Para luego, seguir con una prórroga de otros 3 meses y realizar una prueba final.

En el caso de los estudiantes en servicio social, Bienestar Universitario envía una petición al Ministerio de Salud notificando que requieren apoyo y es el Ministerio quien envía la propuesta de estudiantes. Este contacto con el Ministerio de Salud es una vez al

año, donde se solicita por medio de notas a los encargados de esa área y ellos envían a los estudiantes que están en la disposición de realizar su servicio social.

15. ¿Se brinda algún tipo de motivación al personal de la Clínica de Bienestar Universitario?

Con el propósito de motivar al personal que labora en la Clínica de Bienestar Universitario, la dirección está impulsando diferentes actividades tales como la de celebrar los cumpleaños cada mes, el autofinanciar un almuerzo y brindar reconocimientos a colaboradores, por ejemplo, para conmemorar el día del trabajador universitario que es el 26 de junio de cada año. En cuanto a formación y desarrollo se otorgan capacitaciones a congresos para el personal médico y se brindan capacitaciones por medio de ONG's para los colaboradores de la clínica.

16. ¿Se miden y evalúan las metas de cada área de la Clínica de Bienestar Universitario?

Las metas se miden y evalúan por medio de los estadísticos de atención mensual que llevan, pueden saber cuál es el flujo de las atenciones que se han realizado. En el caso del personal médico, la clínica se apega al protocolo del Ministerio de Salud, el cual establece que el doctor no puede ver más de 4 pacientes por hora, por lo cual deben respetar y tomar en cuenta esta normativa.

17. ¿Hay indicadores clave de desempeño en todas las áreas, unidades o departamentos de Bienestar Universitario?

En el plan de trabajo si se han contemplado indicadores, tales como el número de atenciones que se brindan, el indicador de la calidad y la calidez y están enfocados en cumplirlos.

18. ¿Se les da seguimiento a los indicadores clave de desempeño con el fin de conocer los logros organizacionales?

La dirección está enfocada y tratando de dar seguimiento a los indicadores de desempeño con base en el plan operativo que están trabajando.

19. Considerando los objetivos organizacionales, ¿cuáles son los temas en los que ha identificado que el personal necesita capacitarse?

Recientemente la dirección ha delegado a dos personas la realización de un plan de capacitación y por el momento han identificado que es necesaria una capacitación en actualización de protocolo, ya que es imprescindible actualizar conocimientos sobre lo que se debe hacer en caso de presentarse situaciones de emergencia como por ejemplo, accidentes con químicos por parte de estudiantes que están haciendo sus prácticas, es por ello que se pretende tomar acción durante el segundo semestre en esas áreas en las cuales es necesaria la formación en atención de salud.

Sección IV: Gestión Financiera y de Inversión

20. ¿La clínica genera beneficios o ingresos propios para su funcionamiento?

La clínica si genera ingresos, pero no son suficientes para cubrir todos los requerimientos que se tienen. Existen ocasiones donde existe disponibilidad financiera, pero dado a que se tienen bastantes procesos burocráticos, por ejemplo, para la compra de medicamentos hace difícil la gestión oportuna para contar con los materiales en el momento adecuado. Además, muchas necesidades no se alcanzan a cubrir debido a que se requieren bastantes recursos económicos para brindar la atención y la captación de fondos es baja, pues los servicios tienen precios simbólicos.

21. ¿Cuáles son las tarifas de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?

Por mencionar algunos servicios, se tiene que la consulta general tiene un precio de \$0.57, las especialidades de oftalmología, ginecología y ortopedia tienen un costo de \$2.86; en el caso de nutrición y psicología cuestan \$1.14. (Información verificada en el listado de aranceles para Bienestar Universitario aprobado por la Asamblea General Universitaria).

22. ¿Considera que la tabla tarifaria de los servicios de salud debería aumentarse o mantenerse respecto a las tarifas de servicios de salud de otras clínicas dentro del campus universitario?

La dirección está a favor de que se aumente la tabla tarifaria de los servicios de salud, debido a que si se tiene el caso de un estudiante que no puede pagar se le hace un trámite de exoneración, con el propósito de que todos reciban la atención en salud y se tiene la idea de que aquel que pueda pagar, que lo haga, pues contribuye a aumentar los ingresos que permitan brindar una mejor prestación de servicios a la comunidad universitaria.

23. ¿Se pueden hacer pagos en línea?

Hoy en día, los pagos en línea solo están disponibles para la emisión del certificado de salud, todos los demás servicios se deben cancelar en la colecturía que está ubicada en la clínica, no obstante, ya se está realizando la gestión con el fin de que los pagos se puedan realizar por medios electrónicos.

24. ¿Considera que las tarifas de los servicios de salud deberían mantenerse para estudiantes de escasos recursos económicos a través de un estudio socioeconómico?

Bienestar Universitario si hace un estudio socioeconómico, para aquellos estudiantes de escasos recursos. Por ejemplo, un estudiante que tenga por tratamiento 15 fisioterapias, realiza el trámite por exoneración, le hacen preguntas y le consultan si tiene la disponibilidad al menos de pagar cierta cantidad de sesiones y dependiendo de sus respuestas hacen las valoraciones. Hay grupos que cuentan con exoneración de pago, tal es el caso de los deportistas, becarios, aquellos que pertenecen al elenco artístico en la universidad. La clínica otorga la prestación de exoneración a todo miembro de la comunidad universitaria que lo necesite.

25. ¿De qué presupuesto dispone la Clínica de Bienestar Universitario? ¿A cuánto asciende el monto asignado cada año?

La clínica otorga el presupuesto para el pago de los salarios de los empleados, pero el equipamiento y compra de medicamentos necesarios para brindar la atención de salud se obtiene de la generación de ingresos propios. En los años anteriores, durante el tiempo

de pandemia Vicerrectoría Académica realizaba las transferencias de dinero con el objetivo de suplir necesidades básicas, pues durante esa época no se contaba con ingresos.

26. ¿Cómo funciona y a cuánto asciende el presupuesto anual de gastos de la Clínica de Bienestar Universitario?

El presupuesto anual de gastos ha ido variando conforme los años anteriores, debido a sucesos como el de la pandemia. En este año se lleva un cálculo que ronda los \$45,000.00, sin embargo, en años en los cuales los estudiantes estaban realizando las actividades de forma presencial, el monto ascendía a más de \$100,000.00. Bienestar cuenta con provisiones para la compra de medicamentos e insumos necesarios, además del apoyo de organizaciones con las cuales han realizado gestiones y han apoyado para brindar a la comunidad universitaria diversos servicios como la colocación gratuita de métodos anticonceptivos como el DIU y el implante que se pone en el brazo.

27. ¿Cómo se componen las partidas presupuestarias de ingresos propios y presupuesto asignado u otros ingresos o aportes económicos de los que dispone la administración de la Clínica de Bienestar Universitario para su funcionamiento?

La dirección manifiesta que se tiene conocimiento que el presupuesto asignado se divide en Fondo General, utilizado para los gastos de salarios del personal que labora en la clínica y el otro fondo son los Recursos Propios que son utilizados para los pagos de gastos apremiantes y cuando ya no alcanza se deja de comprar. Durante el 2024, algunos insumos necesarios que son para el funcionamiento de la clínica, entre ellos detergente y lejía, han sido financiados con ingresos propios del titular de la dirección. En la actualidad, hay una licitación para la compra de insumos con recursos que están provisionados.

28. ¿Con qué frecuencia se efectúan auditorías a los ingresos y egresos de la Clínica de Bienestar Universitario?

Las auditorias se efectúan entre una a dos veces al mes y realizan el arqueo de caja a la colecturía de Bienestar Universitario.

29. ¿Qué organismo o institución interna o externa realiza auditoría financiera a la Clínica de Bienestar Universitario?

La auditoría se da a nivel interno y se desconoce si se da a nivel externo, probablemente porque la directora es relativamente nueva en el cargo y no ha vivido esa experiencia.

30. ¿Revisa los indicadores financieros de la Clínica de Bienestar Universitario de manera constante?

La Dirección de Bienestar Universitario si revisa los indicadores de forma constante, es por ello que solicita al encargado un detalle de lo que ha ingresado por línea de servicios, ya que con esta información puede conversar con los superiores acerca de la situación actual si hay superávit o déficit con el fin de lograr apoyo financiero para la clínica en caso de ser necesario.

Sección V: Servicios de Salud

31. ¿Considera que es adecuado o suficiente la oferta de servicios de salud que se brinda actualmente en la Clínica de Bienestar Universitario?

Se considera insuficiente la oferta de servicios de salud, razón por la cual están generando acciones con el fin de mejorar la propuesta que se ofrece a la comunidad universitaria. En ese sentido, han realizado gestiones para contar con el apoyo de estudiantes de marketing y arte. Además, están promocionando los servicios por medio de ferias de salud biopsicosocial en cada facultad, pues muchos miembros de la comunidad no conocen los servicios y especialidades médicas que se ofertan.

32. ¿Considera usted que la demanda en materia de servicios de salud de especialidades representa una necesidad para tener nuevos o más especialistas?

La demanda en materia de servicios de salud requiere la contratación de nuevos especialistas para áreas como dermatología, urología, psiquiatría; personal con el que no se cuenta y que es necesario para ampliar la oferta.

33. ¿Cuál es la demanda potencial según el número de estudiantes inscritos entre estudiantes de antiguo ingreso y de nuevo ingreso?

Para responder a esta pregunta, se tiene el planteamiento por medio de un ejemplo, si se cuenta con una cantidad de estudiantes entre los 55,000 a 60,000 inscritos para el ciclo I y de esos el 10% debe cumplir con el requisito de admisión, por lo cual deben acudir a la Clínica de Bienestar Universitario, al realizar una campaña de difusión masiva donde se promocionen los servicios muchas personas comienzan a acercarse a la clínica debido a que se enteran que la consulta tiene un costo de \$0.57. Además, estrategias como la realización de talleres virtuales por medio de redes sociales está aumentando la demanda de los servicios de salud, pues independientemente tengan o no para pagar recibirán el servicio.

34. ¿Considera usted que brindar los servicios médicos especializados, laboratorio clínico, servicio de farmacia y ambulancia, pueden influir en los miembros de la comunidad universitaria en cuanto a su rendimiento académico y laboral?

Los servicios médicos especializados si influyen, pues si el estudiante no se encuentra bien ya sea en su salud física o mental no va a tener un rendimiento óptimo en sus actividades. En la clínica hay precedentes de estudiantes que son brillantes a nivel académico, pero no se encuentran bien emocionalmente lo cual afecta su salud mental, es por ello que los servicios que ofrece la clínica son importantes para la comunidad, sobre todo por los casos de ideas o intentos suicidas en los cuales han intervenido, donde casi cada semana están llevando dos casos a emergencias, con esto se puede ver la relevancia que toma la Clínica de Bienestar Universitario en la Universidad de El Salvador.

35. ¿Cuál ha sido la tendencia que han experimentado los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?

Los servicios de salud han experimentado una tendencia al alza. Particularmente han aumentado desde que se han llevado a cabo las jornadas de salud, pues las personas se enteran que existe esta prestación al servicio de los miembros de la universidad y acuden a la clínica a pasar consulta.

36. ¿Considera que es necesario tener una clínica con mayor capacidad de atención en salud y que incluya más especialidades médicas u otro tipo de servicio de salud?

La dirección considera que es necesario ampliar los servicios de salud que se ofertan en la clínica con aquellos que están siendo altamente solicitados, entre los que destacan dermatología, psiquiatría, neurología que puede trabajar de forma coordinada con la especialidad de psicología, psiquiatría y trabajo social. Además, se ha considerado el ofrecer un servicio de farmacia, pues existen estudiantes que asisten a la consulta, pero no tienen dinero para comprar el medicamento y no siguen los tratamientos.

37. ¿Se cuenta con el espacio físico para ampliar los servicios de salud o se tendría que construir un edificio nuevo? ¿O se podría únicamente readecuar un edificio ya existente?

La Clínica de Bienestar Universitario si necesita más espacio físico, pues con las instalaciones actuales solo se cuenta con dos cubículos para la especialidad de psicología, solo hay 5 consultorios médicos, pero se tiene a 2 médicos de planta y 5 estudiantes en servicio social, haciendo un total de 7 personas. Por lo anterior, han adecuado en el espacio donde antes estaba la dirección dos cubículos, uno para psicología y otro para medicina general. En caso de considerar la apertura de una farmacia no hay espacio físico para ubicarla, por lo cual si es necesario contar con instalaciones más grandes. En cuanto al área de psicología se tiene el proyecto de las células de trabajo para la salud mental y se ha planteado la instalación de una clínica en cada facultad lo que contribuiría al mejor uso del espacio existente y ofrecer los servicios.

38. ¿Según su apreciación, en qué porcentaje la Clínica de Bienestar Universitario está cumpliendo con su objetivo institucional de procurar la buena salud de los miembros de la comunidad universitaria?

Se tiene una apreciación de que los servicios están cumpliendo su objetivo entre un 60% a 70% debido a los siguientes factores:

1. Personas que desconocen de los servicios.
2. No se cuenta con la modalidad virtual al 100%.

3. Hacen falta servicios especializados de salud.

Sección VI: Generalidades Operativas

39. ¿Existe un plan de marketing enfocado en la publicidad y difusión de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?

El plan de marketing está en proceso de elaboración, sin embargo, no ha habido muchos avances al respecto.

3.3.2. Análisis y resultados de la población: Personal de finanzas de Bienestar Universitario

Entrevista a la encargada del área de finanzas: Administradora Financiera

Generalidades.

1. Grado académico.

El grado académico de la persona que ejerce el cargo es Licenciada en Administración de Empresas.

2. Tiempo de laborar en la institución.

El tiempo de laborar en la institución es de 25 años, lo que le acredita una experiencia extensa en el área de finanzas.

3. Cargo.

Desempeña el cargo de Administradora Financiera de Bienestar Universitario.

4. Años de experiencia en su cargo actual.

En el cargo actual posee 24 años de experiencia en el área financiera.

Contenido

5. ¿Conoce la filosofía organizacional que rige a Bienestar Universitario?

La encargada del área financiera desconoce la filosofía organizacional de Bienestar Universitario. Dada la situación es necesario que todos los colaboradores conozcan y se identifiquen con la filosofía organizacional.

6. Como Administración Financiera, ¿se cuenta con objetivos financieros a corto y largo plazo?

Generalmente se realiza un plan de trabajo y un plan de compras, con base en esos planes se fijan los objetivos, llevar la ejecución según lo establecido desde el inicio del año.

7. ¿Quién aprueba las normas o políticas de control interno financiero?

El Ministerio de Hacienda emite las Normas de Control Interno y la Asamblea General Universitaria de la Universidad de El Salvador emite las Normas de Control Interno Específicas a la Universidad de El Salvador establecidas.

8. ¿Cuál es la normativa legal interna y externa que respalda las operaciones financieras de Bienestar Universitario?

Todo lo relacionado al ámbito legal es fundamentado por la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Ley AFI), emitida por el Ministerio de Hacienda y las normas de control establecidas por la Asamblea General Universitaria (AGU).

9. ¿Cuál es la línea de servicios que presenta la mayor cantidad de ingresos mensuales?

Generalmente la línea que genera mayor ingreso es el servicio de laboratorio clínico, en segundo lugar la consulta general, en las especialidades internas nutrición, fisioterapia y ginecología.

10. ¿Posee actualmente metas de ventas por línea de servicios de salud?

Se plasman metas anuales por el área de laboratorio clínico, generar x cantidad de ingresos en el año, siendo esta la línea que más ingresos propios genera.

11. ¿Cuál es el proceso que se debe seguir en caso de una modificación del precio de los aranceles?

El primer paso es realizar un sondeo de mercado, se somete a evaluar para comparar los servicios de manera externa y se respalda con un estudio de mercado de la compra de los insumos que han incrementado sus costos. Después de realizada la evaluación la documentación se presenta a la Asamblea General Universitaria (AGU), esta entidad es la única instancia dentro de la universidad que puede autorizar la modificación del precio de los aranceles.

12. ¿Existe actualmente una política documentada que contribuya a la reducción de costos?

No existe ninguna política documentada que contribuya a la reducción de los costos.

13. ¿Cuáles son los indicadores financieros que consultan para la toma de decisiones?

Se elaboran informes financieros mensuales, en los cuales se plasman los ingresos mensuales y los gastos ejecutados por mes, a través de este mecanismo se evalúa la disponibilidad para los siguientes compromisos programados en el mes.

14. ¿Existe un análisis de los estados financieros por medio de las razones financieras?

Generalmente no se utiliza en la institución.

15. ¿Cómo se calcula el nivel de liquidez y solvencia de Bienestar Universitario?

La liquidez se plasma a través de los estados financieros calculando a través de los ingresos captados menos los gastos que se ejecutan mensualmente.

16. Considerando indicadores financieros, ¿cómo califica la capacidad de pago a proveedores que posee Bienestar Universitario?

Los pagos a proveedores se hacen de forma efectiva, hay un compromiso de fondos para la adquisición de bienes o servicios a través de dictamen financiero, previsión de fondos. Con el fondo provisionado, cuando el proveedor hace entrega de los bienes o servicios y entrega la factura es de manera efectiva el pago.

17. ¿Cuáles son los factores clave que contribuyen a la sostenibilidad financiera de Bienestar Universitario?

La promoción de los servicios a la comunidad universitaria para que incremente el flujo de ingresos, dar a conocer los servicios, los horarios, ubicación y aranceles.

18. ¿Cuál es el proceso que se debe seguir cuando se desea contratar una capacitación externa?

Generalmente la Clínica de Bienestar Universitario depende de la Unidad de Recursos Humanos Central, es en esa unidad de donde remiten las solicitudes de capacitación por área de especialización. Internamente se da cuando los médicos necesitan participar de algún congreso, se solicitan los fondos, evaluando si se disponen de fondos en la clínica, caso contrario se solicitan los fondos a rectoría.

19. ¿Existe actualmente un presupuesto destinado a capacitaciones para el personal?

No hay plasmado un presupuesto destinado a cubrir un plan de capacitaciones para el personal de la Clínica de Bienestar Universitario.

3.3.3. Análisis y resultados de la población: Personal de la Clínica de Bienestar Universitario

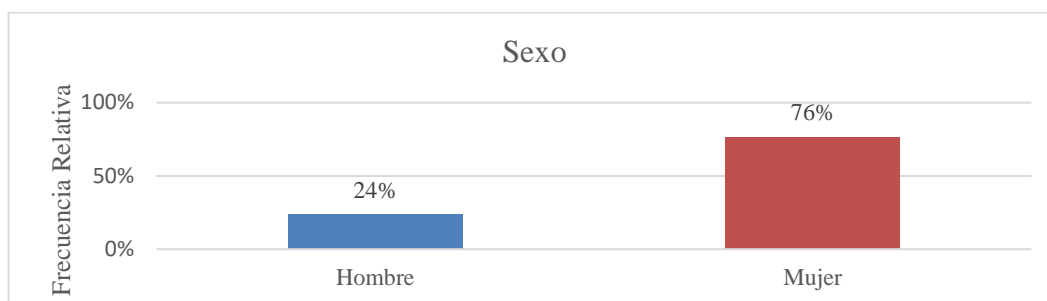
Sección I: Perfil de empleados/as de la Clínica de Bienestar Universitario

1) Sexo

Tabla 9 Sexo de la muestra de empleados de la clínica

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Hombre	4	24%
Mujer	13	76%
Total	17	100%

Gráfico 2 Sexo de la muestra empleados de la Clínica de Bienestar Universitario



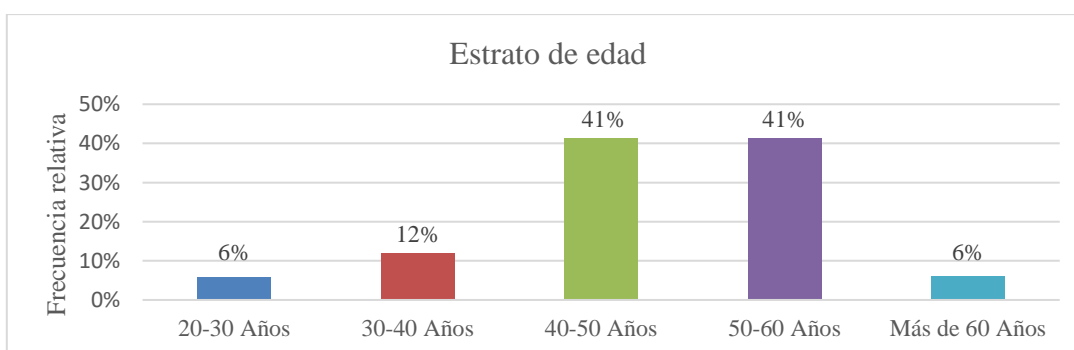
Del total de empleados que laboran en la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador que forman parte del estudio, el 76% son mujeres y el 24% son hombres, exponiendo una mayor representación de mujeres.

2) Rango de edad de los empleados/as

Tabla 10 Rango de edad de los empleados/as de la clínica

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
20 - 30 años	1	6%
30 - 40 años	2	12%
40 - 50 años	7	41%
50 - 60 años	7	41%
Más de 60 años	1	6%
Total	17	100%

Gráfico 3 Rango de edad de los empleados de la clínica



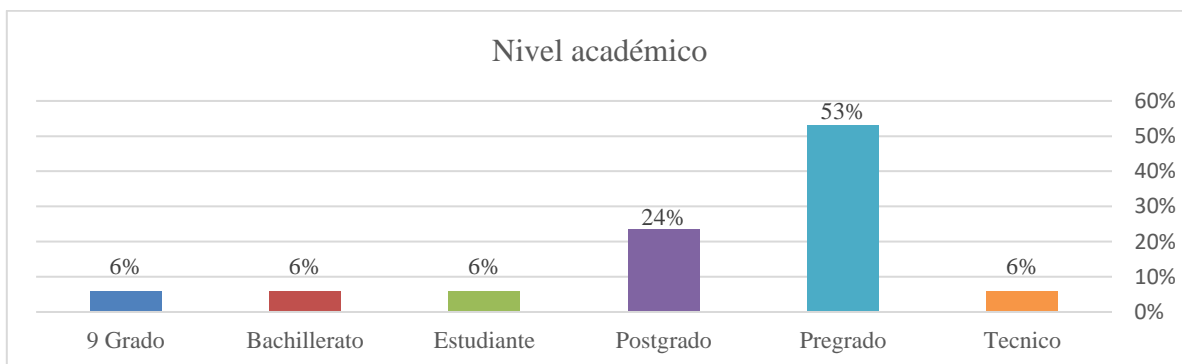
Los resultados obtenidos evidencian que el 41 % corresponde al rango de edad de los encuestados entre 40 – 50 años de edad y 50 – 60 años de edad. Con esto se puede deducir que el mayor rango de edad del personal se encuentra en edades de 40 a 60 años.

3) Nivel académico

Tabla 11 Nivel académico de los empleados de la clínica

Grado académico	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Hasta 9° grado	1	6%
Bachillerato	1	6%
Estudiante Universitario	1	6%
Graduado Universitario Pregrado	4	53%
Graduado Universitario Postgrado	9	24%
Técnico	1	6%
Total	17	100%

Gráfico 4 Nivel académico de los empleados de la clínica



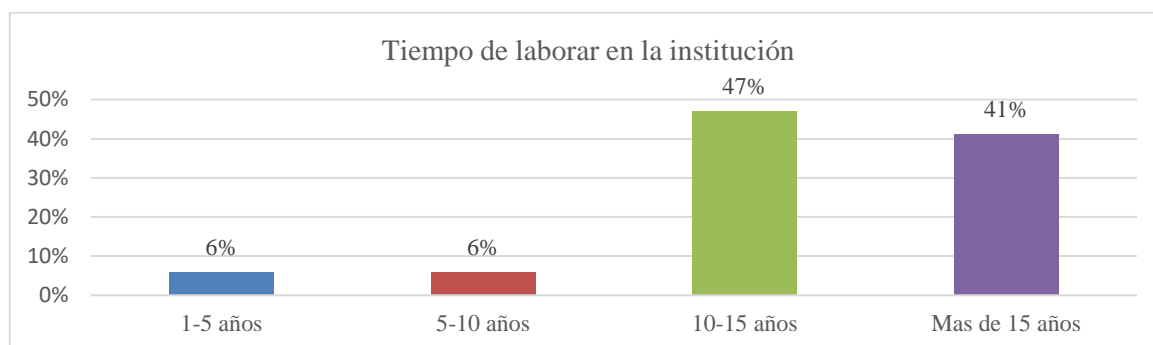
Del total de empleados encuestados el 53% son graduados de estudios de pregrado y el 24% tienen estudios de postgrado. De esto se puede decir que el personal que brinda servicios administrativos y servicios de salud cuentan con grados académicos de pregrado y postgrado para la prestación de los servicios de salud.

4) Tiempo de laborar en la institución

Tabla 12 Tiempo de laborar en la clínica universitaria

Tiempo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 1 a 5 años	1	6%
De 5 a 10 años	1	6%
De 10 a 15 años	8	47%
Más de 15 años	7	41%
Total	17	100%

Gráfico 5 Tiempo de laborar en la clínica universitaria



Del total de la muestra en estudio, el 47% de los empleados poseen 10 a 15 años formando parte de la comunidad universitaria, lo que significa que su experiencia en el cargo actual o la experiencia la ha obtenido durante su carrera laboral en los distintos cargos o áreas de desempeño en los que se ha desarrollado, seguido por el 41% que oscila en un rango de más de 15 años dentro de la institución, tanto en áreas administrativa, servicios, y académicas.

5) Años de experiencia en el cargo

Tabla 13 Años de experiencia en el cargo – Empleados de la clínica

Experiencia en el cargo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1 año	2	12%
1-5 Años	1	6%
5-10 Años	1	6%
10-15 Años	4	24%
Más de 15 años	9	53%
Total	17	100%

Gráfico 6 Años de experiencia en el cargo – Empleados de la clínica



Del total de la muestra, el 53% de los empleados en estudio poseen más de 15 años de experiencia en el puesto y un 24% posee de 10 a 15 años. De los datos obtenidos es importante resaltar que el personal tiene experiencia en el cargo que desempeña.

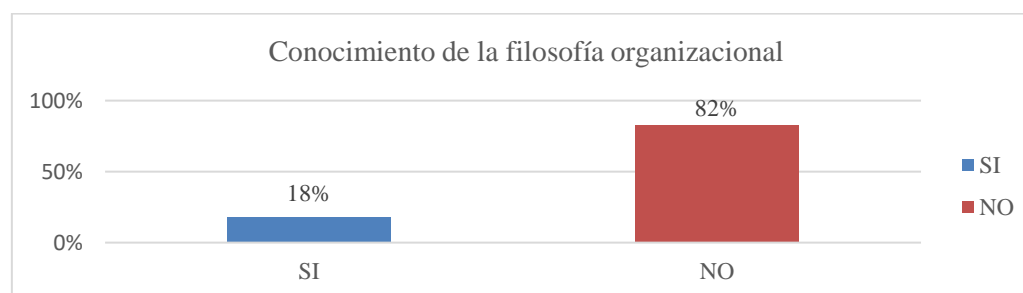
Sección II: Información de la Unidad

- 6) ¿Durante su ingreso como empleado a Bienestar Universitario, le fue mostrada la filosofía organizacional (misión, visión, valores) por medio de documento escrito o presentación oral?

Tabla 14 Conocimiento de la filosofía organizacional al ingresar como empleado de la clínica

Filosofía organizacional	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SÍ	3	18%
NO	14	82%
Total	17	100%

Gráfico 7 Conocimiento de la filosofía organizacional al ingresar como empleado de la clínica



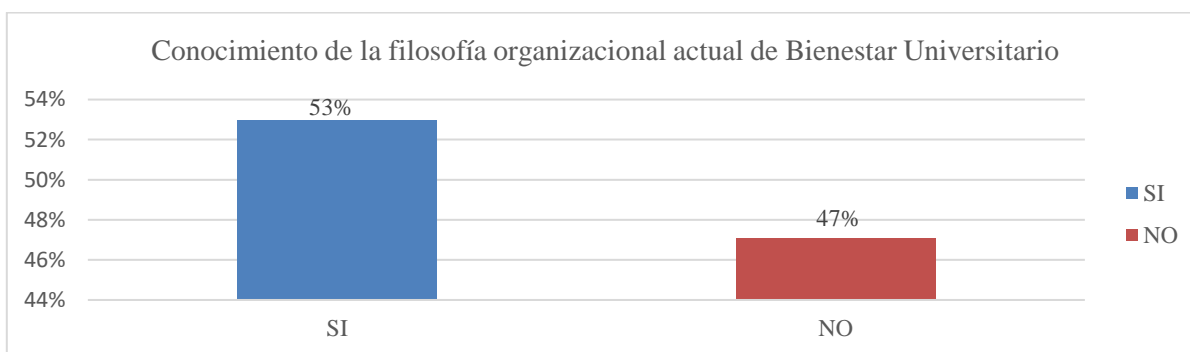
Del total de la muestra, el 82% manifiesta que no le fue mostrada la filosofía organizacional (misión, visión, valores) por medio de documento escrito o presentación oral y un 18% afirma que sí. Es importante que la Clínica de Bienestar Universitario empodere a sus colaboradores y estos identifiquen aspectos clave como la filosofía organizacional.

- 7) ¿Conoce la filosofía organizacional actual de Bienestar Universitario?

Tabla 15 Conocimiento de la filosofía organizacional actual de Bienestar Universitario

Conocimiento de la filosofía actual	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SÍ	9	53%
NO	8	47%
Total	17	100%

Gráfico 8 Conocimiento de la filosofía organizacional actual de Bienestar Universitario



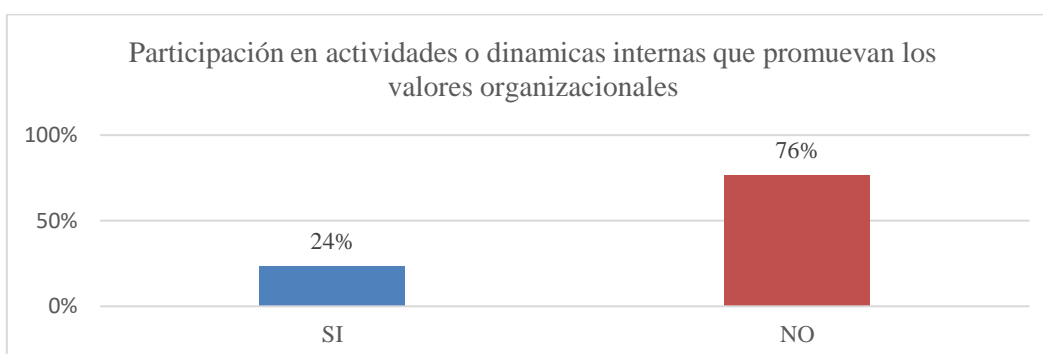
Del total de los resultados obtenidos el 53% de los empleados expresa conocer la filosofía organizacional y el 47% afirma desconocerla. De estos resultados se puede deducir que la filosofía organizacional es un elemento importante que los empleados que forman parte de Bienestar Universitario conozcan, esto contribuirá a fortalecer los esfuerzos por alcanzar los objetivos planteados.

- 8) ¿Durante el año 2023, participó en actividades o dinámicas internas que promuevan los valores organizacionales?

Tabla 16 Participación en actividades o dinámicas internas que promuevan los valores organizacionales de la clínica

Participación en actividades o dinámicas internas que promuevan los valores organizacionales	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SÍ	4	24%
NO	13	76%
Total	17	100%

Gráfico 9 Participación en actividades o dinámicas internas que promuevan los valores organizacionales de la clínica



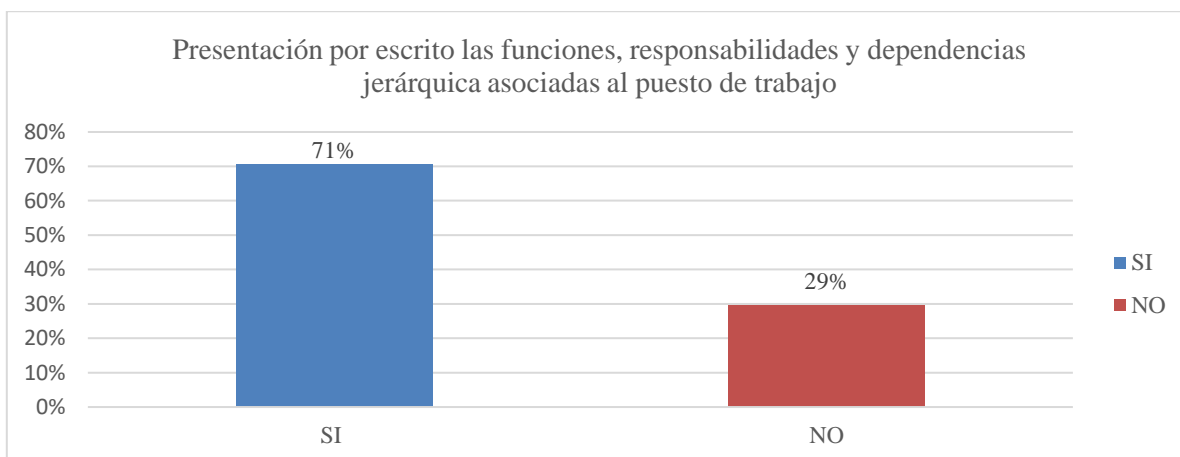
De acuerdo con los resultados, el 76% afirma que no ha participado durante el año 2023 en actividades o dinámica internas que promuevan los valores organizacionales de la Clínica de Bienestar Universitario y un 24% afirma que sí. De los datos obtenidos se puede identificar la necesidad de formación en actividades o dinámicas que fortalezcan los valores organizacionales y contribuyan a un desempeño más eficiente en el personal.

- 9) ¿Al momento de ser contratado, le presentaron por escrito las funciones, responsabilidades y dependencia jerárquica asociadas a su puesto de trabajo?

Tabla 17 Conocimiento de información de su puesto de trabajo

Información de su puesto de trabajo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	12	71%
NO	5	29%
Total	17	100%

Gráfico 10 Conocimiento de información de su puesto de trabajo



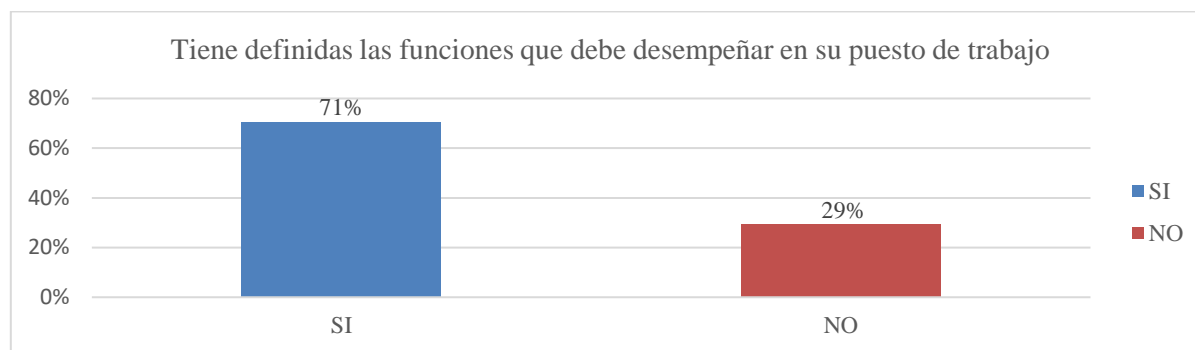
Del total de los resultados obtenidos, el 71% afirma haber sido informado por escrito de las funciones, responsabilidades, y dependencias jerárquicas asociadas a su puesto de trabajo, mientras que el 29% afirma no conocer esa información. Es necesario determinar mecanismos que permitan que el personal conozca la información relevante asociada a sus puestos de trabajo, que permita que sus actividades se realicen de manera más eficiente y que facilite las funciones a desarrollar.

10) Actualmente, ¿tiene definidas las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Tabla 18 Funciones definidas en el puesto de trabajo – Empleados de la clínica

Funciones del puesto de trabajo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	12	71%
NO	5	29%
Total	17	100%

Gráfico 11 Funciones definidas en el puesto de trabajo – Empleados de la clínica



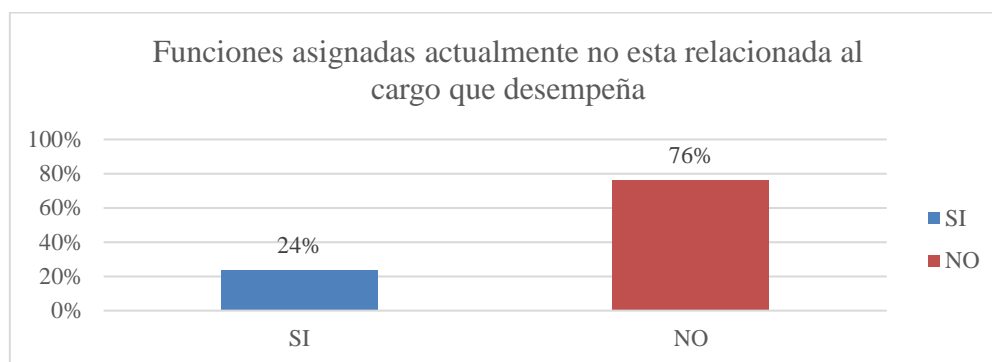
El 71% de los encuestados afirma que sus funciones están definidas al puesto de trabajo que desempeñan, mientras que un 29% afirman que sus funciones no están especificadas. Esto es importante describirlo de manera clara, para que el personal realice sus funciones acordes a las disposiciones de su puesto de trabajo. El buen funcionamiento y la eficiencia de los servicios dependen de la experiencia y formación del personal.

11) ¿Considera que alguna de las funciones que tiene asignadas actualmente, no está relacionada al cargo que desempeña?

Tabla 19 Funciones asignadas actualmente no está relacionada al cargo que desempeña

Funciones asignadas actualmente no está relacionada al cargo que desempeña	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	4	24%
NO	13	76%
Total	27	100%

Gráfico 12 Funciones asignadas actualmente no está relacionada al cargo que desempeña



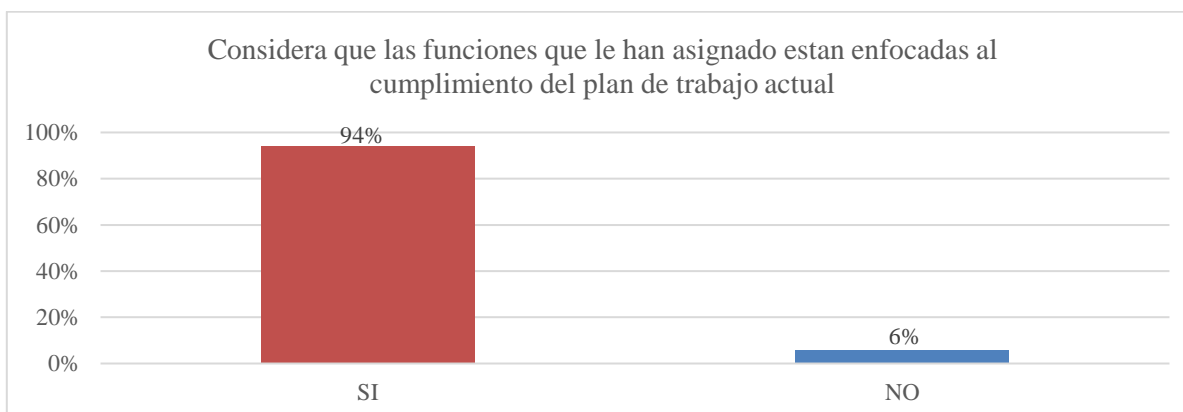
Los empleados manifiestan con un 76% que las funciones asignadas no están en concordancia al cargo que desempeñan, y un 24% afirma que sí. Es necesario que se revisen las funciones asignadas a cada empleado que labora en la clínica e identificar cuales corresponden específicamente a su cargo para que no existan discrepancias y la línea de trabajo de cada uno pueda realizarse sin problemas de interés o desacuerdos.

12) ¿Considera que las funciones que le han asignado están enfocadas al cumplimiento del plan de trabajo actual?

Tabla 20 Funciones enfocadas al cumplimiento del plan de trabajo

Cumplimiento de trabajo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No	1	6%
Sí	16	94%
Total	17	100%

Gráfico 13 Funciones enfocadas al cumplimiento del plan de trabajo



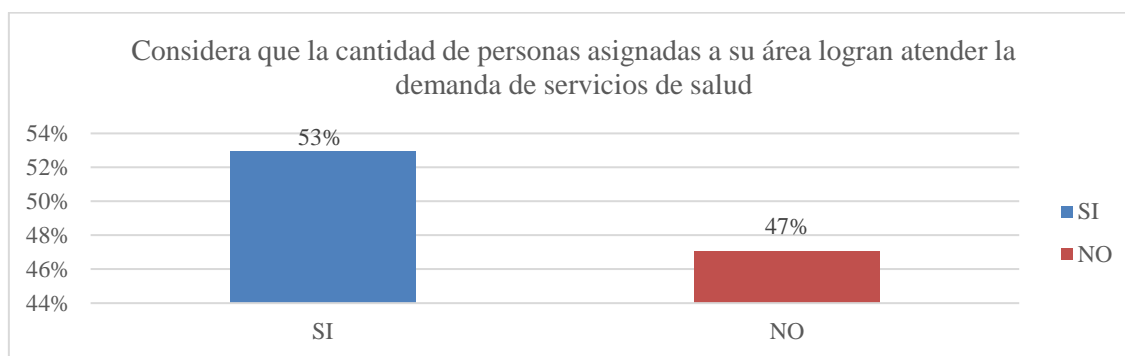
Del total de los resultados el 94% afirma que las funciones que le han asignado están enfocadas al cumplimiento del plan de trabajo actual y el 6% que no. Los resultados evidencian que una parte de los empleados manifiestan desconocimiento respecto a la relación que tienen sus funciones asignadas con el plan de trabajo actual, por lo tanto, es necesario que se les informe el impacto que tienen las funciones que desempeñan para que puedan trabajar de manera organizada, siguiendo una misma línea de trabajo e identificarse en los objetivos organizacionales.

13) ¿Dada las funciones que debe desarrollar su unidad o departamento, considera que la cantidad de personas asignadas a su área logran atender la demanda de servicios de salud?

Tabla 21 Personal y atención de la demanda de servicios de salud

Considera que la cantidad de personas asignadas a su área logran atender la demanda de servicios de salud	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SÍ	9	53%
NO	8	47%
Total	17	100%

Gráfico 14 Personal y atención de la demanda de servicios de salud



En los resultados obtenidos el 53% afirma que la cantidad de personas asignadas al área logran atender la demanda, mientras que el 47% opina que no. Algunas de las áreas administrativas y de servicios de salud exponen que no es proporcional a la demanda la cantidad de personal de las áreas, por lo que la demanda de servicios no alcanza a cubrirla y estas son las situaciones

que afectan en el tiempo de prestación de un servicio o la cantidad de tiempo para esperar una cita.

14) ¿Cuáles son las funciones que debe desarrollar durante su jornada laboral?

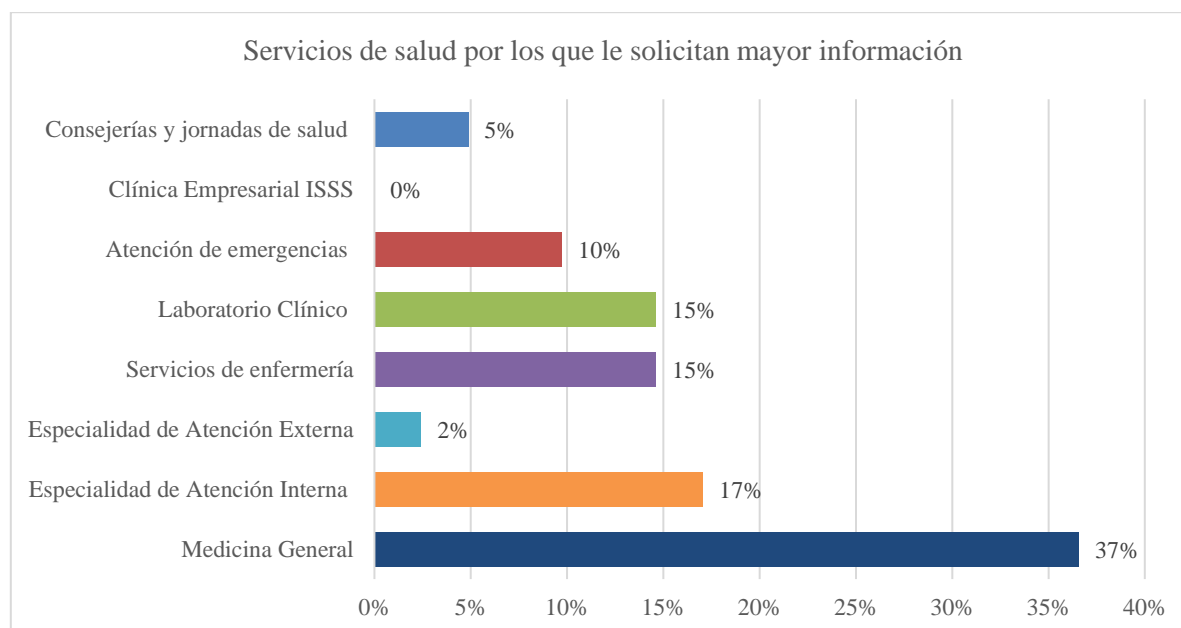
El 100% del personal coinciden que las actividades a realizar durante su jornada laboral son de naturaleza de su cargo y están plasmadas en el contrato de trabajo específico de cada empleado.

15) ¿Cuáles son los servicios de salud por los que le solicitan más información?

Tabla 22 Servicios de salud por los que solicitan más información

Servicios de salud por los que le solicitan mayor información	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Medicina General	15	37%
Especialidad de Atención Interna	7	17%
Especialidad de Atención Externa	1	2%
Servicios de enfermería	6	15%
Laboratorio Clínico	6	15%
Atención de emergencias	4	10%
Clínica Empresarial ISSS	0	0%
Consejerías y jornadas de salud	2	5%

Gráfico 15 Servicios de salud por los que solicitan más información



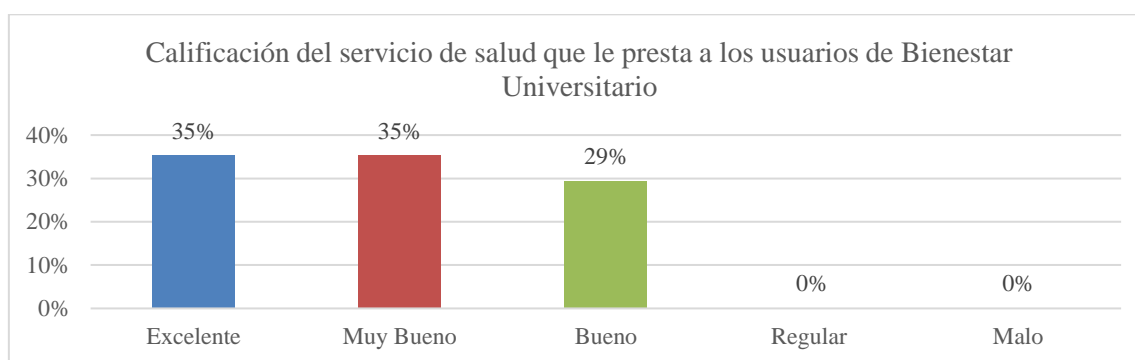
El 37% de los encuestados afirma que el servicio de salud por el que más consultan es medicina general, seguida por el 17% en especialidades de atención interna y el 15% tanto para servicios de enfermería como para servicios de laboratorio clínico. Es necesario informar a la comunidad universitaria sobre los servicios que se brindan y fortalecer las actividades de promoción para que los estudiantes y empleados conozcan la oferta de servicios de la Clínica de Bienestar Universitario.

16) ¿Cómo califica el servicio que le presta a los usuarios de Bienestar Universitario?

Tabla 23 Calificación del servicio de salud que le presta a los usuarios de Bienestar Universitario

Calificación del servicio de salud que le presta a los usuarios de Bienestar Universitario	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	6	35%
Muy Bueno	6	35%
Bueno	5	29%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	17	100%

Gráfico 16 Calificación del servicio de salud que le presta a los usuarios de Bienestar Universitario



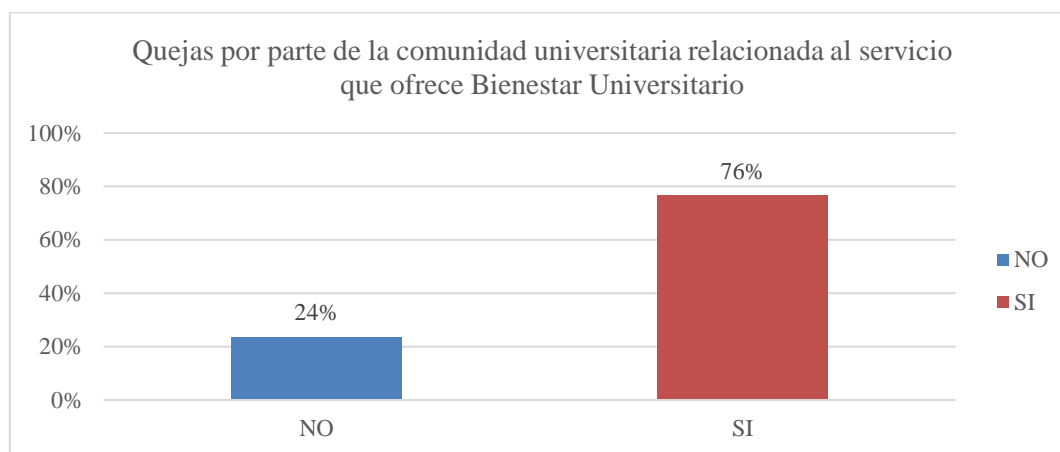
Del total de los resultados obtenidos el 35% afirma que el servicio brindado es excelente y un 35% como muy bueno, en tercer lugar, un 29% como bueno. La calidad de los servicios que se brindan es importante tomar en cuenta que es calificado en aspectos positivos, pero debe ser fortalecido para que sea percibido por los usuarios con excelencia en la atención.

17) ¿Ha recibido quejas por parte de la comunidad universitaria relacionada al servicio que ofrece Bienestar Universitario?

Tabla 24 Quejas recibidas

Quejas por parte de la comunidad universitaria relacionada al servicio que ofrece Bienestar Universitario	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No	4	24%
Sí	13	76%
Total	17	100%

Gráfico 17 Quejas recibidas



En los resultados obtenidos el 76% manifiesta haber recibido quejas de los servicios que brinda Bienestar universitario y un 24% afirma que no han recibido quejas. Es importante que se establezca un mecanismo para que las quejas recibidas sean procesadas y tomadas en cuenta para mejorar los servicios brindados, capacitar al personal para la recepción adecuada de las quejas y brindar el soporte a los usuarios.

18) Si su respuesta a la pregunta 12 es sí, ¿Qué tipo de quejas ha recibido por parte de la comunidad universitaria?

a. Tiempos de espera demasiado largos

El personal que labora en la Clínica de Bienestar Universitario ha manifestado que de las quejas expresadas por los usuarios de la clínica los largos tiempos de espera para recibir los servicios de salud son frecuentes, lo que provoca muchas

veces emociones negativas en los pacientes, percepción del tiempo deficiente y condiciona la actitud de los usuarios.

b. Mala atención por parte de algún empleado

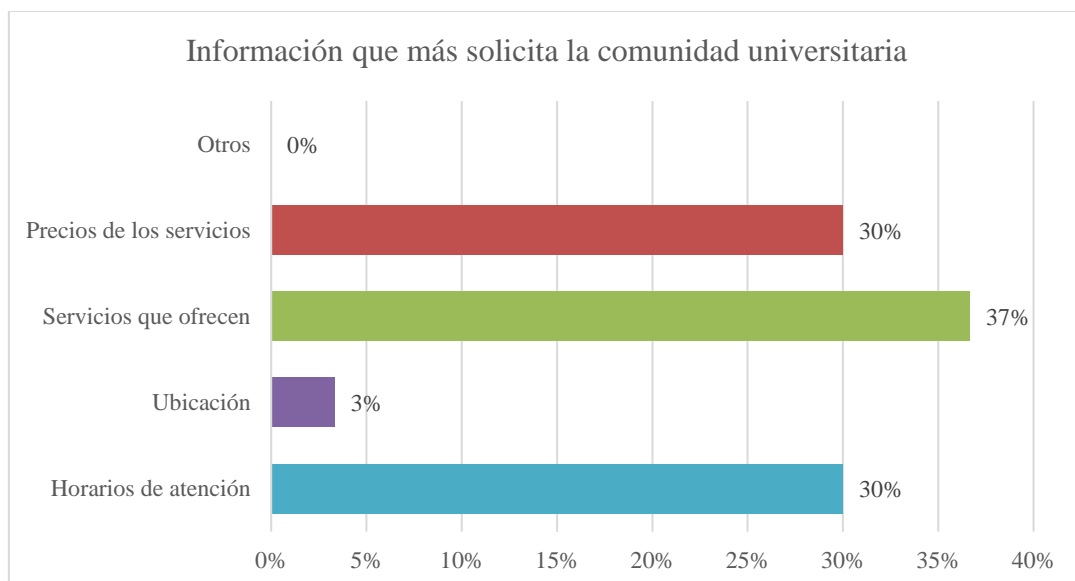
Una atención de calidad es tan importante, que su ausencia crea insatisfacción en las expectativas de los usuarios de los servicios de salud. No cumplir con los estándares mínimos de calidad compromete la integridad física y mental de los usuarios exponiendo su vida.

19) ¿Qué tipo de información es la que más solicita la comunidad universitaria? (Puede marcar máximo dos)

Tabla 25 Información que solicita la comunidad universitaria

Información que solicita la comunidad universitaria	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Horarios de atención	9	30%
Ubicación	1	3%
Servicios que ofrecen	11	37%
Precios de los servicios	9	30%
Otros	0	0%

Gráfico 18 Información que solicita la comunidad universitaria



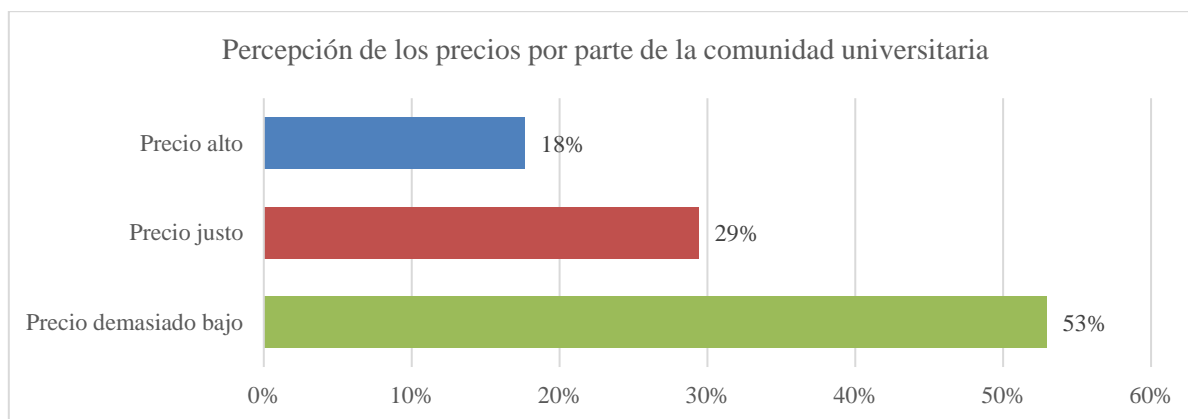
De los resultados obtenidos el personal que labora en la Clínica de Bienestar Universitario considera con el 37% que la información más solicitada es sobre los servicios que ofrecen y el 30% tanto para horarios de atención y precios de los servicios ofertados. Con estos resultados es importante que se implemente un plan promoción de los servicios ofertados, la comunidad universitaria desconoce los servicios que se brindan. Hacer uso de los canales oficiales y promover los precios y horarios de atención hará que la comunidad universitaria se interese más por los servicios que ahí se brindan.

20) ¿Cómo ha percibido que la comunidad universitaria reacciona ante los precios de los servicios de salud?

Tabla 26 *Percepción de los precios*

Cómo ha percibido que la comunidad universitaria reacciona ante los precios de los servicios de salud	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Precio demasiado bajo	9	53%
Precio justo	5	29%
Precio alto	3	18%
Total	17	100%

Gráfico 19 *Percepción de los precios*



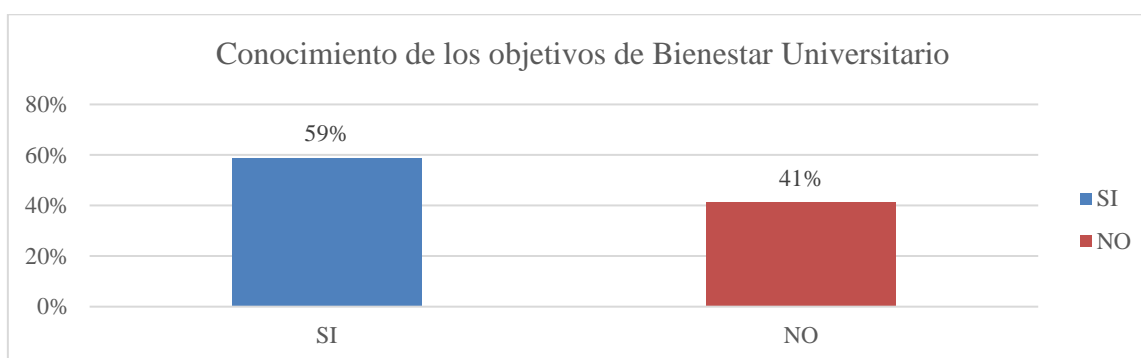
Del total de los resultados el 53% manifiesta que la comunidad universitaria considera que los precios de los servicios de salud son demasiado bajos contra un 29% que sostiene que los precios son justos y el 18% que los precios son altos. Los resultados evidencian que los usuarios están de acuerdo en la tabla arancelaria actual, considerando que están a su alcance.

21) ¿Conoce los objetivos que Bienestar Universitario se ha fijado cumplir?

Tabla 27 Conocimiento de los objetivos de Bienestar Universitario

Objetivos de Bienestar Universitario	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SÍ	10	59%
NO	7	41%
Total	17	100%

Gráfico 20 Conocimiento de los objetivos de Bienestar Universitario



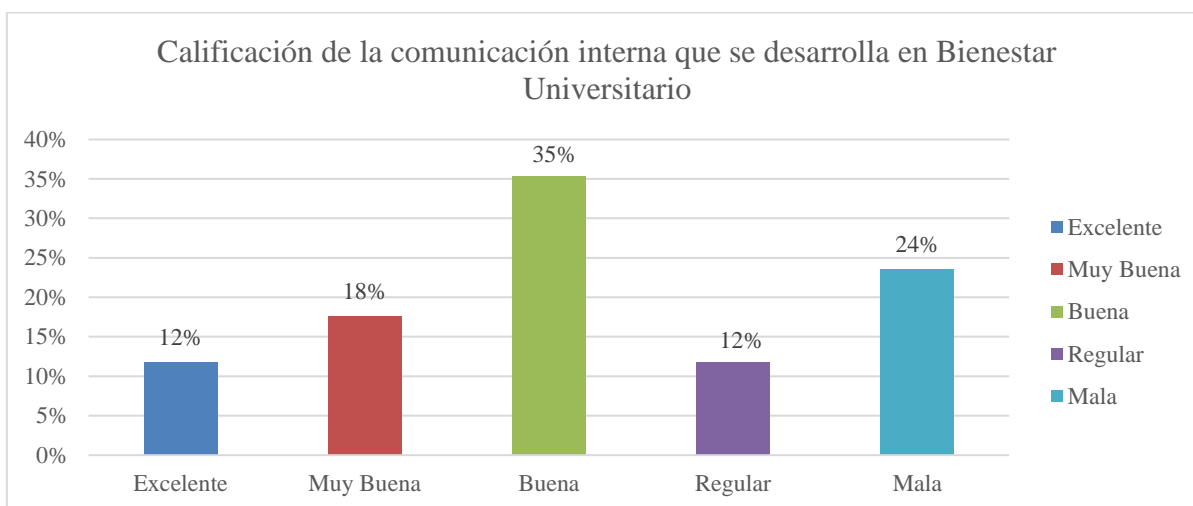
El 59% de los encuestados afirma tener conocimiento de los objetivos fijados por Bienestar Universitario, mientras que un 41% desconoce cuáles son los objetivos. A pesar de que los resultados muestran un número positivo en cuanto al conocimiento de los objetivos, es importante desarrollar estrategias de comunicación para que todo el personal que labora en la clínica pueda identificar y conocer los objetivos organizacionales y aportar al cumplimiento de estos.

22) ¿Cómo califica la comunicación interna que se desarrolla en Bienestar Universitario?

Tabla 28 Calificación de la comunicación interna

Comunicación interna	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	2	12%
Muy Buena	3	18%
Buena	6	35%
Regular	2	12%
Mala	4	24%
Total	17	100%

Gráfico 21 Calificación de la comunicación interna



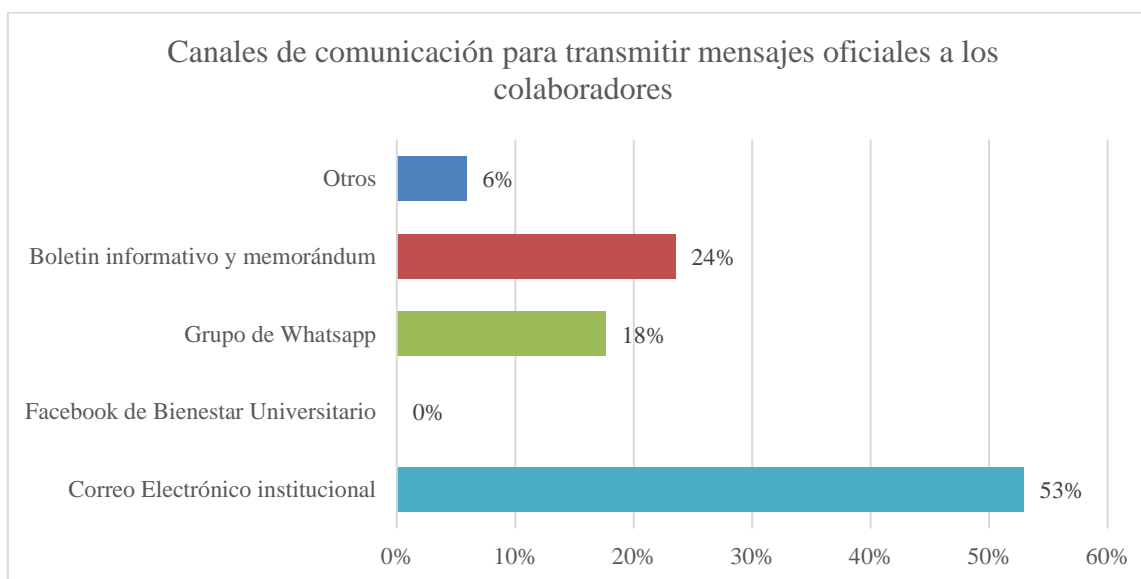
Con el 35% de los resultados obtenidos se evidencia que los empleados de Bienestar Universitario califican como buena la comunicación interna, con un 24% como mala y en tercer lugar con un 18% como muy buena. Con base en los resultados obtenidos se identifican oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación interna, teniendo que implementarse mecanismos de comunicación efectiva, a través de medios oficiales, de manera directa y a todo el personal para que los objetivos organizacionales sean de común esfuerzo para todos.

23) ¿Cuál de los siguientes canales de comunicación considera más adecuados para transmitir mensajes oficiales a los colaboradores?

Tabla 29 Medios de comunicación para brindar información

Medios de comunicación para brindar información	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Correo electrónico institucional	9	53%
Facebook de Bienestar Universitario	0	0%
Grupo de WhatsApp	3	18%
Boletín informativo y memorándum	4	24%
Otros	1	6%
Total	17	100%

Gráfico 22 Medios de comunicación para brindar información



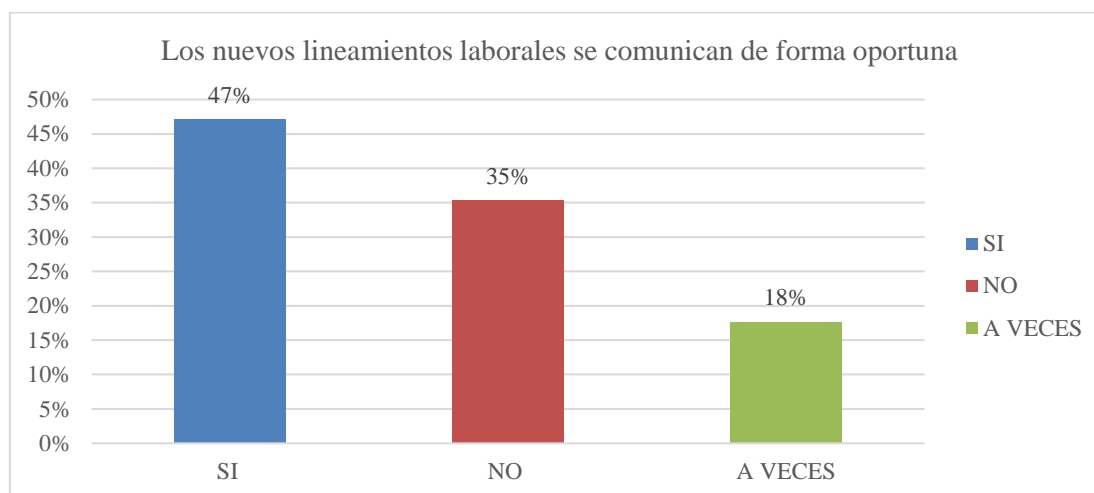
La muestra de encuestados responde a esta interrogante afirmando que con el 53% consideran como medio oficial la transmisión de la información a través de sus cuentas de correo institucional, un 24% por un boletín informativo o memorándum y un 18% un grupo de WhatsApp, como medios para informarse. Con base a los resultados obtenidos se evidencia la preferencia y confiabilidad de los medios oficiales como la cuenta de correo institucional como el medio más efectivo para recibir la información y de la cual también se considera más efectiva debido a que la posibilidad de que los empleados puedan observar la información es mucho mayor y efectiva.

24) ¿Ante un cambio de procesos o procedimientos, los nuevos lineamientos laborales se comunican de forma oportuna?

Tabla 30 Comunicación oportuna de la información

Comunicación oportuna de la información	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	8	47%
No	6	35%
A veces	3	18%
Total	17	100%

Gráfico 23 *Comunicación oportuna de la información*



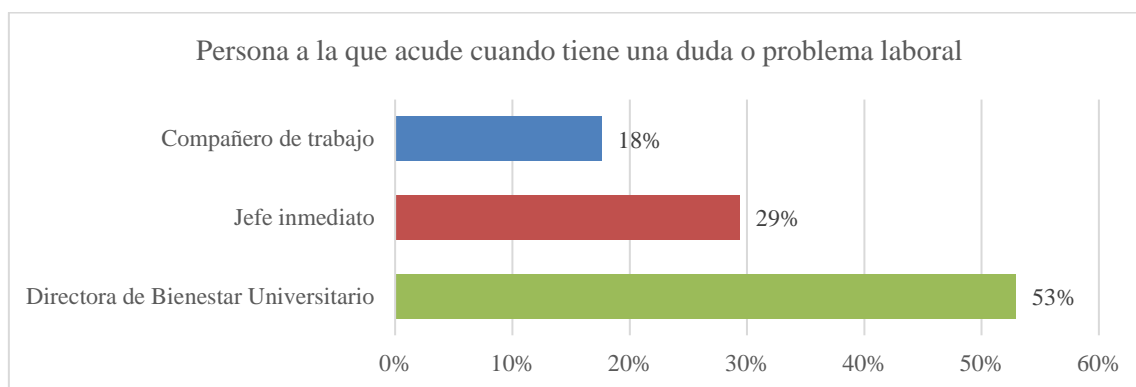
De los resultados obtenidos el 47% de los empleados consideran que la información proporcionada es comunicada oportunamente, el 35% manifiesta que no es oportuna y un 18% declara que es a veces. Estos resultados ayudan a identificar oportunidades de mejora en la transmisión de la información que se proporciona, los medios en los cuales se transmite y los métodos para que esta información sea efectiva, por lo que es importante desarrollar estrategias para contrarrestar las debilidades en la comunicación.

25) ¿Quién es la persona a la que acude cuando tiene una duda o problema laboral?

Tabla 31 *A quién acude en caso de tener dudas o problemas laborales*

A quién acude en caso de tener dudas o problemas laborales	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Directora	9	53%
Jefe inmediato	5	29%
Compañeros de trabajo	3	18%
Total	17	100%

Gráfico 24 A quién acude en caso de tener dudas o problemas laborales



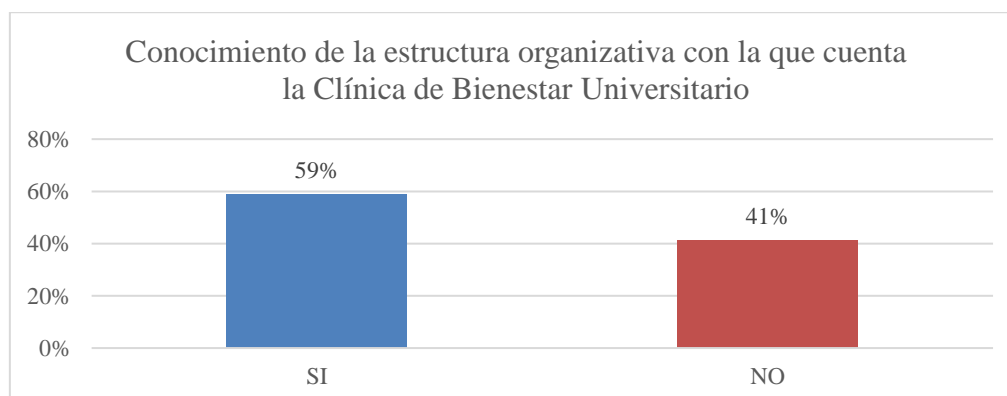
Del total de los encuestados el 53% afirma acudir a la directora de la clínica en caso de tener dudas o problemas laborales, en segundo lugar, el 29% acude a su jefe inmediato y el 18% lo transmite a sus compañeros de trabajo. Dados los resultados es importante que se informe a los colaboradores de la clínica sobre la jerarquía organizativa a fin de que los problemas y dudas sean canalizados en el medio correspondiente y no sean motivos para malos entendidos o deficiencia en la ejecución de sus actividades.

26) ¿Conoce la estructura organizativa con la que cuenta la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 32 Estructura organizativa

Estructura organizativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	10	59%
NO	7	41%
Total	17	100%

Gráfico 25 Estructura organizativa



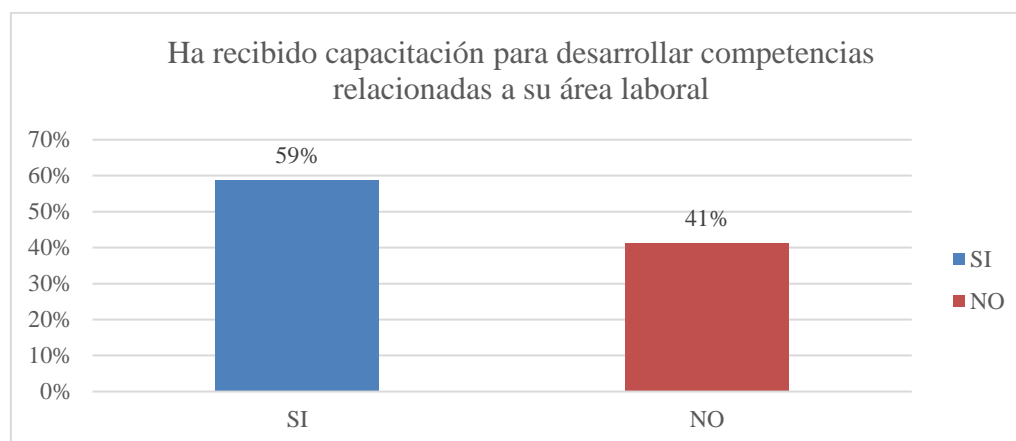
Del 100% de los encuestados, un 59% afirma conocer la estructura organizativa de la Clínica de Bienestar Universitario y un 41% lo desconoce. Deben establecerse mecanismos y estrategias que permitan a todo el personal conocer la estructura organizativa de la Clínica de Bienestar Universitario y de esta manera hacer parte al personal de aspectos básicos como la jerarquía de las unidades.

27) Durante el último año, ¿ha recibido capacitación para desarrollar competencias relacionada a su área laboral?

Tabla 33 Capacitaciones

Capacitaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SÍ	10	59%
NO	7	41%
Total	17	100%

Gráfico 26 Capacitaciones



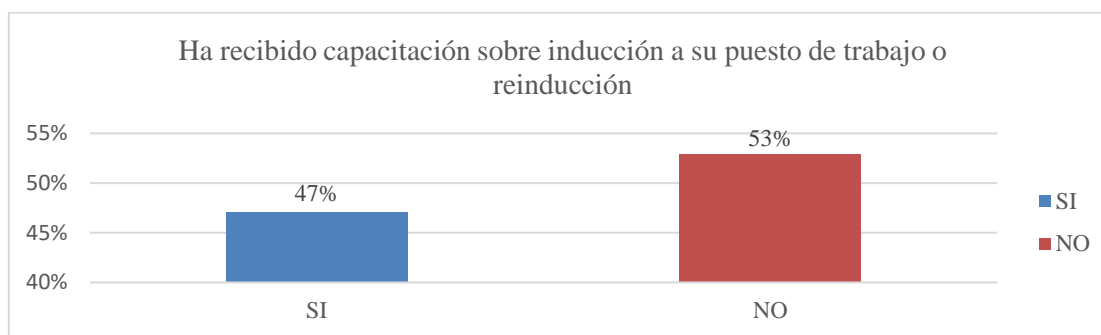
Del total de encuestados que respondieron el cuestionario, un 59% afirman haber recibido capacitaciones para desarrollar competencias relacionadas al área laboral, y un 41% expresa no haber formado parte de capacitaciones. Con los resultados obtenidos se determina la importancia de los planes de capacitación para que el personal este capacitado en temáticas relacionadas a sus áreas de trabajo y proporcionar los servicios de salud con mayor calidad.

28) ¿Ha recibido capacitación sobre inducción a su puesto de trabajo?

Tabla 34 Capacitación sobre inducción a su puesto de trabajo

Ha recibido capacitación sobre inducción a su puesto de trabajo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SÍ	8	47%
NO	9	53%
Total	17	100%

Gráfico 27 Capacitación sobre inducción a su puesto de trabajo



Del total de encuestados el 53% expresa que no ha recibido capacitación sobre inducción o reinducción a su puesto de trabajo y el 47% expresa positivamente. Con base en los resultados obtenidos es importante realizar capacitaciones sobre inducción o reinducción en los puestos de trabajo para mejorar la eficiencia y fortalecer las capacidades del personal que labora en la clínica.

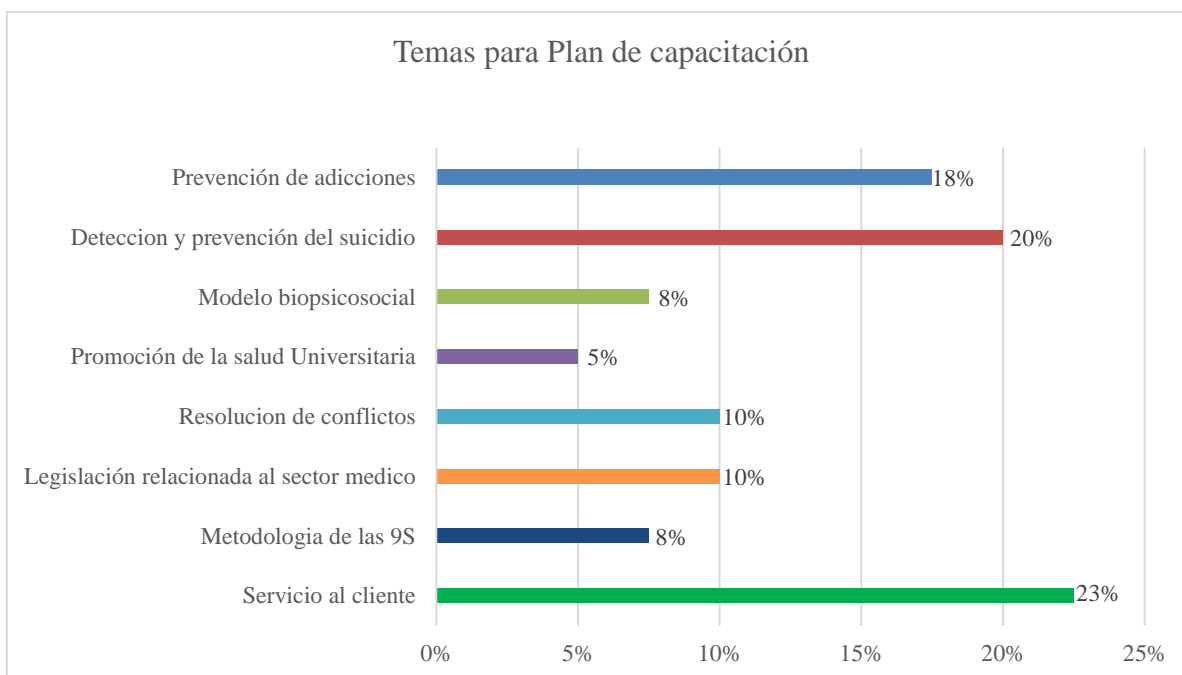
29) ¿Cuáles son los temas relacionados a su área de trabajo que considera deben ser incluidos en un plan de capacitación?

Tabla 35 Temas para plan de capacitación

Temas para plan de capacitación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Servicio al cliente	9	23%
Metodología de las 9S	3	8%
Legislación relacionada al sector médico	4	10%

Temas para plan de capacitación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Resolución de conflictos	4	10%
Promoción de la salud universitaria	2	5%
Modelo biopsicosocial	3	8%
Detección y prevención del suicidio	8	20%
Prevención de adicciones	7	18%

Gráfico 28 Temas para plan de capacitación



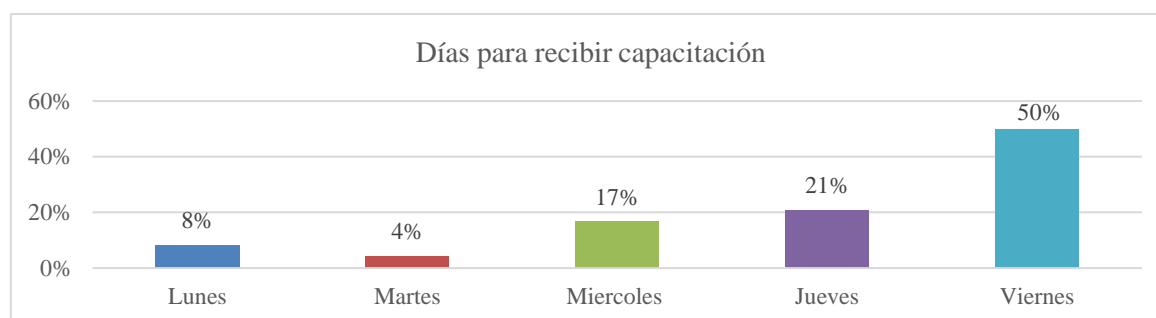
Del total de encuestados el 33% manifiesta que uno de los temas a incluir en el plan de capacitación debe ser servicio al cliente, en segundo lugar, aparece con el 20% detección y prevención del suicidio y con el 18% prevención de adicciones. Los colaboradores también agregaron que desean tener capacitación especializada de sus áreas de trabajo como en laboratorio clínico y en especialidades médicas. Es importante que se realice un plan de capacitaciones para fortalecer las capacidades del personal que labora en la clínica y que se suministre atención de calidad y servicios más eficientes a través de la capacitación constante y continua.

30) Considerando la demanda de los servicios de salud, ¿qué días son los más adecuados para recibir capacitación?

Tabla 36 Días para recibir capacitación

Días para recibir capacitación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Lunes	2	8%
Martes	1	4%
Miércoles	4	17%
Jueves	5	21%
Viernes	12	50%

Gráfico 29 Días para recibir capacitación



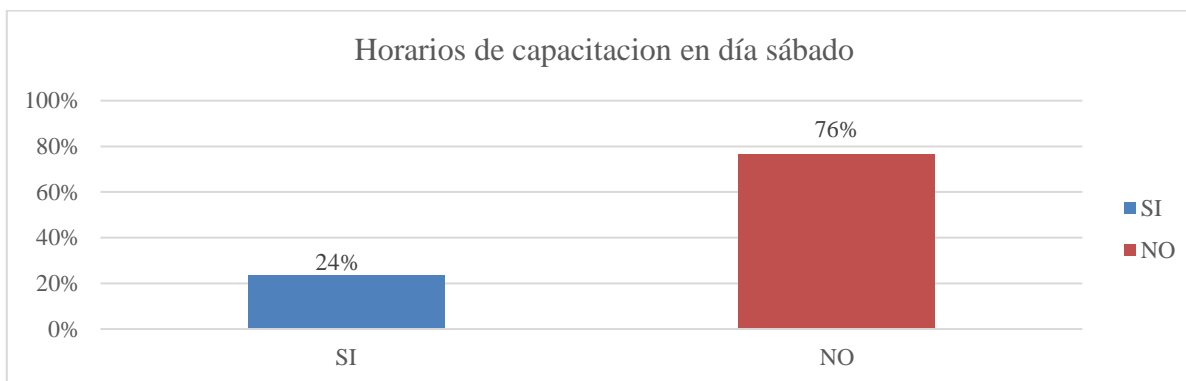
Del total de encuestados, el 50% considera adecuado realizar las jornadas de capacitación los días viernes, el 21% opina que en día jueves y el 17% estima que los días miércoles. Estos resultados indican que el mejor día según la carga laboral y las actividades de cada área de trabajo en su mayoría coinciden que el día más apropiado es el día viernes. Dichas jornadas también deben organizarse de tal manera que en cada unidad o área no se suspendan las actividades para que los servicios de salud no se discontinúen.

31) ¿Está dispuesto a recibir capacitaciones los días sábado en horario de 8:00 am a 12:00 md?

Tabla 37 Horarios de capacitación en sábado

Horarios de capacitación en día sábado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	4	24%
NO	13	76%
Total	17	100%

Gráfico 30 Horarios de capacitación en día sábado



En los resultados obtenidos el 76% expresa que no están de acuerdo en asistir a jornadas de capacitación en horario de día sábado de 8:00 am a 12:00 md, y el 24% manifiesta que si asistiría. Esta propuesta es con el fin de no suspender o interrumpir las actividades de prestación de servicios de salud. Con los resultados obtenidos se debe plantear un plan de capacitaciones que se adapte a los horarios más adecuados para el personal de la clínica y a través de la cual a todos los interesados les sea permitido participar.

32) ¿Qué recomendaciones tiene para la realización de una jornada de capacitaciones?

El personal manifiesta que un factor a tomar en cuenta es que los temas se ajusten a las necesidades de cada área y que se facilite material didáctico que puedan reforzar el contenido impartido en cada jornada. El personal también sugiere que las jornadas de capacitación sean exclusivas para el personal de la Clínica de Bienestar Universitario y no en jornadas masivas donde hayan participaciones de otros sectores de la comunidad universitaria.

Que los horarios establecidos estén dentro de sus jornadas laborales y que no se suspendan las actividades de prestación de servicios de salud, pero que se puedan organizar de tal manera que el personal pueda turnarse para asistir a las capacitaciones y atender los servicios de salud de manera simultánea. Que las jornadas de formación en temas específicos sean brindadas por especialistas en el área y que sea incluidos todos los colaboradores de la clínica en las diferentes temáticas a impartir.

3.3.4. Análisis y resultados de la población: Estudiantes activos 2024

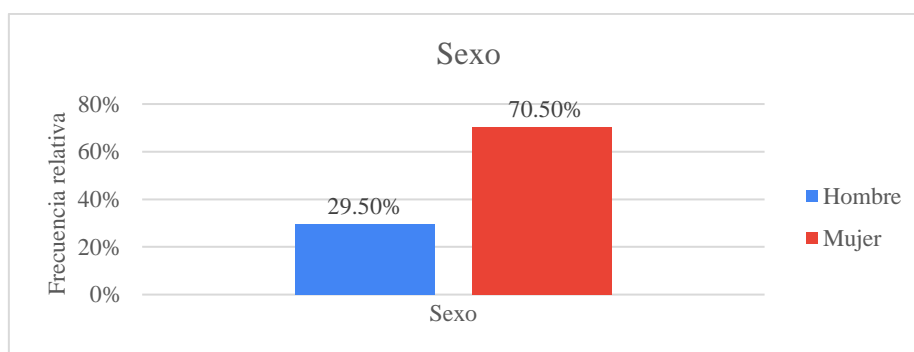
Sección I: Perfil del estudiantado

1. Sexo

Tabla 38 Sexo de la muestra estudiantil

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Hombre	295	29.50%
Mujer	705	70.50%
Total	1000	100%

Gráfico 31 Sexo de la muestra estudiantil



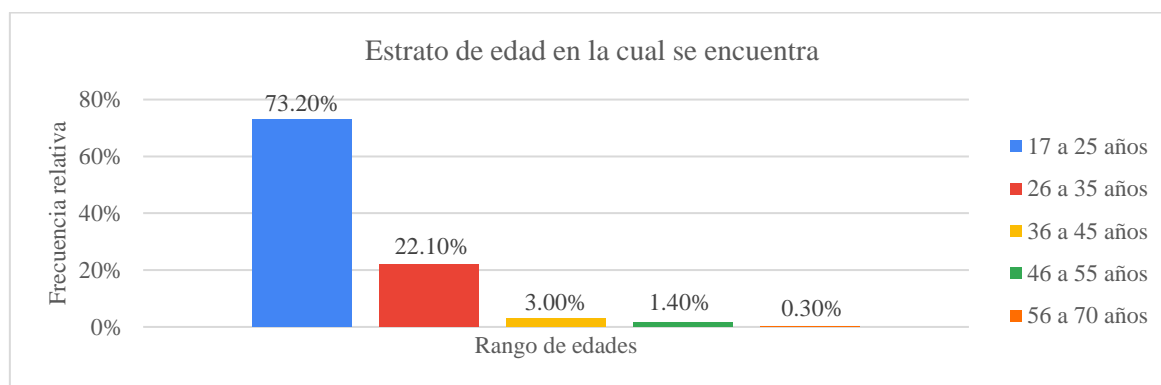
De los 1000 estudiantes que forman parte de la muestra el 70.50% son mujeres y el 29.50% son hombres, con lo cual se puede observar que para este tipo de estudios existe una mayor participación de las mujeres con una brecha del 41% entre ambos sexos.

2. Edad de los estudiantes

Tabla 39 Rango de edad de los estudiantes

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
17 a 25 años	732	73.20%
26 a 35 años	221	22.10%
36 a 45 años	30	3.00%
46 a 55 años	14	1.40%
56 a 70 años	3	0.30%
Total	1000	100%

Gráfico 32 Rango de edad de los estudiantes



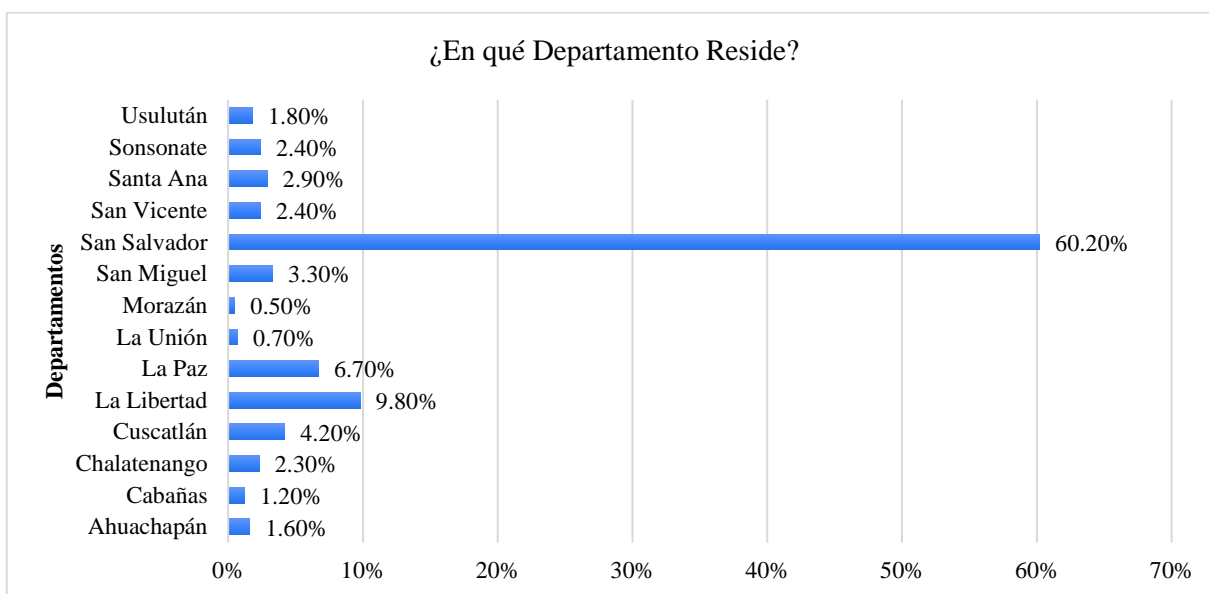
De acuerdo a los resultados obtenidos, en su mayoría los estudiantes oscilan en un rango de edad de los 17 a 25 años, pues representan el 73.20% de los encuestados, esto se puede atribuir a que son jóvenes que aún están en sus primeros años universitarios, sino es que iniciando, por lo cual hay una gran cantidad de estudiantes activos con este rango de edad, seguidamente se tiene a los que oscilan entre los 26 a 35 años, que posiblemente por diversas razones o por la naturaleza de sus estudios aún no han culminado su carrera universitaria e incluso se puede dar el caso en conjunto con los otros estratos de que ya se encuentran cursando alguna maestría o doctorado.

3. Departamento de residencia

Tabla 40 Departamento de residencia - Muestra estudiantes

Departamento	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ahuachapán	16	1.60%
Cabañas	12	1.20%
Chalatenango	23	2.30%
Cuscatlán	42	4.20%
La Libertad	98	9.80%
La Paz	67	6.70%
La Unión	7	0.70%
Morazán	5	0.50%
San Miguel	33	3.30%
San Salvador	602	60.20%
San Vicente	24	2.40%
Santa Ana	29	2.90%
Sonsonate	24	2.40%
Usulután	18	1.80%
Total	1000	100%

Gráfico 33 Departamento de residencia - Muestra estudiantes



Del 100% de la muestra, el 60.20% reside en San Salvador, que es precisamente el departamento donde la Clínica de Bienestar Universitario está ubicada, sin embargo, el estudio también cuenta con la participación de estudiantes que provienen de los restantes 13 departamentos del país, quienes han tenido la oportunidad de hacer uso de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario.

4. Facultad en la que estudia

Tabla 41 Facultad en la que estudia

Departamento	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Facultad de Agronomía	59	5.90%
Facultad de Ciencias Económicas	168	16.80%
Facultad de Ciencias Naturales y Matemática	51	5.10%
Facultad de Ciencias y Humanidades	259	25.90%
Facultad de Química y Farmacia	30	3.00%
Facultad de Ingeniería y Arquitectura	91	9.10%
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	79	7.90%
Facultad de Medicina	230	23.00%
Facultad de Odontología	33	3.30%
Total	1000	100%

Gráfico 34 Facultad en la que estudia



De toda la muestra de la comunidad estudiantil, el 25.90% pertenece a la Facultad de Ciencias y Humanidades, seguida de la Facultad de Medicina, lo cual puede indicar que, dado a que son facultades que tienen estudiantes que pueden realizar su servicio social en la Clínica de Bienestar Universitario están más informados y en contacto con la clínica. En un tercer lugar se ubica la Facultad de Ciencias Económicas con el 16.80% y el restante 31.30% esta distribuido en las diferentes facultades que conforman el campus central.

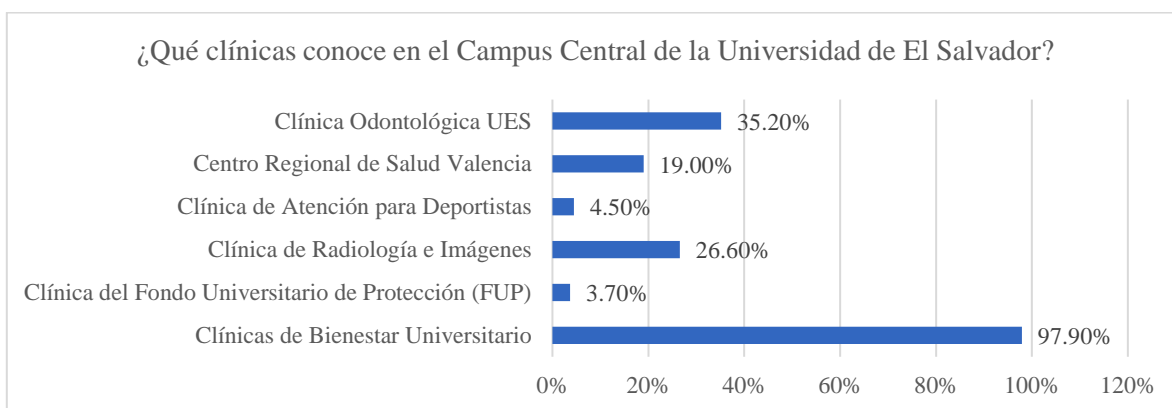
Sección II: Información de la Unidad

5. ¿Qué clínicas conoce en el Campus Central de la Universidad de El Salvador?

Tabla 42 Clínicas que conoce del Campus Central UES - Muestra estudiantes

Clínicas que conoce del Campus Central UES	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Clínicas de Bienestar Universitario	979	97.90%
Clínica del Fondo Universitario de Protección (FUP)	37	3.70%
Clínica de Radiología e imágenes	266	26.60%
Clínica de Atención para Deportistas	45	4.50%
Centro Regional de Salud Valencia	190	19.00%
Clínica Odontológica UES	352	35.20%

Gráfico 35 Clínicas que conoce del Campus Central UES - Muestra estudiantes



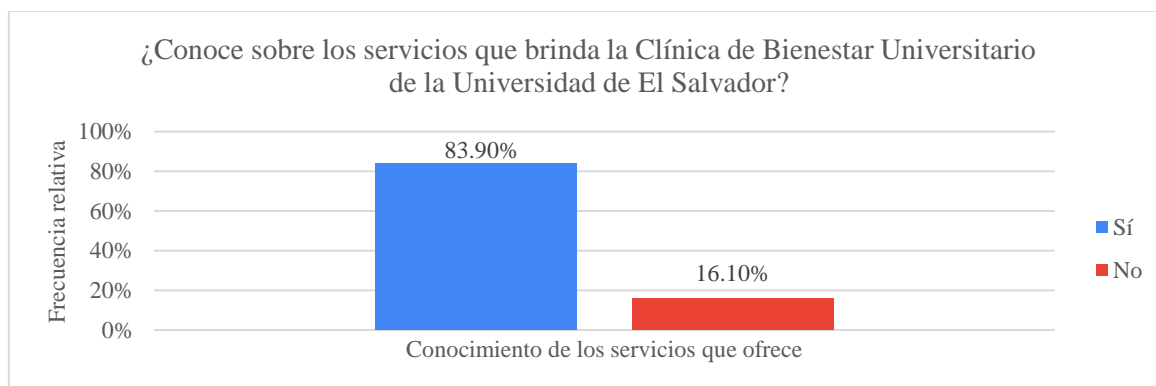
De todos los encuestados, el 97.90% manifiesta conocer la Clínica de Bienestar Universitario con lo cual se puede observar que hay un buen posicionamiento en la mente de la comunidad universitaria, ya que es reconocida por casi todos los estudiantes. Con el 35.20% la Clínica Odontológica UES se ubica en el segundo lugar y con el 26.60% la Clínica de Radiología e Imágenes, siendo estas tres clínicas las que mayor presencia tienen para los estudiantes.

- ¿Conoce sobre los servicios que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

Tabla 43 Conocimiento de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario

Conocimiento de los servicios que ofrece	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	839	83.90%
No	161	16.10%
Total	1000	100%

Gráfico 36 Conocimiento de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario



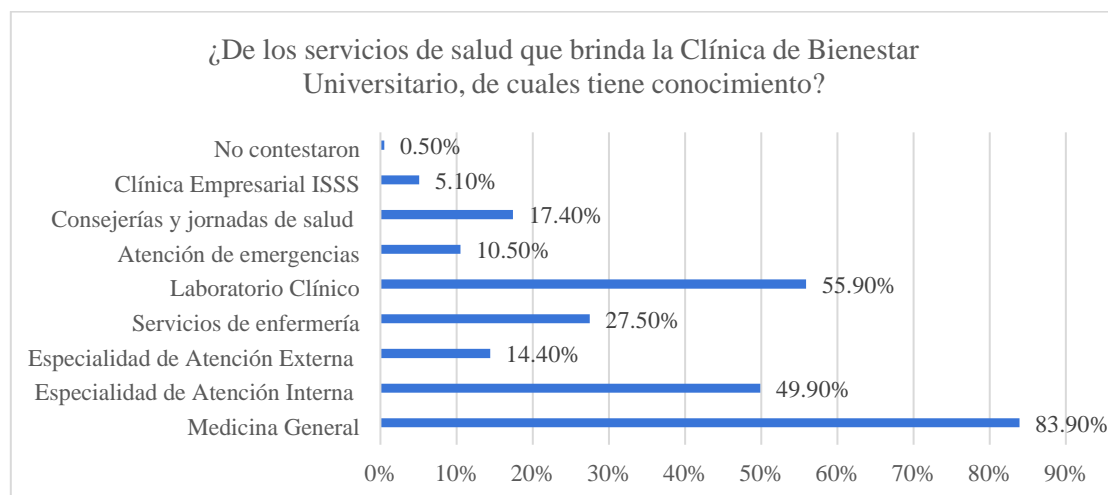
Con base en los resultados obtenidos, el 83.90% de los estudiantes manifiesta conocer los servicios que la Clínica de Bienestar Universitario tiene al alcance de la comunidad universitaria contra un 16.10% que afirma no conocer los servicios que se ofrecen, siendo esta una ventana de oportunidad para informar a la comunidad estudiantil de todos los servicios de salud a los cuales pueden acceder.

7. ¿De los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario, de cuales tiene conocimiento?

Tabla 44 Conocimiento de los tipos de servicios de salud que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario

Conocimiento de los servicios de salud que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Medicina General	839	83.90%
Especialidad de Atención Interna	499	49.90%
Especialidad de Atención Externa	144	14.40%
Servicios de enfermería	275	27.50%
Laboratorio Clínico	559	55.90%
Atención de emergencias	105	10.50%
Consejerías y jornadas de salud	174	17.40%
Clínica Empresarial ISSS	51	5.10%
No contestaron	5	0.50%

Gráfico 37 Conocimiento de los tipos de servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario



De acuerdo a los resultados, el 83.90% indica que conoce que la Clínica de Bienestar Universitario ofrece el servicio de medicina general y en segundo lugar el de laboratorio clínico con un 55.90%, si bien es cierto en la pregunta anterior más del 16% de estudiantes manifestó no conocer los servicios que ofrece la clínica, al presentarles en esta interrogante los servicios que se tienen a disposición para la comunidad universitaria, muchos incluyeron precisamente a medicina general y a laboratorio clínico como opciones, lo cual indica que si bien no conocen todo lo que la clínica tiene para ellos si están relacionados con estos dos servicios probablemente por ser parte de los requisitos de admisión en la UES.

En tercer lugar, con un 49.90% se ubica la especialidad de atención interna que ofrece consultas relacionadas a fisioterapia, nutrición, psicología. Los servicios de enfermería cuentan con un 27.50% de los estudiantes que tienen conocimiento de ellos. Por su parte, las consejerías y jornadas de salud tienen un 17.40% de conocimiento, la especialidad de atención externa es conocida por el 14.40%, la atención de emergencias solo es conocida por el 10.50% de los encuestados y tan solo un 5.10% sabe que Bienestar Universitario también cuenta con una clínica empresarial.

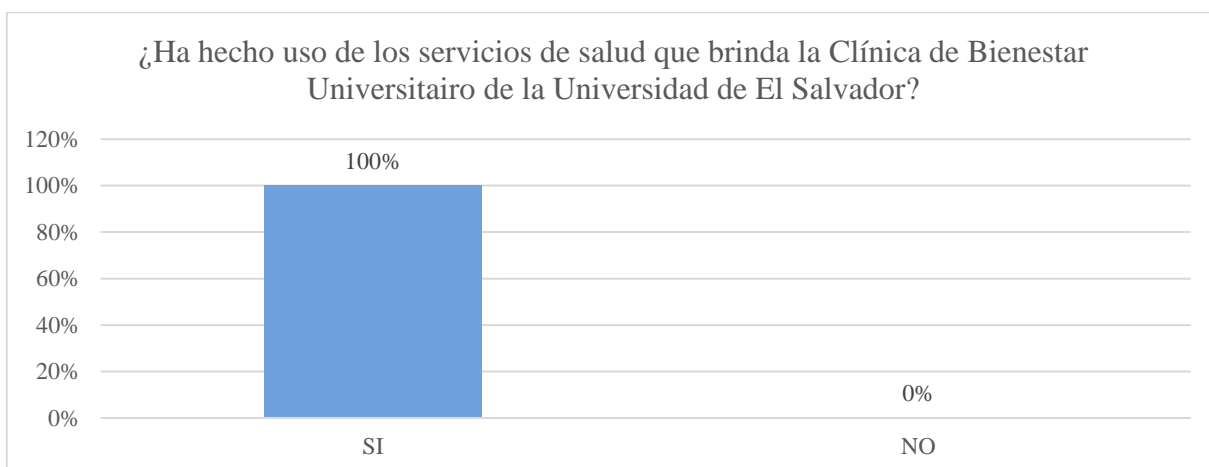
Los estudiantes que optaron por no contestar esta pregunta es porque realmente no conocen los servicios que les ofrece la Clínica de Bienestar Universitario y representan un 0.50%. Como puede observarse, de una forma u otra el sector estudiantil tiene algún tipo de conocimiento sobre los servicios de salud que la Clínica de Bienestar Universitario tiene para ellos, pero es importante destacar que necesita brindar más información por los canales oficiales para llegar cada día a más universitarios.

8. ¿Ha hecho uso de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

Tabla 45 *Uso de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario*

Uso de los servicios que ofrece	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	1000	100%
No	0	0%
Total	1000	100%

Gráfico 38 *Uso de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario*



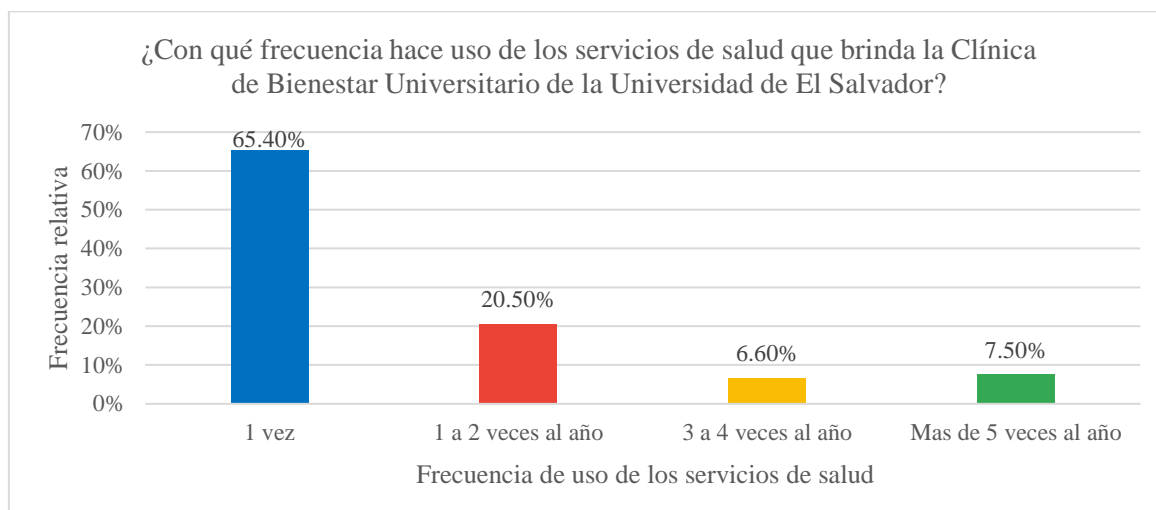
El 100% de los encuestados manifiesta que ha hecho uso de los servicios de salud que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario, por lo cual pueden dar una opinión acerca de los servicios que ofrecen, pues han estado en contacto con el personal que labora en la clínica y han vivido de primera mano el proceso para hacer uso de los servicios.

9. Si su respuesta anterior es Sí, ¿con qué frecuencia hace uso de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

Tabla 46 *Frecuencia de uso de los servicios de salud de la Clínica de Bienestar Universitario de parte de los estudiantes*

Frecuencia de uso de los servicios de salud	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 vez	654	65.40%
1 a 2 veces al año	205	20.50%
3 a 4 veces al año	66	6.60%
Más de 5 veces al año	75	7.50%
Total	1000	100%

Gráfico 39 Frecuencia de uso de los servicios de salud de la Clínica de Bienestar Universitario de parte de los estudiantes



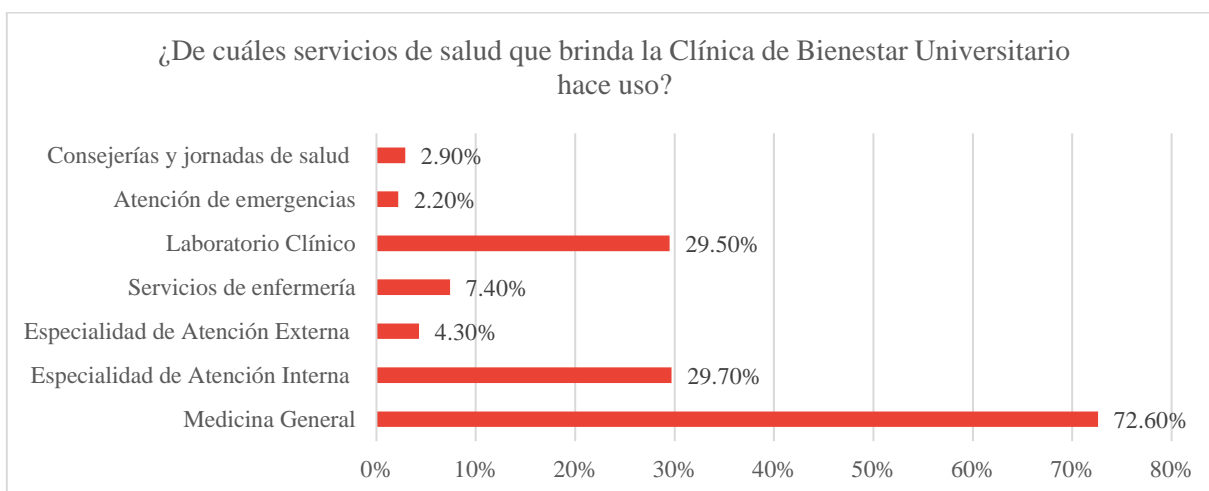
El 65.40% de los estudiantes solo han hecho uso una vez de los servicios de salud, mientras que un 20.50% sostiene que su frecuencia de uso va de 1 a 2 veces al año, el 6.60% señala que hace uso de 3 a 4 veces al año y un 7.50% que asiste a la Clínica de Bienestar Universitario más de 5 veces al año. Los resultados muestran claramente que se necesita implementar estrategias que estén enfocadas en la promoción de la salud universitaria con el fin de que la comunidad estudiantil pueda tener una mejor calidad de vida durante su estadía en la UES.

10. ¿De cuáles servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario hace uso?

Tabla 47 Tipo de servicio de salud usado – Muestra estudiantes

Tipo de servicio de salud usado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Medicina General	726	72.60%
Especialidad de Atención Interna	297	29.70%
Especialidad de Atención Externa	43	4.30%
Servicios de enfermería	74	7.40%
Laboratorio Clínico	295	29.50%
Atención de emergencias	22	2.20%
Consejerías y jornadas de salud	29	2.90%

Gráfico 40 Tipo de servicio de salud usado por los estudiantes



Medicina general es el servicio que más han utilizado los estudiantes, pues se tiene una representación del 72.60% que manifiesta haber hecho uso de este tipo de servicio, el segundo más utilizado, según los estudiantes encuestados, es la especialidad de atención interna con un 29.70%, seguidamente se tiene a laboratorio clínico con un 29.50%, los 4 servicios restantes en su conjunto suman un 16.80%. Dado los resultados es importante la definición de estrategias que incentiven a los estudiantes universitarios a hacer uso de todos los servicios, especialmente de aquellos que son en beneficio de una salud preventiva.

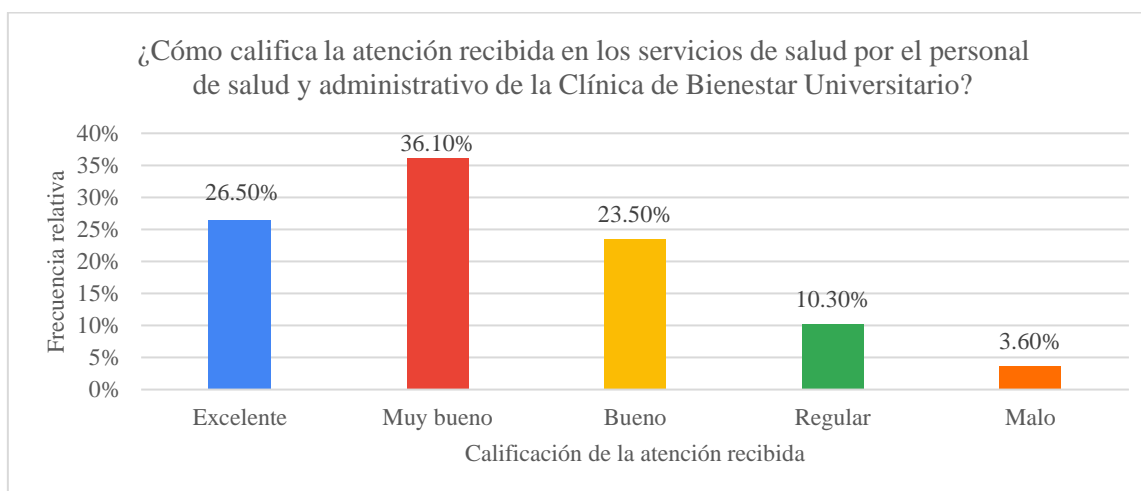
Sección III: Atención al Usuario

11. ¿Cómo califica la atención recibida en los servicios de salud por el personal de salud y administrativo de la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 48 Calificación de la atención recibida asignada por los estudiantes

Calificación de la atención recibida	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	265	26.50%
Muy bueno	361	36.10%
Bueno	235	23.50%
Regular	103	10.30%
Malo	36	3.60%
Total	1000	100%

Gráfico 41 Calificación de la atención recibida asignada por los estudiantes



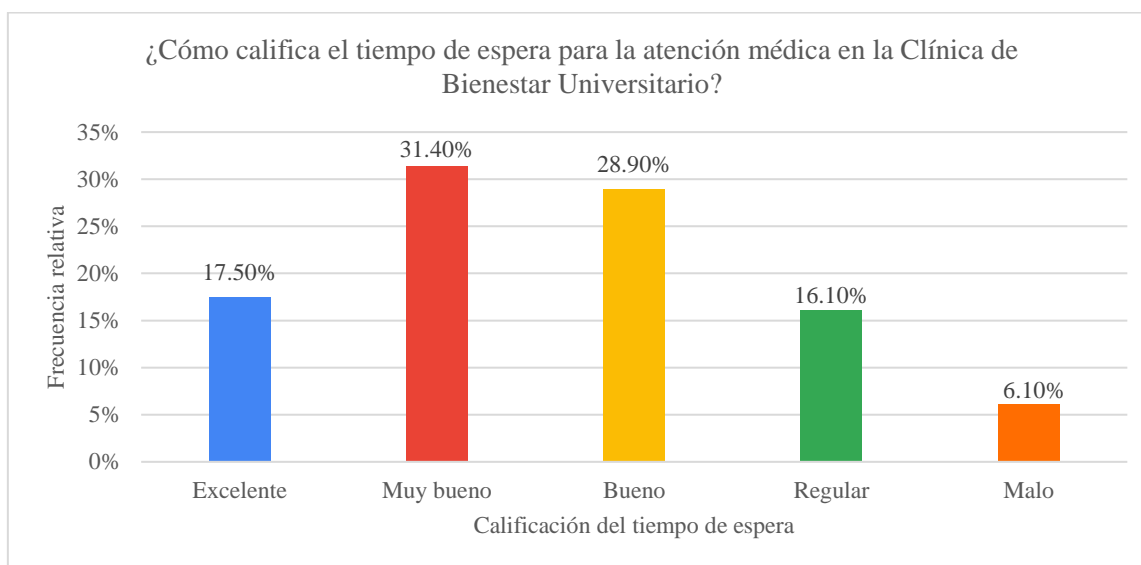
El 36.10% califica como muy buena la atención que han recibido cuando solicitaron los servicios de salud, el 26.50% considera que fue una excelente atención la que se le brindó, un 23.50% la evalúa como buena, para el 10.30% de los estudiantes califican la atención como regular, finalmente para un 3.60% tiene una mala atención. Los resultados muestran que a pesar de contar con más del 62.6% (excelente y muy bueno) de los encuestados que califican positivamente la atención recibida, siempre existen aspectos en los que se puede mejorar, es por ello por lo que se debe idear estrategias que permitan que cada día más jóvenes se sientan satisfechos con la atención recibida por parte del personal, que los incentive a hacer uso de los servicios y recomendarlo a sus compañeros.

12. ¿Cómo califica el tiempo de espera para la atención médica en la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 49 Calificación del tiempo de espera de la muestra de estudiantes

Calificación del tiempo de espera	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	175	17.50%
Muy bueno	314	31.40%
Bueno	289	28.90%
Regular	161	16.10%
Malo	61	6.10%
Total	1000	100%

Gráfico 42 Calificación del tiempo de espera de la muestra de estudiantes



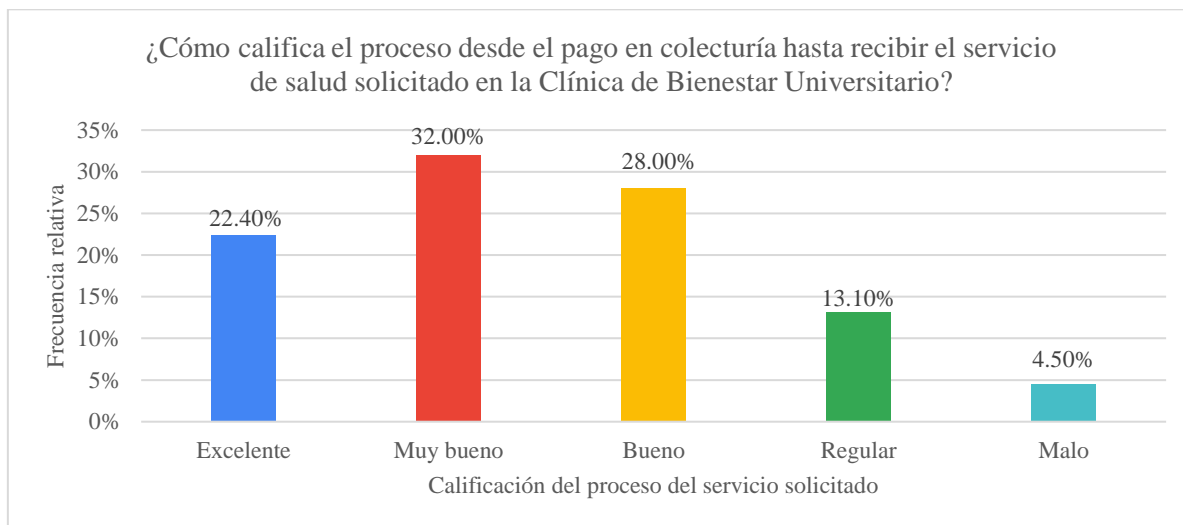
El 31.40% de los encuestados valora como muy bueno el tiempo que tuvo que esperar desde la solicitud del servicio hasta recibir la atención. Para el 28.90% el tiempo de espera recibe la calificación de bueno y el 17.50% le otorga una calificación de excelente gracias a la experiencia que han tenido del servicio. Al sumar la puntuación de quienes califican como regular y malo el tiempo de espera suman un 22.20% lo cual es una oportunidad de mejora para optimizar los tiempos en los procesos previos a la atención y a su vez aumentar la satisfacción de los estudiantes.

13. ¿Cómo califica el proceso desde el pago en colecturía hasta recibir el servicio de salud solicitado en la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 50 Calificación por parte de los estudiantes del proceso desde el pago hasta recibir el servicio

Calificación del proceso desde el pago hasta recibir el servicio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	224	22.40%
Muy bueno	320	32.00%
Bueno	280	28.00%
Regular	131	13.10%
Malo	45	4.50%
Total	1000	100%

Gráfico 43 Calificación por parte de los estudiantes del proceso desde el pago hasta recibir el servicio

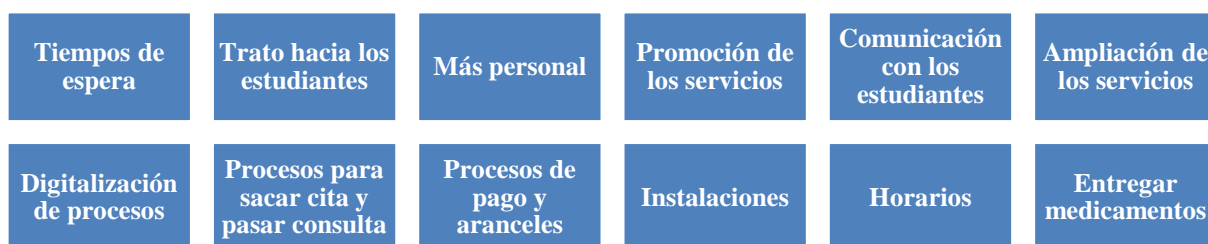


Muy bueno, esa es la calificación que el 32% de los encuestados le otorga al proceso que comprende desde el pago en colecturía hasta el momento de recibir el servicio de salud, muy cerca con una diferencia de 4 puntos porcentuales se tiene a la calificación de bueno con un 28%, mientras un 22.40% lo evalúa como excelente. En contraposición, el 13.10% lo evalúa como regular y un 4.50% como malo. Estos resultados evidencian que se pueden generar estrategias que contribuyan a una mejor agilización de los procesos y aumenten la satisfacción de los consumidores respecto al proceso que se vive cuando se solicita un servicio de salud.

14. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar?

De acuerdo a los universitarios encuestados, los aspectos en los cuales la Clínica de Bienestar Universitario puede mejorar se presentan en la ilustración 2.

Ilustración 2 Aspectos a mejorar en la Clínica de Bienestar Universitario



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

Los aspectos por mejorar que la comunidad universitaria ha señalado se explican a continuación:

- **Tiempos de espera.** En relación con este apartado, muchos manifiestan que el tiempo de espera entre cada cita en ocasiones es demasiado largo, así como los resultados de los exámenes de laboratorio deberían ser entregados con mayor prontitud. Además, sugieren que debería haber una mejor administración del tiempo laboral, ya que a veces deben esperar muchos minutos para ser atendidos generando incomodidad entre los usuarios. Por otro lado, recomiendan contar con un triaje el cual le permite al paciente tener una idea de su estado de salud y una idea del tiempo que debe esperar para ser atendido.

También, manifiestan que la espera se hace larga para recibir los servicios debido a que algunas ventanillas que son parte del proceso para recibir el servicio se encuentran cerradas en horas hábiles o los empleados no llegan temprano y no hay nadie atendiendo por la impuntualidad en el horario laboral, lo cual retrasa el horario de las citas pactadas y en ocasiones es necesario hacer la cita nuevamente pero por razones diversas como incapacidades o reuniones por parte del personal la consulta médica no se concreta y eso va impidiendo que se reciban los servicios de salud y a su vez impacta en el progreso que se lleva o empeora el cuadro clínico que se está atendiendo. De igual manera, el tiempo de espera a la solicitud de información por medios digitales es un aspecto que se debe mejorar, pues algunos expresan que al enviar un correo pasan varios días e incluso semanas para recibir algún tipo de respuesta.

- **Trato hacia los estudiantes.** Una de las principales sugerencias de mejora por parte de la comunidad universitaria es la atención que reciben por parte del personal, donde solicitan que sean más amables, empáticos y le brinden al paciente la importancia que se merece, que trabajen con pasión y con vocación de servicio, es decir que el personal sea más humano, que cuando observen que una persona se encuentre enferma le brinden una buena atención, que se tomen el tiempo de hacer los chequeos correspondientes, con el cuidado debido y no solo preguntas, gozando durante la consulta de la privacidad necesaria y otorgando la incapacidad si aplica. En pocas palabras, la comunidad universitaria demanda un trato digno y respetuoso por parte del personal la Clínica de Bienestar Universitario.

- **Más personal.** Una sugerencia por parte de la comunidad universitaria involucra la contratación de más personal con el fin de evitar las aglomeraciones de pacientes dentro de la clínica y que se logre hacer un proceso mucho más ágil, por ejemplo, a la hora de tomar la talla, peso y toma de presión, ya que el profesional que está a cargo de esta actividad atiende a muchas personas. Además, recalcan que el área de psicología necesita más personal para atender con mayor prontitud las citas y más estudiantes puedan acceder a este servicio tan necesario en este tiempo. En cuanto a los estudiantes en servicio social, esperan que se verifique y se realice evaluaciones con el fin de determinar que son capaces de ejercer la práctica clínica.

- **Promoción de los servicios.** Básicamente la comunidad estudiantil propone que debe existir una mayor difusión de los servicios que la clínica tiene a disponibilidad, ya que muchos de ellos no conocen todo lo que ofrecen y solo han hecho uso de los servicios básicos porque son requisito para el proceso de admisión. En ese sentido, aconsejan que se haga mayor publicidad dentro del campus por medio de carteles con indicaciones del proceso, aranceles, servicios y se dé a conocer más las redes sociales con las que cuentan y mayor promoción de los servicios en las redes sociales de la universidad. Así como también, recomiendan hacer mayor publicidad en las diferentes Facultades con el propósito de estar más cerca de los estudiantes y que los conozcan, especialmente servicios como psicología, pues el descuido en la salud mental está teniendo un impacto negativo entre algunos jóvenes, por lo cual esperan que se le dé la importancia requerida.

- **Comunicación con los estudiantes.** La comunidad estudiantil espera que la comunicación sea más eficaz y constante, donde se les transmita información de interés como avisos sobre si la clínica estará cerrada, indicaciones relacionadas al proceso para hacer cita, si alguno de los doctores no estará presente, pues eso evitará el incurrir en gastos de tiempo y dinero. Además, algunos estudiantes sostienen que se puede informar por medio de boletines, redes sociales y correo electrónico institucional donde se logre una comunicación clara, directa y con datos completos.

- **Ampliación de los servicios.** La comunidad universitaria solicita el incluir más exámenes de laboratorio para conocer su estado de salud y especialidades médicas como tales como la atención en endocrinología. Así como también sugieren que en el área de psicología existan especialistas en autismo y TDH, en el caso de que no los haya que al menos se cuente con el contacto de un médico a quien recomendar para que las personas se puedan tratar de forma externa.

- **Digitalización de procesos.** Las sugerencias están enfocadas a que la Clínica de Bienestar Universitario cuente con un sistema digital que permita llevar un orden de las citas de los pacientes y agendar consulta de forma virtual, donde se automatice el proceso de atención y permita incluso el contar con un expediente virtual para evitar confusiones con expedientes de otras personas.

- **Procesos para sacar cita y pasar consulta.** Las sugerencias de mejora están orientadas a que exista una mejor gestión en el proceso, que sea organizado, rápido y fácil para programar una cita, donde no se les cuestione las razones para poder obtener una consulta. Además, dado que no están muy claros los pasos a seguir y en ocasiones no hay orden para poder pasar la consulta y eso dificulta que el proceso sea ágil. En cuanto a las consultas, existe inconformidad por la forma en que se realiza el proceso pues algunos consideran que se debe hacer una evaluación más detallada para poder tener un panorama más claro y hacer un diagnóstico más preciso.

- **Procesos de pago y aranceles.** Las propuestas de mejora están encaminadas a que el proceso de pago sea más ágil y que se cuente con equipo más moderno que permita realizar todo con mayor productividad. Sumado a lo anterior, se solicita que existan otras formas de pago como una colecturía en línea, pues al tener aranceles con montos como \$1.14 se requiere que siempre se tenga vuelto y a veces eso no sucede, lo que genera incomodidad entre los usuarios. En ese orden de ideas, también sugieren que los aranceles tengan una cantidad exacta donde en vez de tener fijado un arancel de \$1.14 asignar un monto de \$1.15 y así para los diferentes servicios, lo cual evitaría inconvenientes con los vueltos.

- **Instalaciones.** La comunidad universitaria expresa que:
 - ✓ Es necesaria una remodelación en las instalaciones de la Clínica de Bienestar Universitario, donde se tome en cuenta una mejora en la fachada pues es difícil encontrar el lugar, además que se coloquen en la parte de afuera los horarios de atención.
 - ✓ El lugar es pequeño para atender la gran cantidad de pacientes que hay.
 - ✓ Es necesaria una mejor señalización en las instalaciones, debido a que para algunos es un poco difícil seguir las indicaciones sobre a donde deben acudir.
 - ✓ Se debe hacer una decoración de interiores que permita transformar los espacios, considerando el poner temas de salud que llamen la atención de los visitantes.
 - ✓ Es importante mejorar las condiciones higiénicas que existen en el establecimiento, pues hay áreas que se ven un poco descuidadas.
 - ✓ Se debe mejorar el mobiliario de la sala de espera y equipo médico, pues algunos se ven deteriorados.

- **Horarios.** Una parte de la comunidad estudiantil sugiere que se amplíen los horarios de atención, puesto que no son accesibles para todos, por lo que recomiendan que se evalúe la posibilidad de brindar la atención de salud los fines de semana, así como también el extender el horario durante la semana para que más estudiantes logren tener acceso a los servicios de salud, velando porque se respeten tanto para la apertura como para el cierre de la clínica, ya que ha habido ocasiones donde no están prestando el servicio y son horas hábiles. En cuanto a las jornadas de salud, proponen que no solo sean en las mañanas.

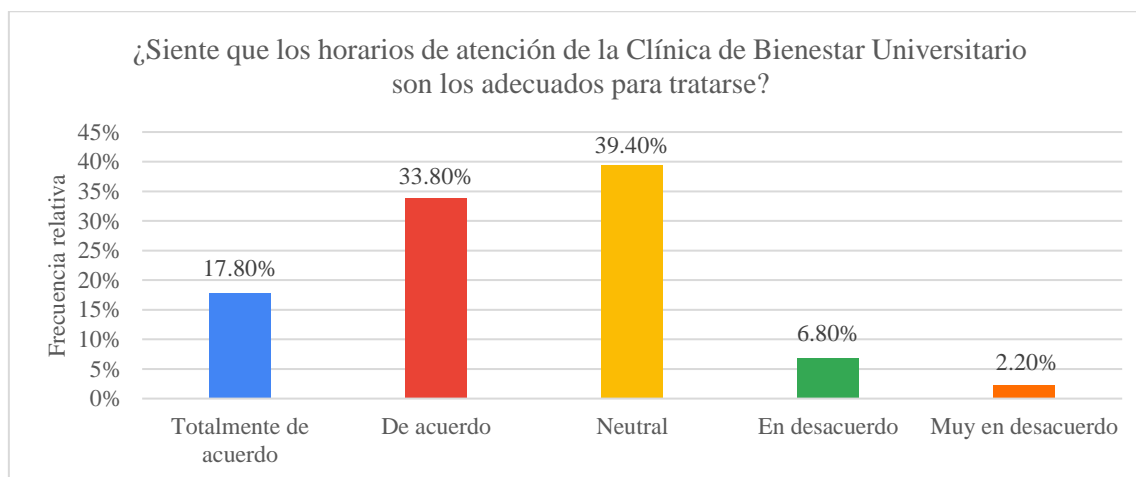
- **Entregar medicamentos.** Los estudiantes opinan que sería ideal que la clínica proporcionará los medicamentos para aquellos estudiantes que no pueden comprarlos. Además, evaluar la factibilidad de que en las instalaciones haya una farmacia que pueda facilitar el acceso a medicamentos a un costo accesible o con descuentos por contar con la calidad de estudiantes.

15. ¿Siente que los horarios de atención de la Clínica de Bienestar Universitario son los adecuados para tratarse?

Tabla 51 Opinión de sobre si los horarios son adecuados – Muestra estudiantes

Opinión de sobre si los horarios son adecuados	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	178	17.80%
De acuerdo	338	33.80%
Neutral	394	39.40%
En desacuerdo	68	6.80%
Muy en desacuerdo	22	2.20%
Total	1000	100%

Gráfico 44 Opinión de sobre si los horarios son adecuados – Muestra estudiantes



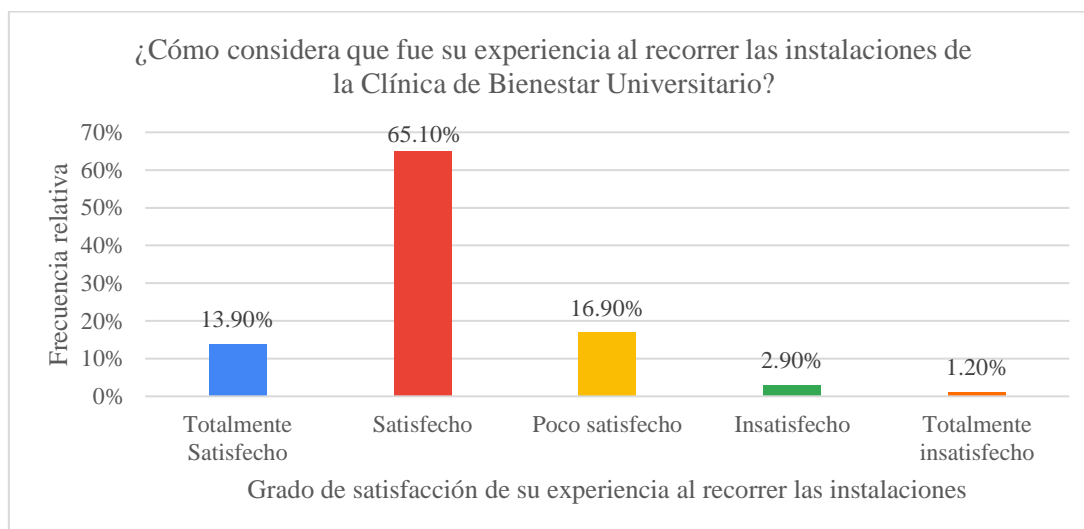
Hoy en día, la Clínica de Bienestar Universitario presta sus servicios médicos en el horario de 7:00 a.m. - 3:00 p.m. de lunes a viernes. Considerando lo anterior, al evaluar los horarios de atención que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario a la comunidad estudiantil, el 39.40% de los jóvenes tiene una opinión neutral. En cuanto al 33.80%, están de acuerdo con los horarios que se tienen actualmente y un 17.80% están totalmente de acuerdo con que los horarios son adecuados. Ahora bien, un 6.80% manifiesta estar en desacuerdo con los horarios para poder tratarse y el 2.20% restante indica estar muy en desacuerdo respecto a los horarios, esto puede atribuirse a estudiantes que probablemente por compromisos personales o laborales no pueden acceder a los servicios de salud que se les ofrecen, pues los horarios no les son convenientes.

16. ¿Cómo considera que fue su experiencia al recorrer las instalaciones de la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 52 Grado de satisfacción de los estudiantes al recorrer las instalaciones

Grado de satisfacción de su experiencia al recorrer las instalaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente Satisfecho	139	13.90%
Satisfecho	651	65.10%
Poco satisfecho	169	16.90%
Insatisfecho	29	2.90%
Totalmente insatisfecho	12	1.20%
Total	1000	100%

Gráfico 45 Grado de satisfacción de los estudiantes al recorrer las instalaciones



Con base en los resultados se establece que el 65.10% de los universitarios están satisfechos con relación a su experiencia de recorrer las instalaciones de la Clínica de Bienestar Universitario, sumado a un 13.90% que están totalmente satisfechos. No obstante, existe un 21% restante, que está conformado por un 16.90% poco satisfecho, 2.90% insatisfecho y un 1.20% totalmente insatisfecho; que manifiestan un descontento respecto al recorrido que experimentaron cuando estuvieron en las instalaciones de la clínica, esto implica que se debe prestar especial atención a la generación de estrategias que contribuyan a aumentar el grado de satisfacción de los usuarios respecto a las instalaciones, con el fin de ofrecer espacios cómodos y agradables a quienes visitan la Clínica de Bienestar Universitario.

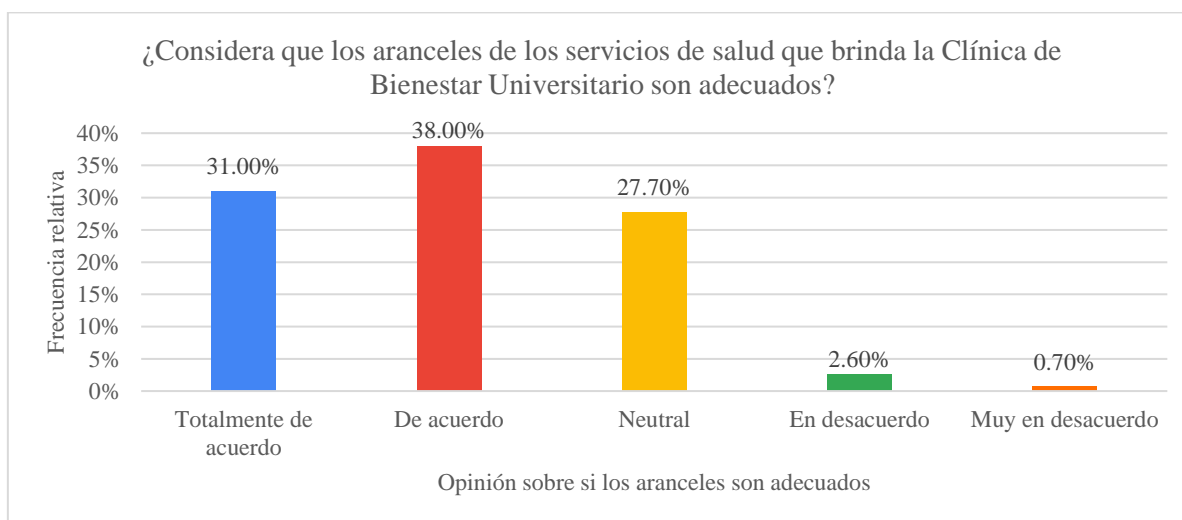
Sección IV: Comunicación Institucional

17. ¿Considera que los aranceles de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario son adecuados?

Tabla 53 Opinión sobre si los aranceles son adecuados – Muestra estudiantes

Opinión sobre si los aranceles son adecuados	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	310	31.00%
De acuerdo	380	38.00%
Neutral	277	27.70%
En desacuerdo	26	2.60%
Muy en desacuerdo	7	0.70%
Total	1000	100%

Gráfico 46 Opinión sobre si los aranceles son adecuados – Muestra estudiantes



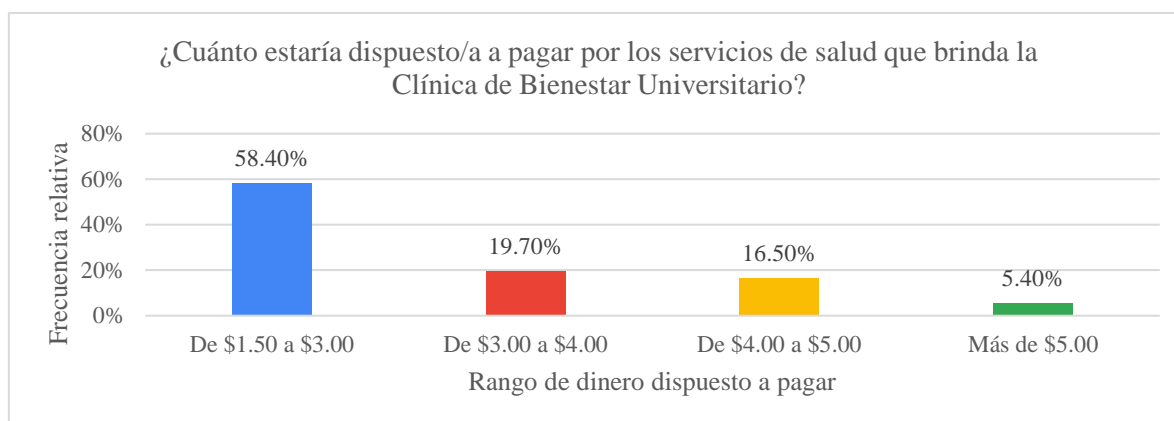
De acuerdo y totalmente de acuerdo con un 38% y un 31% respectivamente es la opinión que predomina entre la muestra de 1000 estudiantes, coincidiendo en que los aranceles que se tiene respecto a los servicios que se prestan son adecuados. Por su lado, un 27.70% de los encuestados se muestra neutral respecto a los aranceles que se cobran por los servicios, a diferencia de un 2.60% que opina estar en desacuerdo y un 0.70% que está muy en desacuerdo sobre la tarifa actual de los servicios de salud al considerarlos no apropiados.

18. ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 54 Rango de dinero dispuesto a pagar – Muestra estudiantes

Rango de dinero dispuesto a pagar	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De \$1.50 a \$3.00	584	58.40%
De \$3.00 a \$4.00	197	19.70%
De \$4.00 a \$5.00	165	16.50%
Más de \$5.00	54	5.40%
Total	1000	100%

Gráfico 47 Rango de dinero dispuesto a pagar – Muestra estudiantes



De acuerdo con los estudiantes encuestados, el 58.40% está dispuesto a pagar de \$1.50 a \$3.00 por los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario, tarifa que es la que actualmente tienen asignados algunos de los servicios y otros que son aún incluso menor a este rango de precios. El 19.70% de los estudiantes manifiestan que están dispuestos a pagar en un rango que oscile de los \$3.00 a \$4.00, mientras que un 16.50% está dispuesto a pagar de \$4.00 a \$5.00 y solo un 5.40% está de acuerdo con pagar más de \$5.00 por los servicios.

Algo que se debe destacar es el descontento que existe por parte de algunos estudiantes debido a que los aranceles actuales no son exactos, lo cual implica que ellos cuenten con la cantidad exacta o sea necesario que les den un centavo vuelto y en ocasiones no se cuenta con la disponibilidad para dar el cambio y deben esperar haciendo engorroso este paso. A raíz de los resultados, se puede generar estrategias de fijación de precios que contribuyan a una mayor

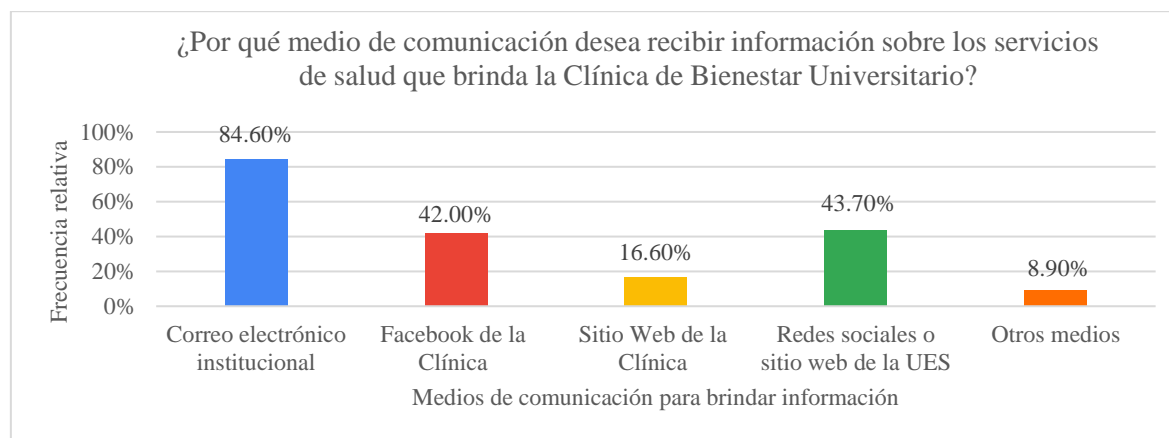
rentabilidad, considerando el rango de precios que la comunidad universitaria está en disponibilidad de pagar por los servicios de salud.

19. ¿Por qué medio de comunicación desea recibir información sobre los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 55 Medios de comunicación para brindar información – Muestra estudiantes

Medios de comunicación para brindar información	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Correo electrónico institucional	846	84.60%
Facebook de la Clínica de Bienestar Universitario	420	42.00%
Sitio web de la Clínica de Bienestar Universitario	166	16.60%
Redes sociales o sitio web de la Universidad de El Salvador	437	43.70%
Otros medios	89	8.90%

Gráfico 48 Medios de comunicación para brindar información – Muestra estudiantes



Al consultar a la comunidad estudiantil, por medio de una pregunta de opción múltiple, sobre los medios de comunicación en los cuales estarían interesados en recibir información, el preferido es el correo electrónico, pues cuenta con un respaldo del 84.60% de los encuestados. Posteriormente, se encuentran las redes sociales o sitio web de la universidad con un apoyo del 43.70%, muy de cerca con un 42.00% se encuentra el Facebook de la Clínica de Bienestar Universitario. Luego, con un 16.60% el sitio web de la Clínica de Bienestar Universitario, se ubica en el cuarto lugar de preferencia.

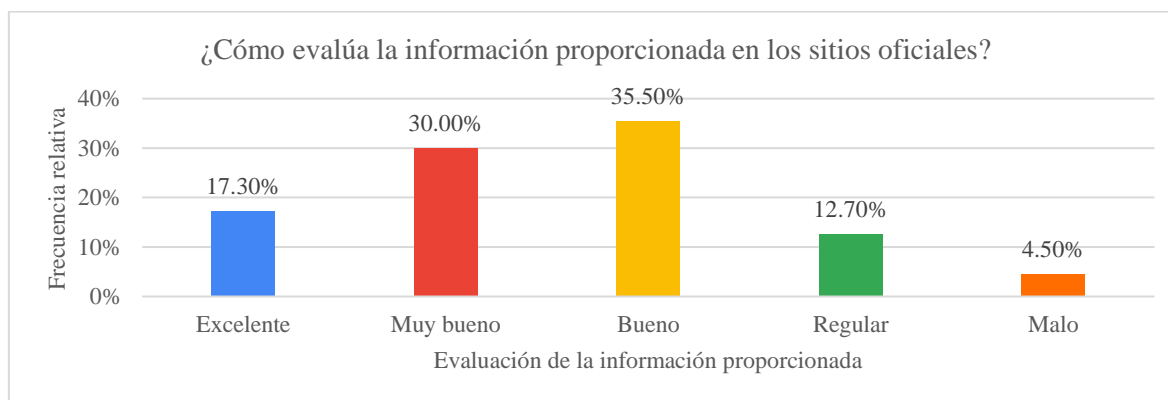
Finalmente, un 8.90% manifiesta que la comunicación debe ser por otros medios, en este caso se puede brindar información a través de canales oficiales de YouTube o radiales con los que cuenta la UES, así como también medios tradicionales como lo son los afiches o banners promocionales.

20. ¿Cómo evalúa la información proporcionada en los sitios oficiales?

Tabla 56 Evaluación de la información proporcionada – Muestra estudiantes

Evaluación de la información proporcionada	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	173	17.30%
Muy bueno	300	30.00%
Bueno	355	35.50%
Regular	127	12.70%
Malo	45	4.50%
Total	1000	100%

Gráfico 49 Evaluación de la información proporcionada



En relación con la información que se proporciona en los sitios oficiales se tiene una evaluación de buena con un 35.50%, esto implica que la información cumple su propósito de comunicar el contenido relevante y de interés, seguidamente se tiene la calificación de muy bueno con un 30.00% de aceptación. Por su parte, un 17.30% la considera como excelente y que el contenido que se comparte satisface sus expectativas. A diferencia del 12.70% que evalúa la información como regular y un 4.50% que la define como mala. En definitiva, la implementación de

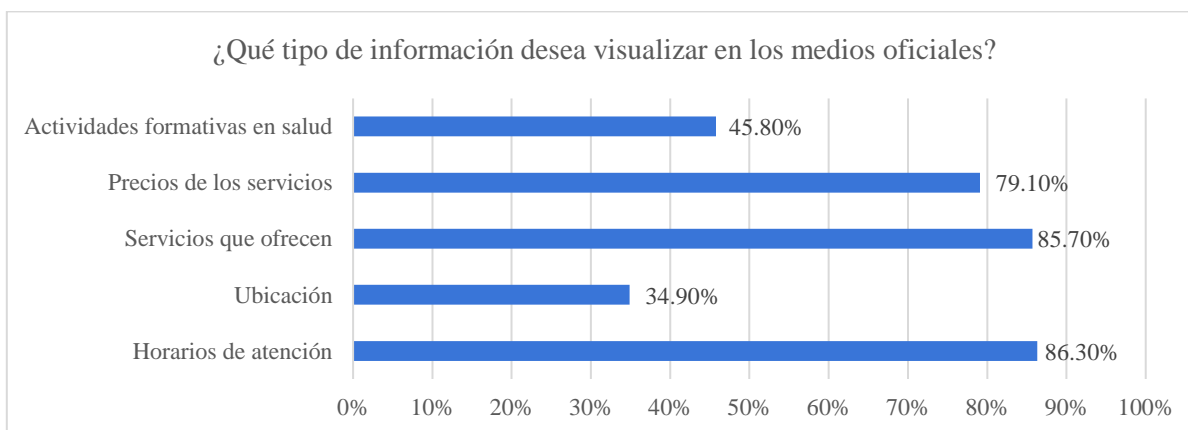
estrategias de mejora en cuanto a la información que se comparte contribuirá a la generación de contenido de alto valor para la comunidad universitaria.

21. ¿Qué tipo de información desea visualizar en los medios oficiales?

Tabla 57 Tipo de información deseada – Muestra estudiantes

Tipo de información deseada	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Horarios de atención	863	86.30%
Ubicación	349	34.90%
Servicios que ofrecen	857	85.70%
Precios de los servicios	791	79.10%
Actividades formativas en salud	458	45.80%

Gráfico 50 Tipo de información deseada – Muestra estudiantes



Los resultados son evidentes, la comunidad estudiantil está sumamente interesada en conocer los horarios de atención que se tienen actualmente, los servicios que se ofrecen y los precios de estos. Además, un 45.80% está deseoso de poder contar con información relacionada a actividades formativas en salud que les permita cuidarse de forma preventiva o tratarse en caso de padecer de alguna enfermedad. Un dato que tomar en consideración es que el 34.90% de los encuestados señalo que desean visualizar cual es la ubicación de la Clínica de Bienestar Universitario, ante lo cual es importante hacer una mayor difusión de donde se encuentran, ya que muchos solo han asistido una vez a las instalaciones y luego de un largo periodo de no asistir

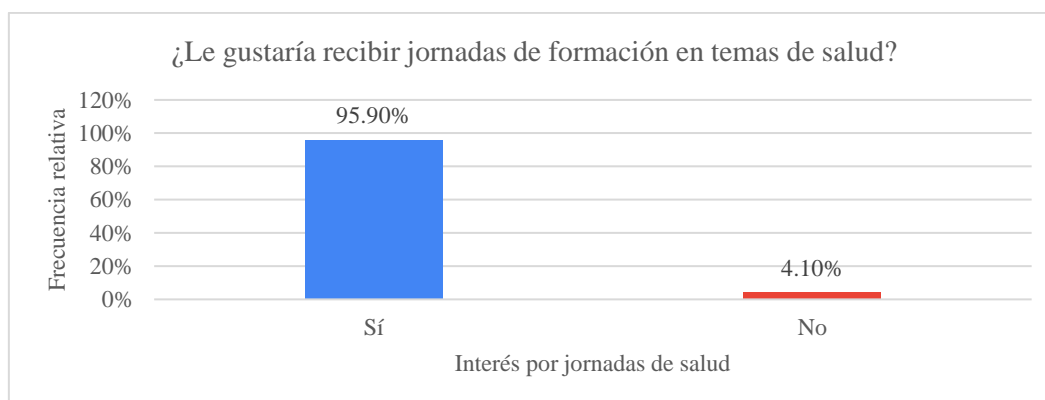
a clases presenciales, es lógico que ya no recuerden donde están algunos edificios, entre ellos la clínica. Teniendo en cuenta los datos obtenidos, es relevante el planteamiento de estrategias publicitarias que permitan informar al público, con un mensaje claro, directo y atractivo todo lo que se ofrece.

22. ¿Le gustaría recibir jornadas de formación en temas de salud?

Tabla 58 Interés por jornadas de salud – Muestra estudiantes

Interés por jornadas de salud	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	959	95.90%
No	41	4.10%
Total	1000	100%

Gráfico 51 Interés por jornadas de salud – Muestra estudiantes



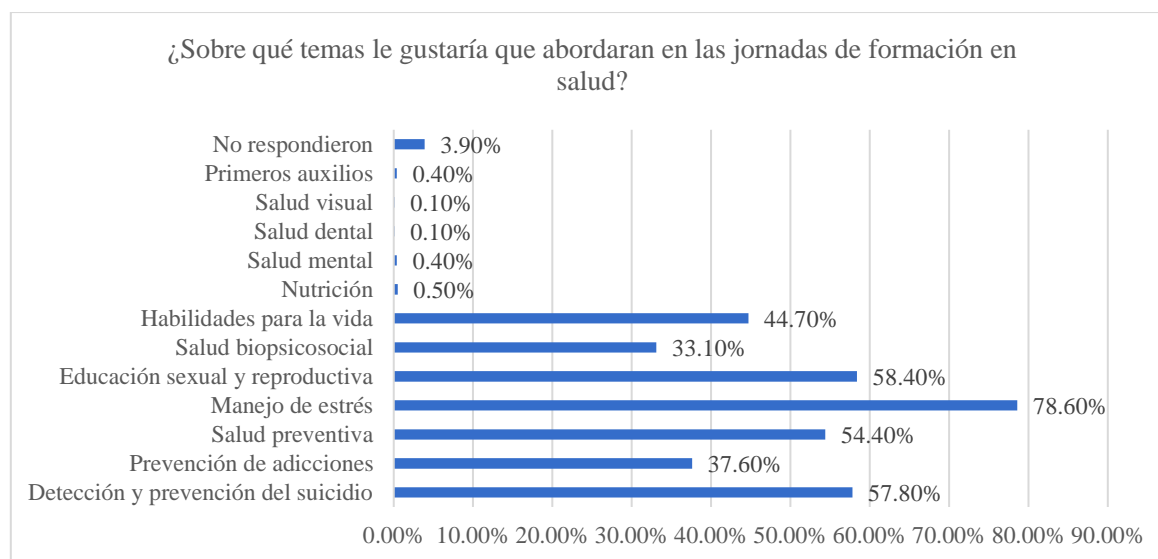
De todos los encuestados, el 95.90% está interesado en recibir jornadas de salud y un 4.10% no lo está. En ese sentido, es importante que la Clínica de Bienestar Universitario realice actividades que permitan el acercamiento de los servicios de salud a las diferentes facultades que integran la UES, donde se pueden incluir consultas gratuitas en medicina general, toma de presión arterial, prueba rápida de glucosa, entre otros, para posteriormente dar el seguimiento en la clínica universitaria.

23. ¿Sobre qué temas le gustaría que abordaran en las jornadas de formación en salud?

Tabla 59 Temas para jornadas de salud – Muestra estudiantes

Temas para jornadas de salud	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Detección y prevención del suicidio	578	57.80%
Prevención de adicciones	376	37.60%
Salud preventiva	544	54.40%
Manejo de estrés	786	78.60%
Educación sexual y reproductiva	584	58.40%
Salud biopsicosocial	331	33.10%
Habilidades para la vida	447	44.70%
Nutrición	5	0.50%
Salud mental	4	0.40%
Salud dental	1	0.10%
Salud visual	1	0.10%
Primeros auxilios	4	0.40%
No respondieron	39	3.90%

Gráfico 52 Temas para jornadas de salud – Muestra estudiantes



El 78.60% de la comunidad estudiantil está interesada en la temática relacionada al manejo del estrés, ya que si no es gestionado de forma eficiente puede afectar a la vida en general. Además, el rango del 50% al 60% de estudiantes están interesados en temas tales como la educación sexual y reproductiva, detección y prevención del suicidio, sin dejar de lado la salud preventiva, todos temas que contribuyen a una mejor calidad de vida. Por su parte, el 44.70% está interesado

en habilidades para la vida, es decir en el desarrollo de competencias que les permitirán enfrentar los retos del día a día. Un 37.60% de los encuestados manifiesta que le gustaría que en las jornadas de salud abordaran temas relacionados a la prevención de adicciones entre las cuales se puede mencionar las drogas, alcohol y tabaco. Mientras un 33.10% está interesado en que se impartan jornadas de formación sobre salud biopsicosocial. Una minoría esta inclinada en jornadas de formación enfocadas en nutrición, primeros auxilios, salud mental, visual y dental.

3.3.5. Análisis y resultados de la población: Personal UES

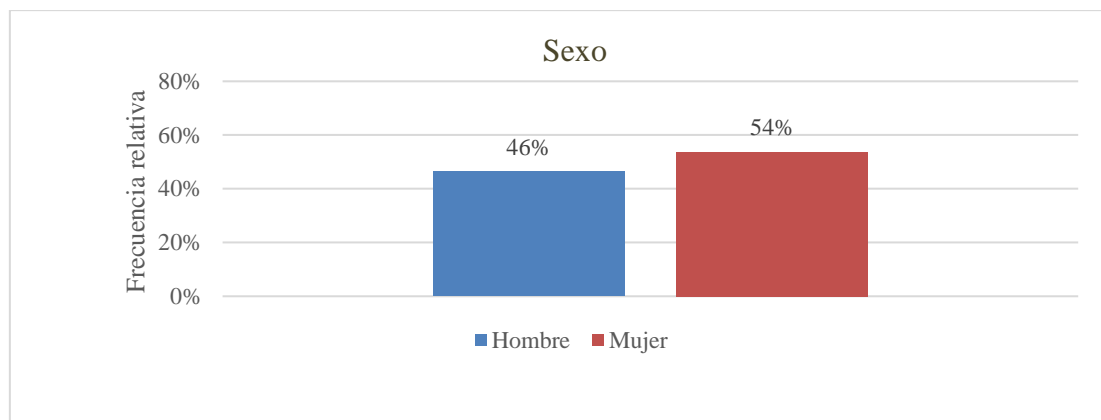
Sección I: Generalidades

1. Sexo

Tabla 60 Sexo de la muestra de trabajadores universitarios

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Hombre	13	46%
Mujer	15	54%
Total	28	100%

Gráfico 53 Sexo de la muestra empleados de la Universidad de El Salvador



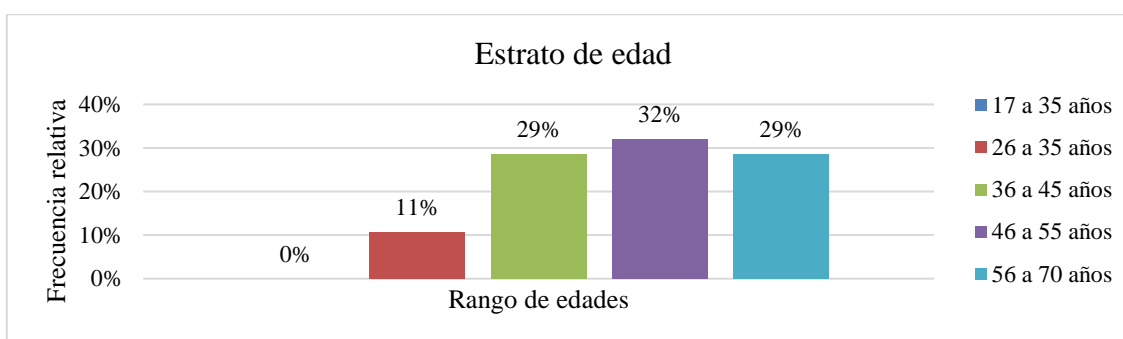
Del total de empleados de la Universidad de El Salvador que forman parte del estudio, el 54% son mujeres y el 46% son hombres, exponiendo una mayor representación de mujeres.

2. Rango de edad de los empleados/as

Tabla 61 Rango de edad de los empleados/as UES

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
17 a 25 años	0	0%
26 a 35 años	3	11%
36 a 45 años	8	29%
46 a 55 años	9	32%
56 a 70 años	8	29%
Total	28	100%

Gráfico 54 Rango de edad de los empleados UES



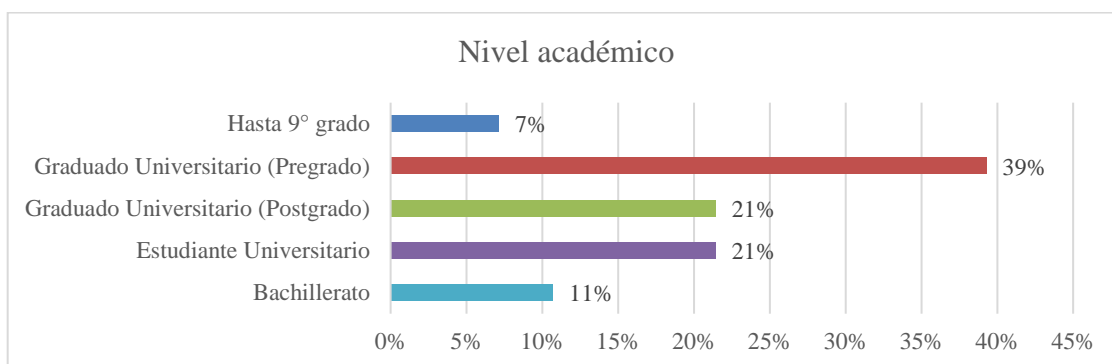
Los resultados obtenidos evidencian que el 32% corresponde al rango de edad de los encuestados entre 46 a 55 años de edad, de lo que se puede atribuir que una gran cantidad de empleados están entre ese rango de edad. Como segundo estrato corresponde a los empleados que oscilan entre las edades de 36 a 45 y 56 a 70 años de edad siendo esto un equivalente al 29% cada estrato.

3. Nivel académico

Tabla 62 Nivel académico de los trabajadores universitarios

Nivel académico	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Hasta 9° grado	2	7%
Bachillerato	3	11%
Estudiante Universitario	6	21%
Graduado Universitario Pregrado	11	39%
Graduado Universitario Postgrado	6	21%
Total	28	100%

Gráfico 55 Nivel académico de los trabajadores universitarios



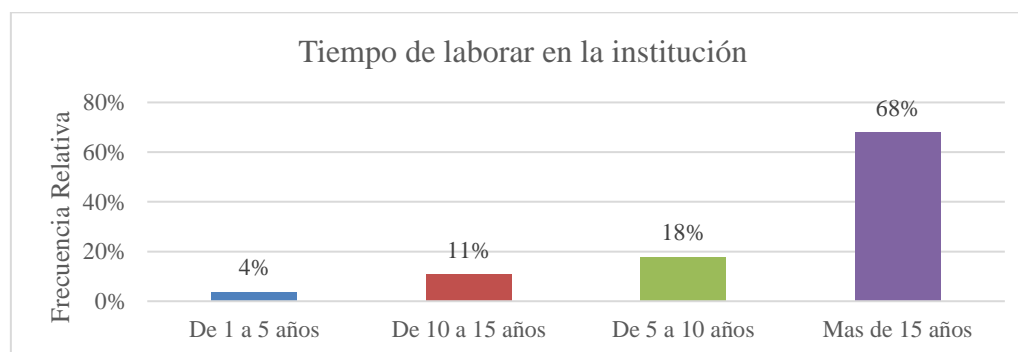
De la muestra obtenida, el 39% posee un grado universitario graduados a nivel de pregrado, el cual corresponde a Licenciatura e Ingeniería y con el 21% empleados en proceso de estudio universitario y graduados con grado académico de Postgrado, de lo cual se puede concluir que la comunidad universitaria, independientemente de las áreas de servicio, poseen estudios académicos universitarios y en su mayoría especializados a la naturaleza de sus actividades laborales.

4. Tiempo de laborar en la institución

Tabla 63 Tiempo de laborar en la institución de la muestra de personal UES

Tiempo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 1 a 5 años	1	4%
De 5 a 10 años	5	18%
De 10 a 15 años	3	11%
Más de 15 años	19	68%
Total	28	100%

Gráfico 56 Tiempo de laborar en la institución de la muestra de personal UES



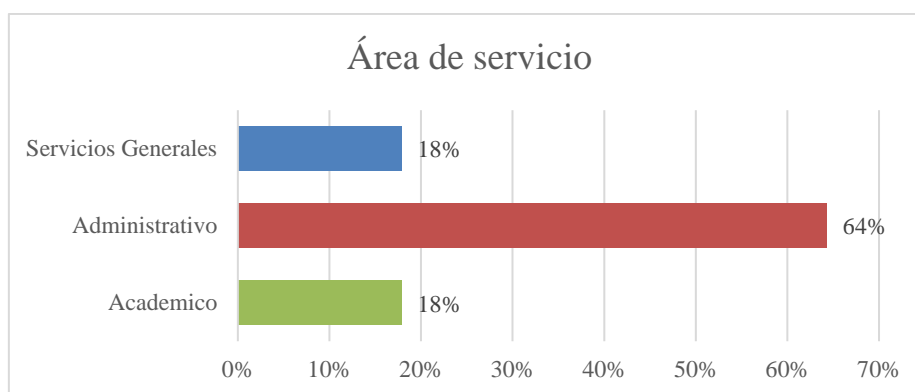
Del total de la muestra en estudio, el 68% de los empleados en estudio poseen más de 15 años formando parte de la comunidad universitaria, lo que significa que su experiencia la ha obtenido del cargo actual o durante su carrera laboral en los distintos cargos o áreas de desempeño, seguido por el 18% que oscila en un rango de 5 a 10 años dentro de la institución, tanto en áreas administrativa, servicios, y académicas.

5. Área de servicio

Tabla 64 Área de servicio en que labora la muestra del personal UES

Área de servicio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Académico	5	18%
Administrativo	18	64%
Servicios Generales	5	18%
Total	28	100%

Gráfico 57 Área de servicio en que labora la muestra del personal UES



Del total de encuestados, el 64% corresponde al personal administrativo, perteneciente a las 9 facultades del campus central y a oficinas centrales, los cuales brindan apoyo a áreas académicas, administrativas, operativas, y numéricamente representa a uno de los sectores más grande de los empleados de la universidad, mientras que el sector académico y el sector de servicios son representados por el 18% cada uno.

6. Cargo que desempeña

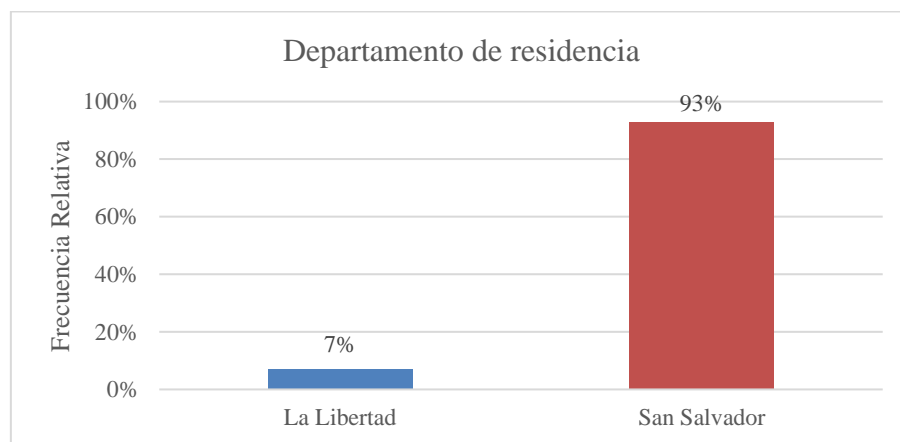
Los empleados que participaron en este estudio tenían cargos muy variados entre los que se puede mencionar a docentes, asistentes administrativos, técnicos, jefaturas y coordinadores de unidad, elementos de seguridad y ordenanza.

7. Departamento de residencia

Tabla 65 Departamento de residencia de los trabajadores universitarios

Departamento	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
La Libertad	2	7%
San Salvador	26	93%
Total	28	100%

Gráfico 58 Departamento de residencia de los trabajadores universitarios



Del 100% de la muestra el 93% reside en San Salvador, departamento donde se encuentra ubicado el campus central y por ende la Clínica de Bienestar Universitario, pero teniendo representación también en el departamento de La Libertad. San Salvador es uno de los departamentos con mayor densidad poblacional a nivel nacional.

8. Facultad en la que labora

Tabla 66 Facultad en la que labora – Muestra personal UES

Facultad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Facultad de Ciencias Económicas	15	54%
Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas	1	4%
Facultad de Ciencias y Humanidades	1	4%
Facultad de Ingeniería y Arquitectura	1	4%
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	3	11%
Facultad de Odontología	1	4%
Oficinas Centrales	6	21%
Total	28	100%

Gráfico 59 Facultad en la que labora – Muestra personal UES



Del total de personas encuestadas el 54% pertenece a la Facultad de Ciencias Económicas. De toda la muestra de trabajadores universitarios, el 21.00% pertenece a oficinas centrales y en tercer lugar el 11% de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, el resto de los empleados están distribuidos en las 7 facultades restantes, las cuales también forman parte del campus central de la Universidad de El Salvador.

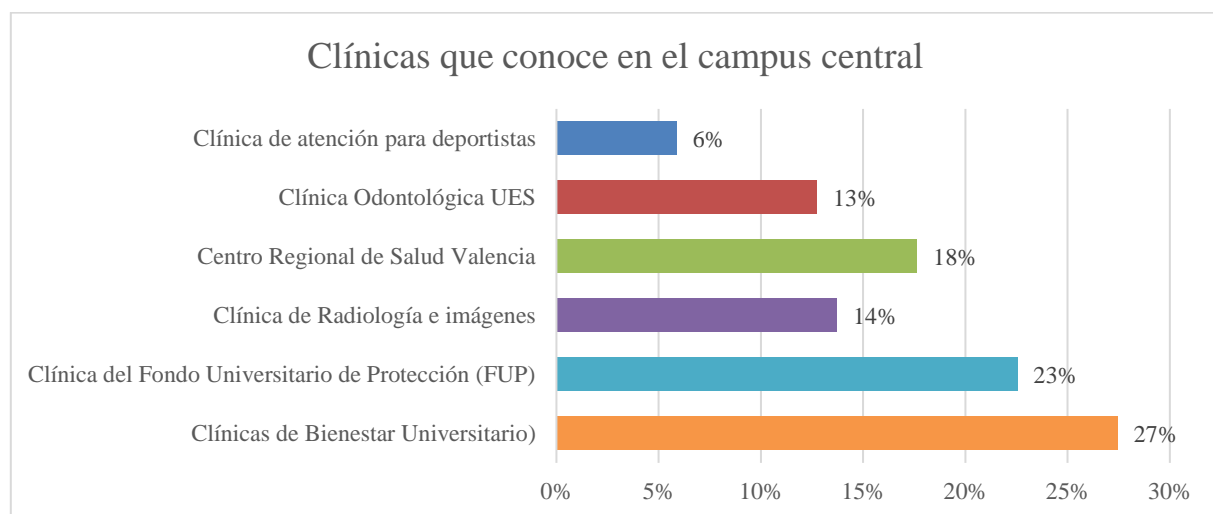
Sección II: Información de la Unidad

9. ¿Qué clínicas conoce en el Campus Central de la Universidad de El Salvador?

Tabla 67 Clínicas que conoce en el campus central – Muestra personal UES

Clínicas que conoce del Campus Central UES	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Clínicas de Bienestar Universitario	28	27%
Clínica del Fondo Universitario de Protección (FUP)	23	23%
Clínica de Radiología e Imágenes	14	14%
Centro Regional de Salud Valencia	18	18%
Clínica Odontológica UES	13	13%
Clínica de Atención para Deportistas	6	6%

Gráfico 60 Clínicas que conoce en el campus central – Muestra personal UES



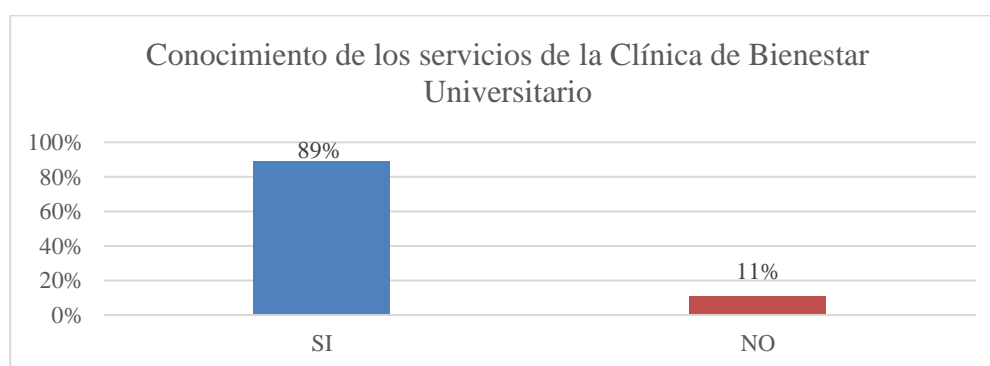
Del total de la muestra, el 27% manifiesta que es de su conocimiento la existencia de la Clínica de Bienestar Universitario, de lo que se puede concluir que a pesar de que es el primer lugar en los resultados, necesita mejores estrategias de posicionamiento ante la comunidad universitaria, especialmente ante los empleados de la universidad. Le siguen con un 23% la Clínica del Fondo Universitario de Protección, FUP.

10. ¿Conoce sobre los servicios que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

Tabla 68 Conocimiento de los servicios de la Clínica de Bienestar Universitario

Conocimiento de los Servicios de la Clínica de Bienestar Universitario	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	25	89%
NO	3	11%
Total	28	100%

Gráfico 61 Conocimiento de los servicios de la Clínica de Bienestar Universitario



Del total de los resultados obtenidos el 89% de los empleados expresa conocer los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario, lo que es positivo respecto a un 11% que afirma desconocerlos. Esta es una gran oportunidad para impulsar con el resto de la comunidad universitaria los servicios que se ofertan y posicionar la clínica y sus servicios.

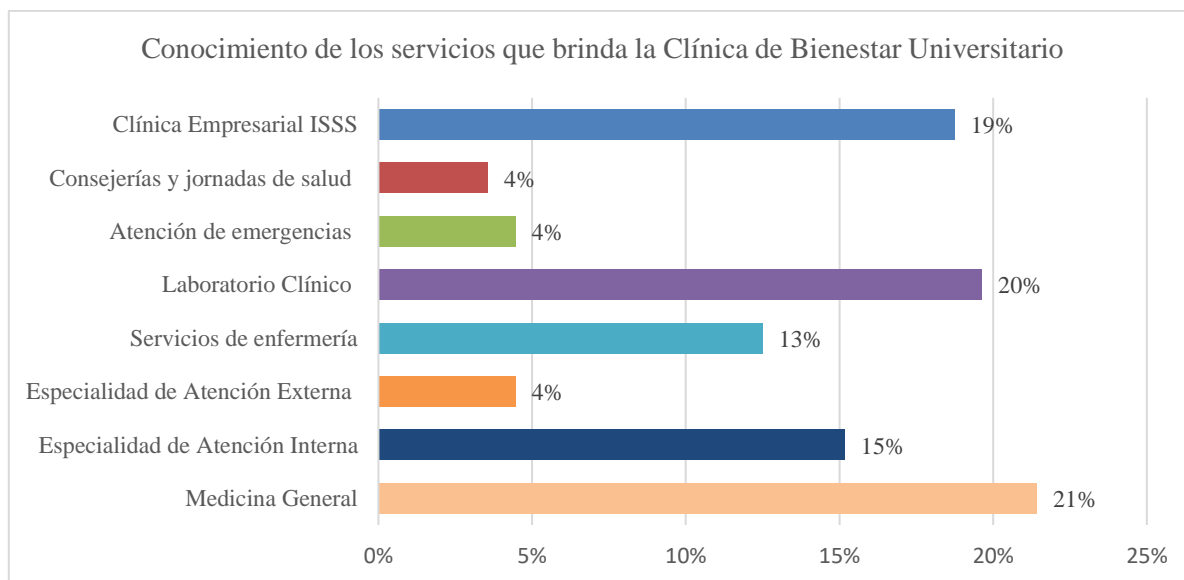
11. ¿De los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario, de cuales tiene conocimiento?

Tabla 69 Conocimiento de los tipos de servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario

Conocimiento de los tipos de servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Medicina General	24	21%
Especialidad de Atención Interna	17	15%

Conocimiento de los tipos de servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Especialidad de Atención Externa	5	4%
Servicios de enfermería	14	13%
Laboratorio Clínico	22	20%
Atención de emergencias	5	4%
Consejerías y jornadas de salud	4	4%
Clínica Empresarial ISSS	21	19%

Gráfico 62 Conocimiento del tipo de servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario



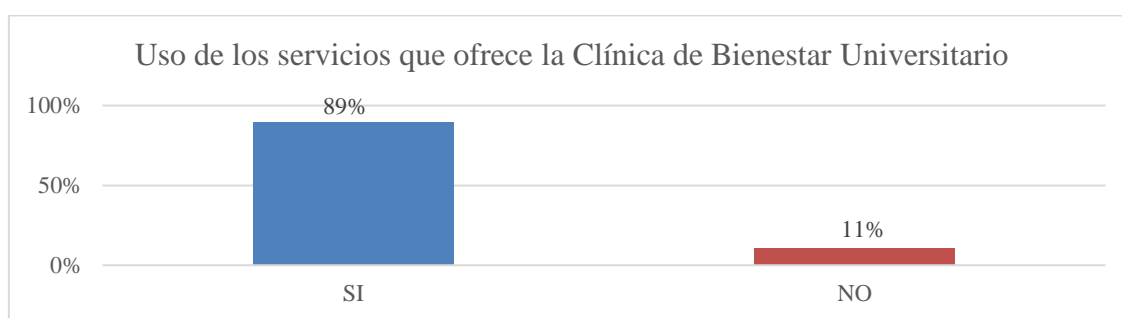
De acuerdo a los resultados, el 21% afirma conocer que Bienestar Universitario ofrece el servicio de medicina general, en segundo lugar, con un 20% el laboratorio clínico y con un 19% la Clínica Empresarial ISSS, la cual es un servicio específico para empleados y de la cual una parte importante de la muestra en estudio ha afirmado conocer el servicio antes mencionado. Si bien el 89% de la pregunta anterior corresponde a un porcentaje alto de esta población que conoce los servicios de la Clínica de Bienestar Universitario, es necesario desarrollar estrategias que permitan tener un mayor alcance con la comunidad universitaria. Es destacable que la gran mayoría de empleados tiene conocimiento no solo de los servicios generales que brinda la clínica sino también de servicios como la clínica empresarial y que son de los servicios por los cuales acuden directamente a Bienestar Universitario.

12. ¿Ha hecho uso de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

Tabla 70 *Uso de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario – Personal UES*

Uso de los servicios que ofrece la clínica	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	25	89%
NO	3	11%
Total	28	100%

Gráfico 63 *Uso de los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario –Personal UES*



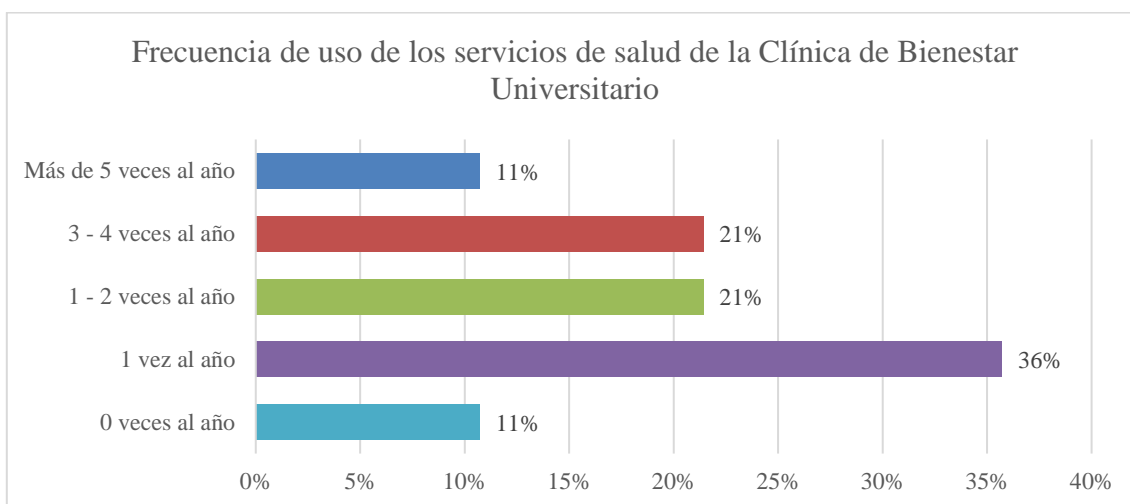
Del total de los resultados obtenidos, el 89% afirma haber hecho uso de los servicios que oferta la Clínica de Bienestar Universitario, mientras que un 11% expresan no haber hecho uso de los diferentes servicios que la clínica tiene en oferta. Es necesario que se informe a través de los diferentes medios sobre los servicios, aranceles, horarios y requisitos para hacer uso de los servicios.

13. Si su respuesta anterior es SI, ¿con qué frecuencia hace uso de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

Tabla 71 *Frecuencia de uso de los servicios de salud de la Clínica de Bienestar Universitario*

Frecuencia de uso de los servicios de salud de la clínica	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0 veces al año	3	11%
1 vez al año	10	36%
1 - 2 veces al año	6	21%
3 - 4 veces al año	6	21%
Más de 5 veces al año	3	11%
Total	28	100%

Gráfico 64 Frecuencia de uso de los servicios de salud de la Clínica de Bienestar Universitario



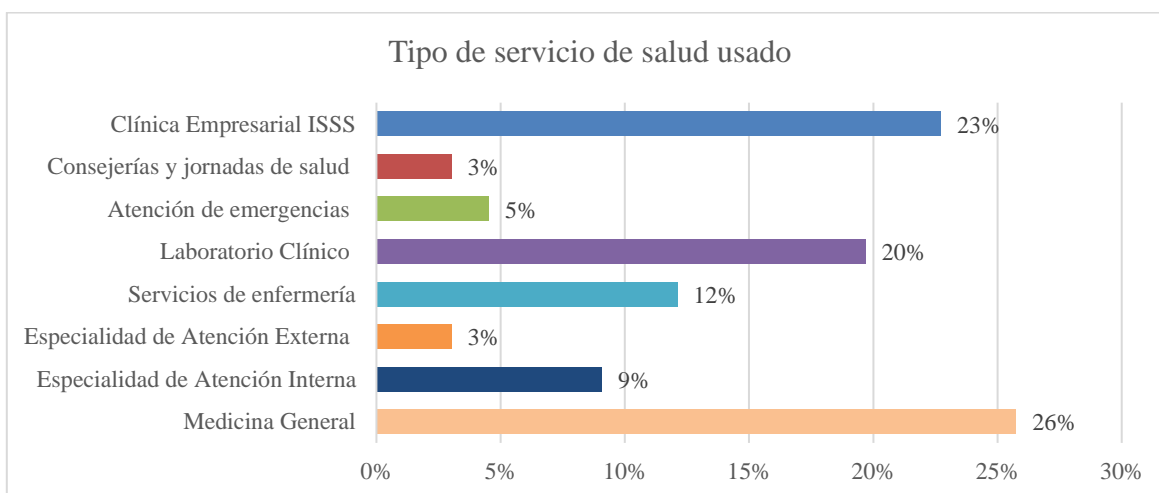
El 36% de los encuestados afirma haber hecho uso de los servicios al menos una vez al año, mientras que un 21% afirma que al menos de 1 a 2 veces al año y de 3 a 4 veces al año han hecho uso de los servicios de la Clínica de Bienestar Universitario. Contrario a esto un 11% manifiesta que no hace uso de los servicios, de lo que se puede concluir que es necesario realizar una campaña de información para tener un mayor alcance y de esta forma cumplir con los objetivos del plan estratégico 2023-2027, fomentando una universidad saludable.

14. ¿De cuáles servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario hace uso?

Tabla 72 Tipo de servicio de salud usado – Muestra personal UES

Tipo de servicio de salud usado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Medicina General	17	26%
Especialidad de Atención Interna	6	9%
Especialidad de Atención Externa	2	3%
Servicios de enfermería	8	12%
Laboratorio Clínico	13	20%
Atención de emergencias	3	5%
Consejerías y jornadas de salud	2	3%
Clínica Empresarial ISSS	15	23%

Gráfico 65 Tipo de servicio de salud usado – Muestra personal UES



El servicio de medicina general es el más utilizado por el personal que labora para la Universidad de El Salvador con un 26% del total de los resultados. En segundo lugar, se registra con un 23% a la clínica empresarial del ISSS. Con un 20% se encuentran los servicios de laboratorio clínico. Esto indica que el resto de los servicios que brinda la Clínica de Bienestar Universitario, deben ser promovidos para que tengan una mayor demanda y sobre todo los usuarios de la clínica puedan beneficiarse con los servicios ofertados.

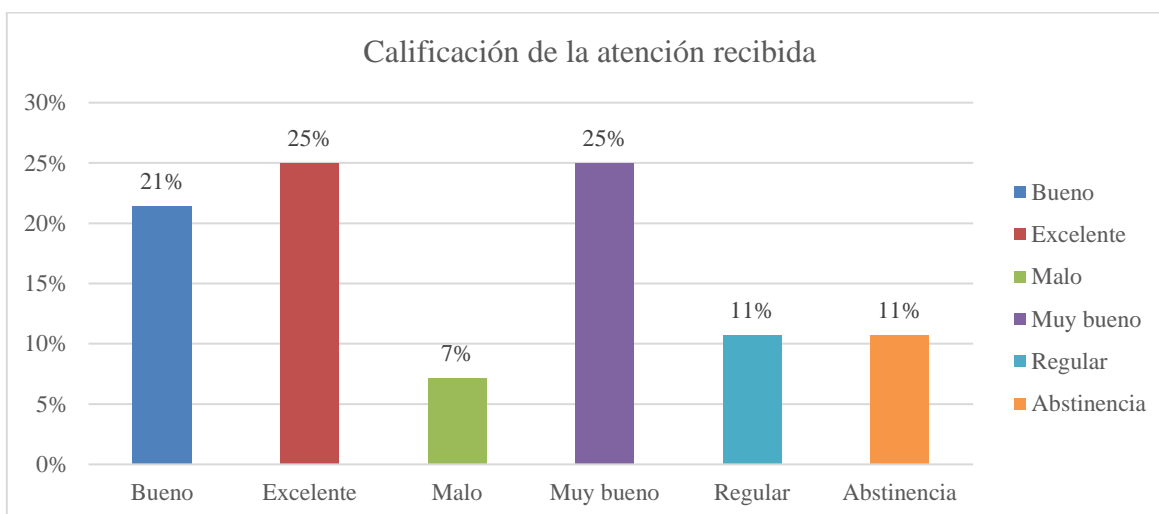
Sección III: Atención al usuario

15. ¿Cómo califica la atención recibida en los servicios de salud por el personal de salud y administrativo de la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 73 Calificación de la atención recibida – Muestra personal UES

Calificación de la atención recibida	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	7	25%
Muy bueno	7	25%
Bueno	6	21%
Regular	3	11%
Malo	2	7%
Abstinencia	3	11%
Total	28	100%

Gráfico 66 Calificación de la atención recibida – Muestra personal UES



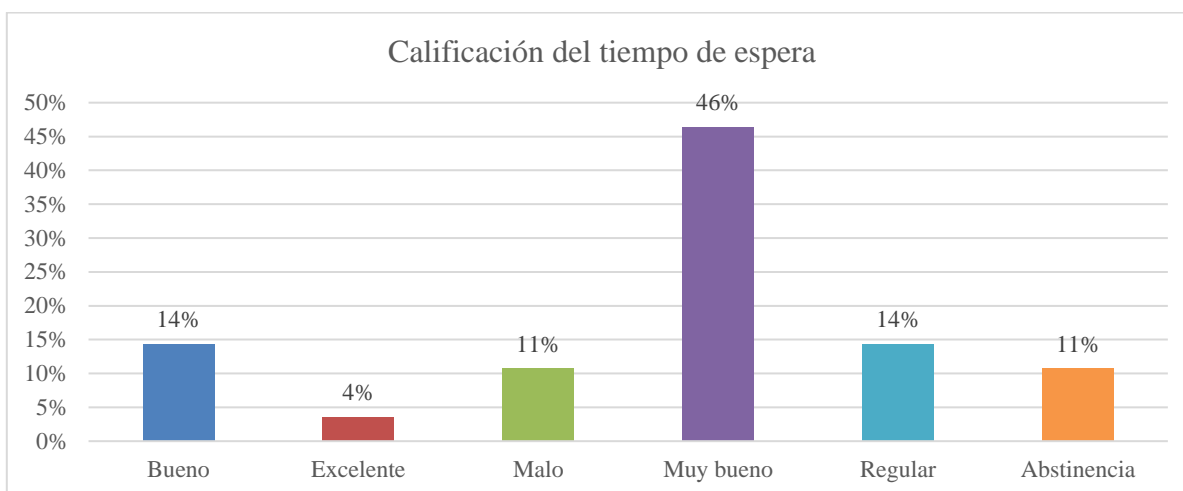
Del total de los resultados el 25% considera excelente la atención recibida, en segundo lugar el 25% consideran que califican como muy buena la atención recibida, en tercer lugar con el 21% la calificación es buena, sumando los tres criterios, suman el 71% de aceptación de la atención del personal de la Clínica de Bienestar Universitario. Le siguen con el 11% una calificación regular y con el 7% una calificación mala. A pesar de que el nivel de aceptación de la atención recibida asciende a 71% hay un estrato de la población que considera que hay aspectos que necesitan mejorar para lograr un nivel de satisfacción mayor por parte de la comunidad universitaria.

16. ¿Cómo califica el tiempo de espera para la atención médica en la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 74 Calificación del tiempo de espera – Muestra personal UES

Calificación del tiempo de espera	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	1	4%
Muy bueno	13	46%
Bueno	4	14%
Regular	4	14%
Malo	3	11%
Abstinenia	3	11%
Total	28	100%

Gráfico 67 Calificación del tiempo de espera – Muestra personal UES



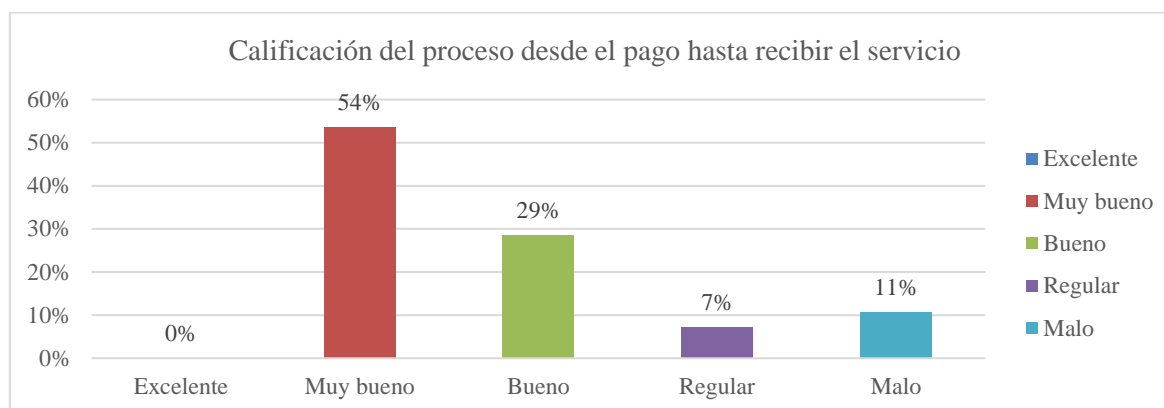
En los resultados obtenidos el 46% afirma que el tiempo de espera es muy bueno, en segundo lugar con el 14% y con el tercer lugar con el 14% de los encuestados consideran que es regular, dados estos resultados se valora como muy bueno el tiempo de espera para los servicios solicitados, considerándose que a pesar de la muy buena gestión con la que se califican los procesos y considerando que el 11% lo considera como malo, pueden establecerse mecanismos que permitan realizar de manera eficiente los procesos y generar una mayor aceptación para los usuarios de la Clínica de Bienestar Universitario.

17. ¿Cómo califica el proceso desde el pago en colecturía hasta recibir el servicio de salud solicitado en la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 75 Calificación del proceso desde el pago hasta recibir el servicio –Personal UES

Calificación del proceso desde el pago hasta recibir el servicio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	0	0%
Muy bueno	15	54%
Bueno	8	29%
Regular	2	7%
Malo	3	11%
Total	28	100%

Gráfico 68 Calificación del proceso desde el pago hasta recibir el servicio – Personal UES



El 54% de los encuestados califican como muy bueno el proceso desde el pago hasta la recepción del servicio de salud, mientras que un 29% respondió como bueno, y el 7% lo considera como regular, y un 11% como malo. Es evidente que a pesar de que un número mayoritario lo perciben como muy bueno y bueno, hay empleados de la Universidad de El Salvador que manifiestan que es malo el proceso, identificada esta oportunidad de mejora se deben revisar los procesos establecidos para brindar una atención de calidad, que contemple un tiempo prudencial para evitar largas esperas.

18. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar?

Los aspectos por mejorar que la comunidad universitaria ha señalado se explican a continuación:

- **Tiempos de espera.** Los encuestados que conforman el personal que labora en la Universidad de El Salvador afirman que la atención debe ser proporcionada de manera más rápida, para evitar distanciarse de sus áreas de trabajo durante tiempo prolongado y su vez evitar propagación de enfermedades.
- **Trato a los usuarios.** Manifiestan los usuarios que la atención a los usuarios debe ser de una manera más cordial, amable y con empatía. Los usuarios consideran que el trato recibido no es el adecuado, que las indicaciones brindadas por el personal que presta los servicios de salud no siempre son claras.

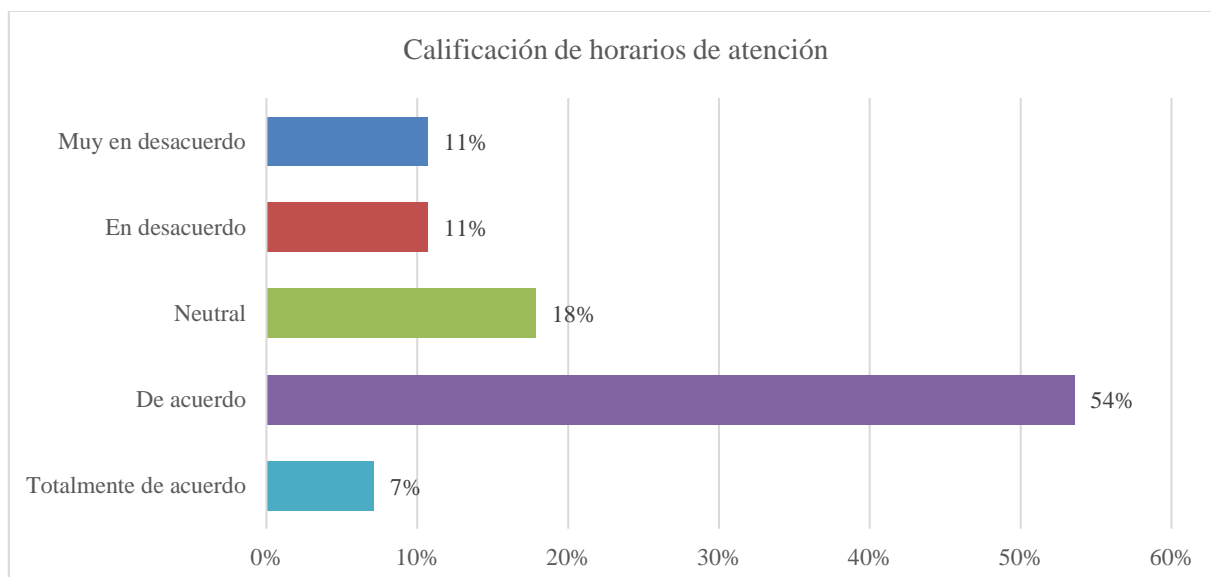
- **Promoción de los servicios.** Los usuarios de la Clínica de Bienestar Universitaria solicitan que se brinde más información por medios oficiales informando sobre los servicios que se brindan, avisos urgentes y la implementación de campañas de formación en temas de salud.
- **Ampliación de los servicios.** Los empleados de la Universidad de El Salvador manifiestan que es necesario ampliar los servicios externos y dotar de médicos especializados que realicen minuciosamente los chequeos médicos para brindar diagnósticos acertados de las dolencias por las cuales los pacientes solicitan atención médica.
- **Procesos de pago.** Solicitan que se pueda mejorar el servicio de colecturía sugiriendo que los métodos de pago puedan garantizarse de una manera más sencilla, debido a que en colecturía les solicitan presentar las cantidades exactas para poder acceder a los servicios de salud, y que en algunas ocasiones eso les ha impedido hacer uso de los servicios de salud.
- **Instalaciones.** De las sugerencias recibidas los empleados manifiestan que las instalaciones deben ser remodeladas, y adecuadas para los diferentes servicios que se brindan, manifiestan que la demanda de los servicios supera la capacidad instalada en las instalaciones. Manifiestan que es difícil identificar cada una de las áreas y que en ocasiones se confunden con la ubicación interna de las oficinas.
- **Horarios.** Entre las sugerencias recibidas el personal que labora en la Universidad de El Salvador manifiesta su interés por que se amplíen los horarios en fines de semana, o que el horario sea extendido durante la jornada diaria, que se pueda obtener más acceso en horarios más flexibles.
- **Farmacia.** Los empleados sugieren que dentro de la Clínica de Bienestar Universitario se cuente con una farmacia que suministre los medicamentos, tanto para la consulta en clínica empresarial como de venta para quienes sean recetados por especialidades.

19. ¿Siente que los horarios de atención de la Clínica de Bienestar Universitario son los adecuados para tratarse?

Tabla 76 Calificación de horarios de atención – Muestra personal UES

Calificación de los horarios de atención	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	2	7%
De acuerdo	15	54%
Neutral	5	18%
En desacuerdo	3	11%
Muy en desacuerdo	3	11%
Total	28	100%

Gráfico 69 Calificación de horarios de atención – Muestra personal UES



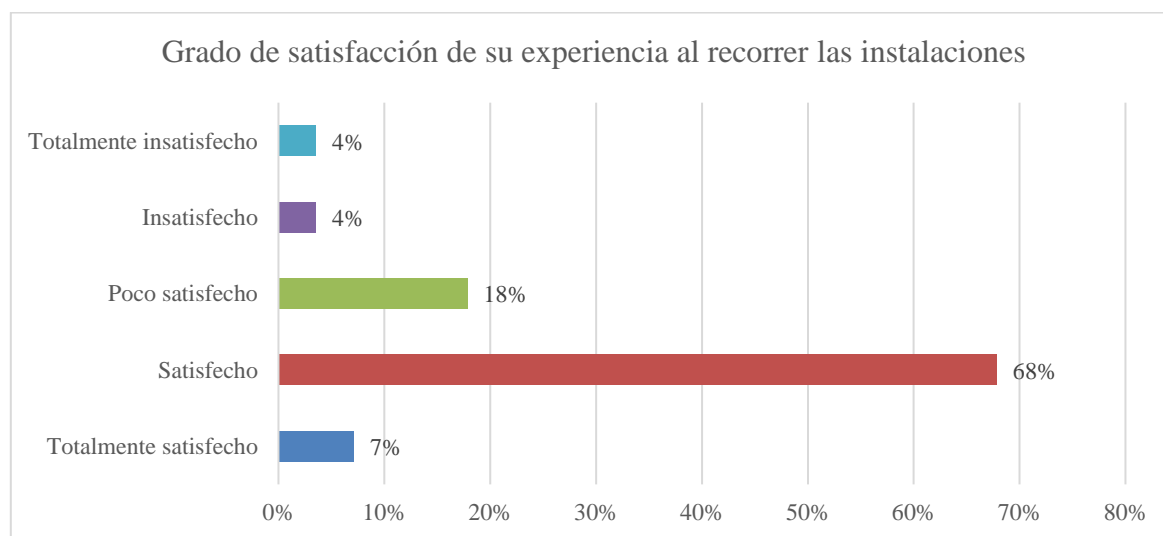
En los resultados obtenidos el 54% califica estar de acuerdo con los horarios de atención establecidos en la Clínica de Bienestar Universitario, sin embargo, el 18% considera que es neutral y de la suma del 22% entre quienes afirman que están en desacuerdo y muy en desacuerdo, es necesario evaluar la franja de horarios que permitan apertura de nuevos horarios, o adaptar los ya existentes permitiendo tener un mayor acceso a los servicios de salud y con ello satisfacer la demanda existente.

20. ¿Cómo considera que fue su experiencia al recorrer las instalaciones de la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 77 Grado de satisfacción de su experiencia al recorrer las instalaciones –Personal UES

Grado de satisfacción de su experiencia al recorrer las instalaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente Satisfecho	2	7%
Satisfecho	19	68%
Poco satisfecho	5	18%
Insatisfecho	1	4%
Totalmente insatisfecho	1	4%
Total	28	100%

Gráfico 70 Grado de satisfacción de su experiencia al recorrer las instalaciones –Personal UES



De los resultados obtenidos el personal que labora en la Universidad de El Salvador considera con el 68% su satisfacción en la experiencia de recorrer las instalaciones de la Clínica de Bienestar Universitario, seguido de un 18% que manifiestan sentirse poco satisfechos, y un 4% insatisfechos, por lo que es necesario desarrollar estrategias que satisfagan a los usuarios, garantizando la identificación de los espacios, comodidad de las instalaciones y los servicios básicos necesarios para sus necesidades básicas como los baños, áreas de espera, higiene de las instalaciones y la adecuación de todas las unidades que lo conforman.

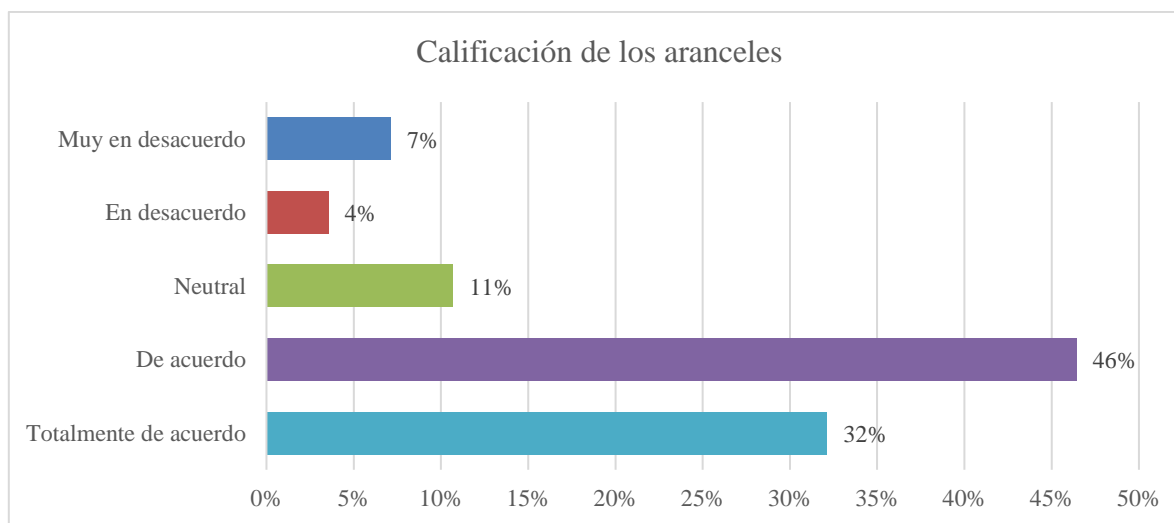
Sección IV: Comunicación Institucional

21. ¿Considera que los aranceles de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario son adecuados?

Tabla 78 Consideración sobre si los aranceles son adecuados – Muestra personal UES

Calificación de los aranceles	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	9	32%
De acuerdo	13	46%
Neutral	3	11%
En desacuerdo	1	4%
Muy en desacuerdo	2	7%
Total	28	100%

Gráfico 71 Consideración sobre si los aranceles son adecuados – Muestra personal UES



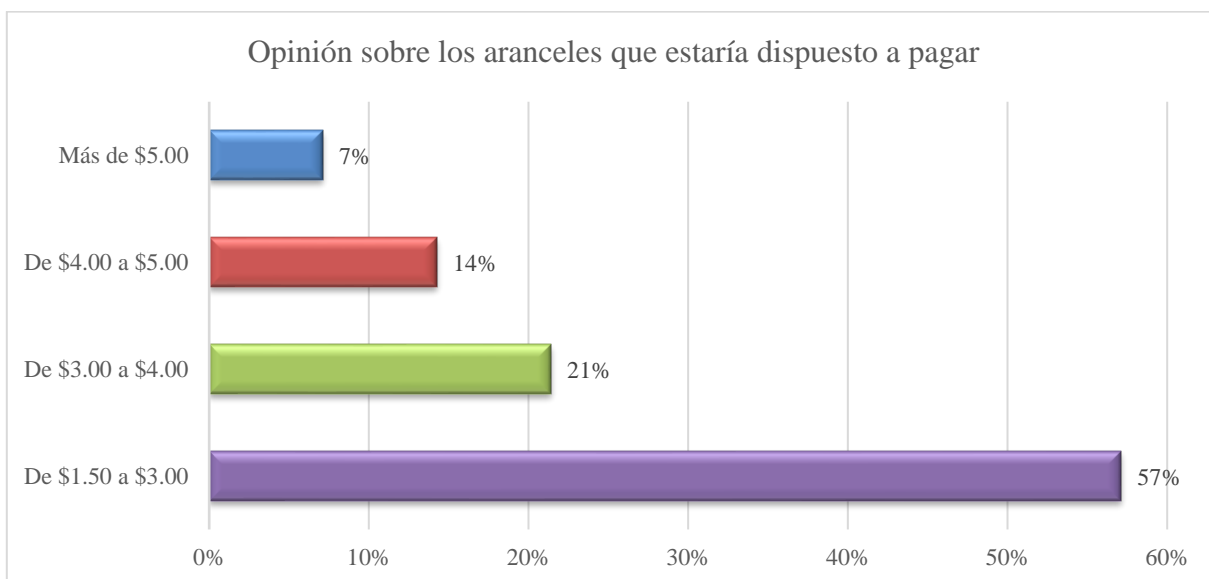
El 46% de los encuestados está de acuerdo con los aranceles establecidos para los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario, mientras que el 32% expresa que está en totalmente de acuerdo, pero contrarrestando estos resultados un 11% compuesto por 4% en desacuerdo y 7% en total desacuerdo. Con estos resultados es necesario evaluar cuales son las cuotas más accesibles para la prestación de los servicios y el desarrollo de estrategias que permitan acceder a quienes no tienen los recursos necesarios para solicitar los servicios de salud básicos.

22. ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 79 Opinión sobre los aranceles que estaría dispuesto a pagar - Muestra personal UES

Opinión sobre los aranceles que estaría dispuesto a pagar	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De \$1.50 a \$3.00	16	57%
De \$3.00 a \$4.00	6	21%
De \$4.00 a \$5.00	4	14%
Más de \$5.00	2	7%
Total	28	100%

Gráfico 72 Opinión sobre los aranceles que estaría dispuesto a pagar - Muestra personal UES



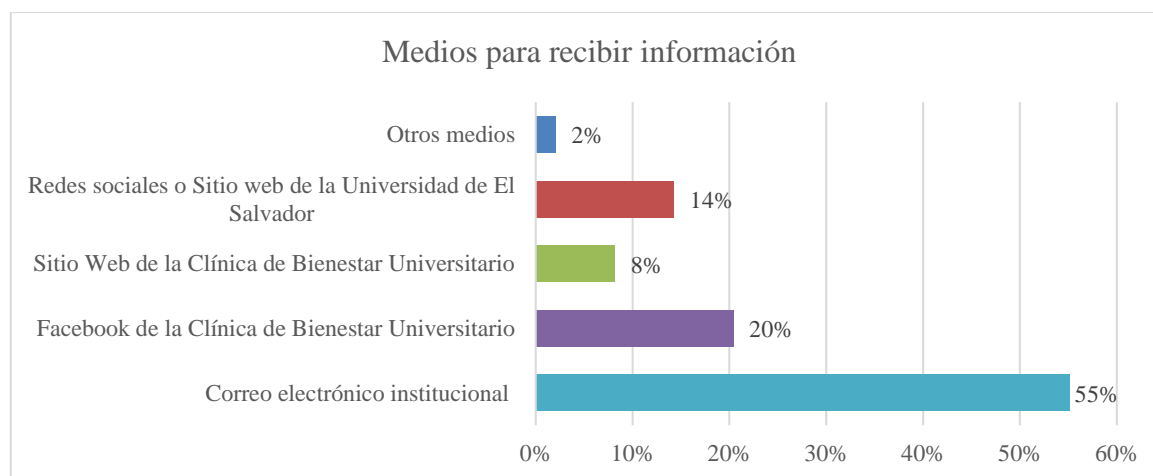
Con el 57% de los resultados obtenidos se evidencia que los empleados de la Universidad de El Salvador, del campus central, están de acuerdo en que las tarifas oscilen entre \$1.5 y \$3.00, cuotas que coinciden con las establecidas para la prestación de los servicios de salud, mientras que un 21% considera que los aranceles pueden oscilar entre \$3.00 a \$4.00 dólares. Con estos resultados se puede evaluar la posibilidad de una modificación de los aranceles de los servicios en relación con los costos y gastos de insumos necesarios para la prestación de los servicios ya existentes.

23. ¿Por qué medio de comunicación desea recibir información sobre los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?

Tabla 80 Medios de comunicación para brindar información

Medios de comunicación para brindar información	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Correo electrónico institucional	27	55%
Facebook de la Clínica de Bienestar Universitario	10	20%
Sitio web de la Clínica de Bienestar Universitario	4	8%
Redes sociales o sitio web de la Universidad de El Salvador	7	14%
Otros medios	1	2%

Gráfico 73 Medios de comunicación para brindar información



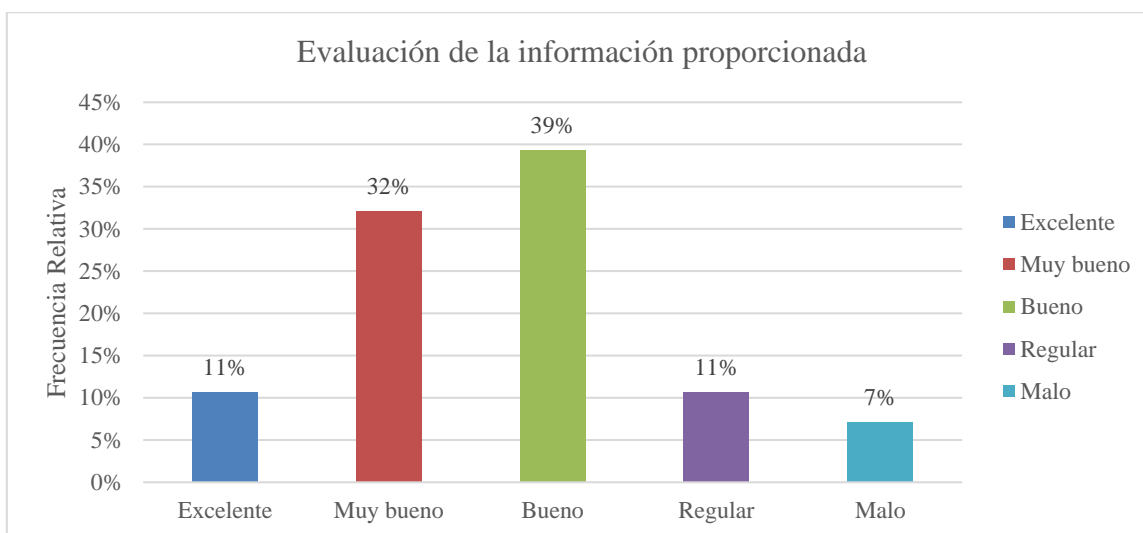
La muestra de encuestados responde a esta interrogante afirmando que con el 55% consideran como medio oficial la transmisión de la información a través de sus cuentas de correo institucional, un 34% compuesto por el 20% la red social Facebook de la Clínica de Bienestar Universitario y un 14% las redes sociales o sitio web de la Universidad de El Salvador, como medios para informarse. Con base a los resultados obtenidos se evidencia la preferencia y confiabilidad de los medios oficiales como la cuenta de correo institucional como el medio más efectivo para recibir la información, y de la cual también se considera más efectiva debido a que la posibilidad de que los empleados puedan observar la información es mucho mayor y efectiva.

24. ¿Cómo evalúa la información proporcionada en los sitios oficiales?

Tabla 81 Evaluación de la información proporcionada - Muestra personal UES

Evaluación de la información proporcionada	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	3	11%
Muy bueno	9	32%
Bueno	11	39%
Regular	3	11%
Malo	2	7%
Total	28	100%

Gráfico 74 Evaluación de la información proporcionada - Muestra personal UES



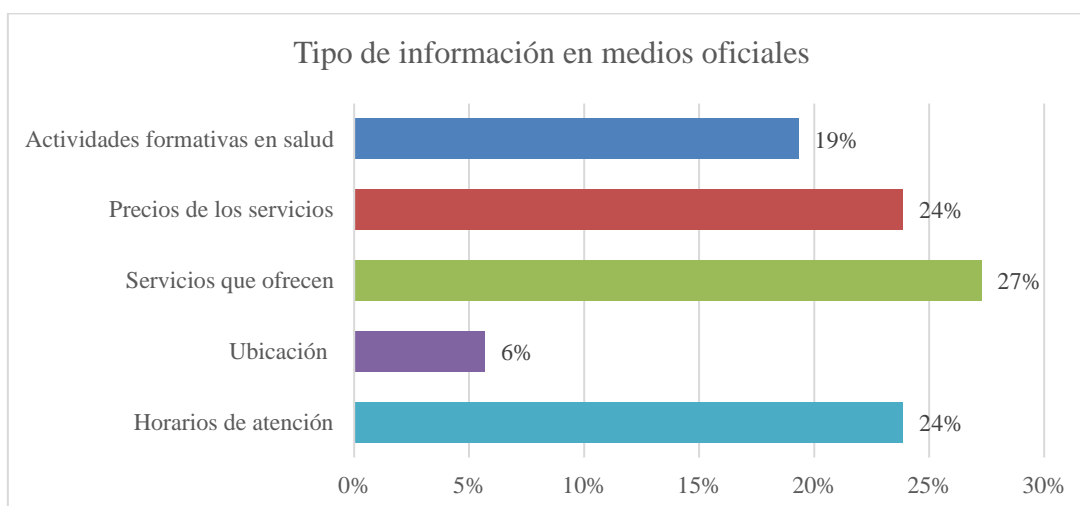
De los resultados obtenidos el 39% de los empleados consideran que la información proporcionada en los sitios oficiales es buena, mientras que el 32% declara que es muy buena, y un 11% establece que es excelente, sin embargo, un 18% conformado por 11% regular y 7% que es mala. Estos resultados ayudan a identificar oportunidades de mejora que radican en la información que se proporciona, los medios en los cuales se transmite y los métodos para que esta información sea efectiva, por lo que desarrollar estrategias para contrarrestar las debilidades en la comunicación es importante a tomar en cuenta para tener un mayor alcance en la comunidad universitaria.

25. ¿Qué tipo de información desea visualizar en los medios oficiales?

Tabla 82 Tipo de información deseada - Muestra personal UES

Tipo de información deseada	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Horarios de atención	21	24%
Ubicación	5	6%
Servicios que ofrecen	24	27%
Precios de los servicios	21	24%
Actividades formativas en salud	17	19%

Gráfico 75 Tipo de información deseada - Muestra personal UES



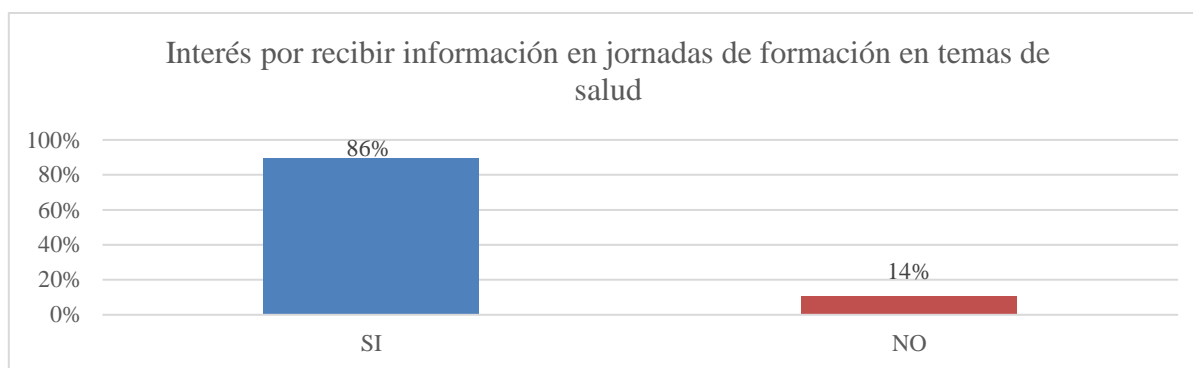
Para los empleados de la Universidad de El Salvador es primordial conocer sobre los servicios de salud que se brindan, los resultados afirman con un 27% que es la primera opción para elegir, con un 24% tanto para precios de los servicios y horarios de atención, seguido en cuarto lugar por un 19% de actividades formativas en salud. Es necesario tomar en cuenta estos resultados para priorizar a través de los medios oficiales establecer los canales oportunos para informar sobre los aspectos que se consideran más necesarios para que los usuarios puedan tener el acceso a estos servicios.

26. ¿Le gustaría recibir jornadas de formación en temas de salud?

Tabla 83 Interés por jornadas de salud - Muestra personal UES

Interés por jornadas de salud	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	24	86%
No	4	14%
Total	28	100%

Gráfico 76 Interés por jornadas de salud - Muestra personal UES



Del 100% de los encuestados, un 86% afirma estar de acuerdo en tener interés en recibir jornadas de salud en temas que fortalecen sus conocimientos, fomentan buenos hábitos y contribuyen a generar una universidad más saludable, mientras que un 14% muestra desinterés ante esta interrogante. Se considera importante tomar la iniciativa de fomentar en la comunidad universitaria una universidad saludable que ofrece servicios de salud pero que también impulsa iniciativas en salud preventiva.

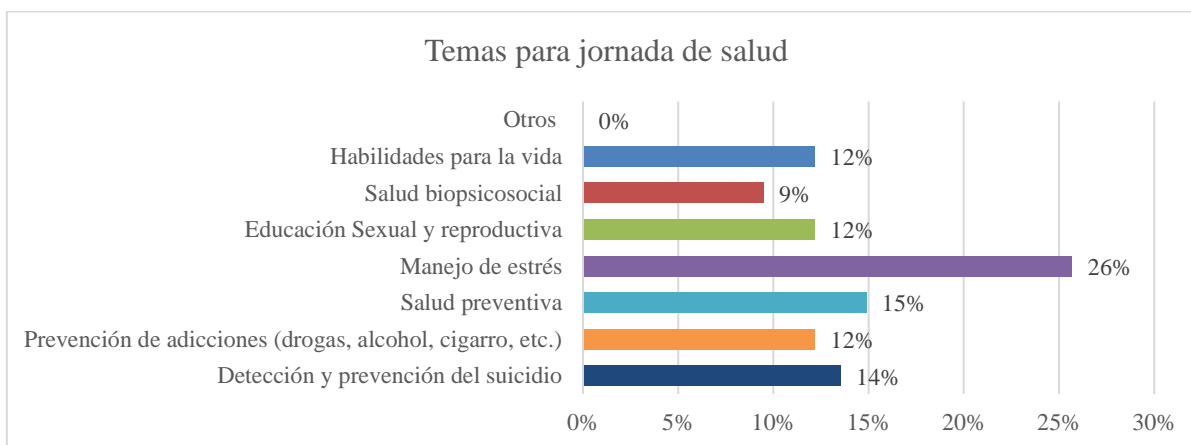
27. ¿Sobre qué temas le gustaría que abordaran en las jornadas de formación en salud?

Tabla 84 Temas para jornadas de salud - Muestra personal UES

Temas para jornadas de salud	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Detección y prevención del suicidio	10	14%
Prevención de adicciones (drogas, alcohol, cigarro, etc.)	9	12%
Salud preventiva	11	15%
Manejo de estrés	19	26%
Educación Sexual y reproductiva	9	12%

Temas para jornadas de salud	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Salud biopsicosocial	7	9%
Habilidades para la vida	9	12%
Otros	0	0%

Gráfico 77 Temas para jornadas de salud - Muestra personal UES



Del total de encuestados un 26% considera necesario que se brinden temas de manejo de estrés, un 15% en salud preventiva, un 14 % en temas de detección y prevención del suicidio, seguidas por un 12% los temas de habilidades para la vida, educación sexual y reproductiva y prevención de adicciones (drogas, alcohol, cigarro, etc.). Con los resultados obtenidos es importante resaltar el interés y disposición de los empleados en formarse en temas de interés, pero también en temas que fortalecen sus conocimientos, mejoran su rendimiento y contribuyen a una mejor salud física y mental.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Estrategias Administrativas

La implementación de estrategias administrativas en la Clínica de Bienestar Universitario le permitirá mejorar sus procesos y procedimientos, definir sus funciones organizacionales, fortalecer su cultura organizacional y crear un ambiente trabajo en el que todos trabajen enfocados al cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan de Desarrollo que actualmente

lidera la dirección con el fin de lograr el área de gestión relacionado a una universidad saludable, en donde toda la comunidad universitaria se beneficie de los servicios de salud que se ofrecen.

Por lo expuesto previamente, se le propone a la Clínica de Bienestar Universitario que implemente las siguientes estrategias administrativas:

- Propuesta de manual de bienvenida para la Clínica de Bienestar Universitario.
- Propuesta de guías metodológicas para la elaboración de manuales administrativos.
- Propuesta de plan de comunicación institucional.
- Propuesta de plan de capacitación.

La propuesta está centrada en dar seguimiento a las oportunidades de mejora identificadas producto del diagnóstico organizacional.

4.1.1. Propuesta de Manual de Bienvenida para la Clínica de Bienestar Universitario

Una de las principales oportunidades de mejora que tiene la Clínica de Bienestar Universitario está ligada a dar a conocer a los nuevos colaboradores que se integran al equipo de trabajo su filosofía organizacional, breves antecedentes históricos, beneficios que obtienen por formar parte de la clínica, así como resolver dudas básicas que surgen al momento de ingresar a una nueva institución.

Por lo anterior, se propone un Manual de Bienvenida para la Clínica de Bienestar Universitario, que le permita al colaborador tener un panorama de cómo se desarrolla la clínica, se sienta parte del equipo y pueda tener un primer contacto con la cultura organizacional. ([Ver Anexo 6. Manual de Bienvenida de la Clínica de Bienestar Universitario](#)).

En ese sentido, la divulgación del contenido de este manual contribuirá a que la Clínica de Bienestar Universitario genere un sentido de pertenencia en todos los colaboradores e integre exitosamente al nuevo talento humano a una cultura organizacional, en la cual todos desarrollen sus actividades enfocadas en trabajar por un mismo objetivo.

4.1.2. Propuesta de Guías Metodológicas para la Elaboración de Manuales Administrativos para la Clínica de Bienestar Universitario

Los manuales administrativos permiten contar con información organizada sobre aspectos esenciales de la organización, sirviendo como instrumento de control para el desarrollo de las actividades del día a día y guiando a los colaboradores al cumplimiento del plan estratégico institucional.

Es importante que la Clínica de Bienestar Universitario sume esfuerzos para la elaboración de los manuales administrativos de los cuales carecen actualmente, es por ello que con el propósito de facilitar el proceso y brindar lineamientos claros sobre lo que deben desarrollar se propone lo siguiente:

- Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Descripción de Puestos.
- Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Organización.
- Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Procedimientos.

Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Descripción de Puestos

La gestión del talento humano es clave para que la Clínica de Bienestar Universitario logre desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia. Uno de los factores a considerar es la distribución de las funciones que tienen los empleados y si ellos cumplen con el perfil requerido para el puesto, razón por la cual, crear el manual de descripción de puestos es indispensable ya que de esta forma se podrán definir objetivamente la formación académica necesaria, los conocimientos básicos que se requieren, la experiencia mínima que debe tener la persona que ocupe el cargo y las responsabilidades que debe cumplir.

La guía metodológica propuesta pretende orientar al equipo de trabajo designado sobre cómo deben desarrollar las etapas del proceso de elaboración del manual de descripción de puestos. [\(Ver Anexo 7. Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Descripción de Puestos\)](#)

Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Organización

Como resultado del diagnóstico, se ha identificado que la Clínica de Bienestar Universitario no posee un manual de organización que le presente de forma precisa la estructura orgánica y la interacción que existe entre las diferentes áreas que conforman la clínica.

Por lo tanto, se propone una guía metodológica que permita elaborar el manual de organización considerando aspectos tales como la filosofía organizacional, antecedentes históricos relevantes, marco jurídico que rige a la clínica y la estructura organizativa. ([Anexo 8. Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Organización](#))

Contar con este manual es importante, pues evidencia líneas de autoridad y responsabilidad, así como también define el área de competencia de cada unidad administrativa.

Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que proporciona información sobre el paso a paso que se debe seguir, con el fin de llevar a cabo las actividades que son necesarias en la organización con miras a lograr su misión. Dada la importancia de este manual, se propone una guía metodológica para la elaboración del manual de procedimientos de la Clínica de Bienestar Universitario, por medio de la cual se simplifique el proceso de creación y sea de fácil comprensión para el lector del documento. ([Ver Anexo 9. Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos](#)).

4.1.3. Propuesta de Plan de Capacitación

El personal capacitado rendirá más y contribuirá al logro de los objetivos planteados como unidad o institución, para la Clínica de Bienestar Universitario se plantea una propuesta de plan de capacitaciones, con base en las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado a empleados de la clínica en áreas de servicios generales, administrativos, y de servicios de salud. ([Ver Anexo 10. Propuesta de Manual de Capacitación](#)).

4.1.4. Propuesta de Plan de Comunicación Institucional

Toda institución debe contar con un plan de comunicación institucional que le permita identificar los canales por los cuales transmitirá la información, identificar el a quien lo dirige, que información comparte, estrategias a utilizar y las métricas para analizar el impacto de la información, es por ello que se plantea una propuesta de plan de comunicaciones para la Clínica de Bienestar Universitario. ([Ver Anexo 11. Propuesta de Manual de Comunicación](#)).

4.2. Estrategias de Mercadeo

Implementar estrategias de marketing es esencial para contribuir al logro de los objetivos de una organización. Generar posicionamiento, branding y fidelización en los clientes es importante, y al elaborar un plan de marketing es vital que estas estrategias estén diseñadas a través de un estudio de la situación actual interna y externa.

4.2.1. Propuesta de un Plan de Marketing para la Clínica de Bienestar Universitario

La propuesta del plan de marketing para la Clínica de Bienestar Universitario va acompañada de una guía técnica que permitirá conocer metodológicamente como ha sido elaborado el plan de marketing y permitirá la comprensión e implementación técnica de la propuesta presentada. ([Ver Anexo 12. Propuesta de Plan de Marketing](#)).

El plan de marketing está conformado por cuatro etapas, la primera etapa comprende la definición del objeto de análisis, en la cual se explica la delimitación y propósito del plan, la segunda etapa detalla el análisis situacional a través de un diagnóstico, la etapa tres comprende la planificación estratégica en la cual se establecen los objetivos comerciales, las estrategias y el programa de acciones. En la etapa cuatro, se define los aspectos básicos para la redacción del plan y en la etapa cinco, el seguimiento y control de los resultados.

4.3. Estrategias Financieras

Las estrategias financieras son una pieza clave en la gestión de una organización, es por ello que, considerando la situación económica de la Clínica de Bienestar Universitario, según datos de la Memoria de Labores de la Universidad de El Salvador, los ingresos propios para el año 2022 fueron de \$12,739.29, resultando insuficientes para cubrir las necesidades relacionadas a renovación de equipos e insumos médicos, razón por la cual para ese año se realizó una gestión de financiamiento por medio del Fondo General por un monto de \$42,000. Tomando en cuenta lo anterior, se propone lo siguiente:

- Estrategias para la recaudación de fondos y guía para la elaboración de un plan de recaudación de fondos.
- Estrategias de sostenibilidad financiera.

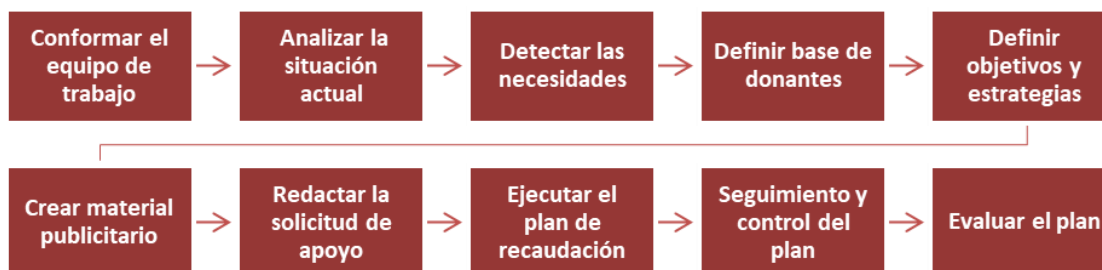
4.3.1. Estrategias y Guía para la Elaboración de un Plan de Recaudación de Fondos

Los recursos propios que la Clínica de Bienestar Universitario genera por los servicios de salud que presta no logran cubrir todas las necesidades de insumos y equipo. Por tanto, la implementación de las estrategias de recaudación de fondos que se proponen a continuación contribuirá a la buena marcha de la clínica universitaria:

- Crear alianzas con fundaciones, ONG's u otras universidades nacionales que tengan un enfoque de promover los servicios de salud en el entorno universitario.
- Crear proyectos de inversión y presentarlos a las autoridades universitarias, por medio de los cuales se pueda ofrecer nuevos servicios como en el área de laboratorio clínico, considerando que es la mayor fuente de ingresos que tienen actualmente y asignarles un arancel más acorde a los precios de mercado tanto de la competencia y considerando el costo de insumos necesarios para realizarlos, sin olvidar el enfoque social.
- Impulsar un plan de recaudación de fondos en especie, donde personas u organizaciones tengan la disposición de ofrecer sus servicios profesionales de forma gratuita, por algún proyecto que se desee implementar o por una causa que se desea liderar en temas de salud universitaria, es importante destacar que para este tipo de fondos en especie se debe evaluar cuánto costaría este servicio en caso de que no fuera gratuito y se tuviera que efectuar una erogación de fondos por el mismo.

En relación a la guía para la elaboración de un plan de recaudación de fondos, ([Ver Anexo 13. Guía Metodológica para el Desarrollo de Plan de Recaudación de Fondos](#)) se propone el proceso que se puede visualizar en la Ilustración 3.

Ilustración 3 Proceso e recaudación de fondos



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

4.3.2. Estrategias de Sostenibilidad Financiera

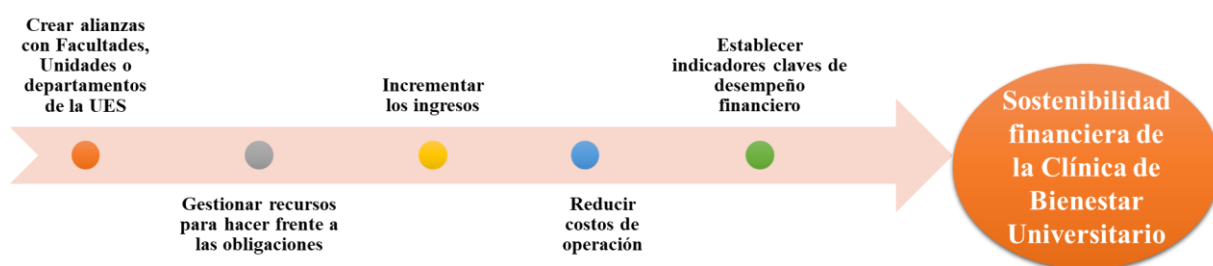
Un componente esencial para la sostenibilidad financiera para la Clínica de Bienestar Universitaria es la promoción de los servicios de salud que ofrecen, ya que al ser una unidad productiva deben centrar esfuerzos en aumentar sus ingresos y lograr una viabilidad económica que le permita mantener sus operaciones en el largo plazo, siendo capaz de hacer frente a las responsabilidades financieras que adquiera.

La pandemia por COVID-19 tuvo un impacto considerable en las atenciones médicas, siendo de 5766 durante el año 2020, sin embargo, poco a poco el número de atenciones médicas ha aumentado, pasando de 7,454 en 2021 a 16,486 en 2022. Este aumento este asociado al hecho que los estudiantes poco a poco regresaron a las aulas y con ello a ponerse en contacto con los servicios que la universidad tiene para ofrecerles. Durante los años 2021, 2022 y 2023 la universidad ha tenido más de 60000 estudiantes inscritos para el ciclo I y más de 49,000 estudiantes inscritos para el ciclo II, si a esto se le suma todos los esfuerzos que Bienestar Universitario está haciendo para darse a conocer con la comunidad universitaria, se tiene como resultado que para lograr la eficiencia institucional y la satisfacción de todos los usuarios y pacientes en el largo plazo, necesita crecer en infraestructura física, medios digitales y sumar a

su equipo de trabajo más talento humano, que en su conjunto contribuyan a lograr lo que se ha considerado en el eje 4 denominado universidad saludable.

La Ilustración 4 presenta las estrategias que se proponen para que la Clínica de Bienestar Universitario logre alcanzar la sostenibilidad financiera. ([Ver Anexo 14. Estrategias para Lograr la Sostenibilidad Financiera](#)).

Ilustración 4 Estrategias para alcanzar la sostenibilidad financiera



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este apartado está compuesto por las conclusiones y recomendaciones obtenidas como resultado del diagnóstico realizado a la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

5.1. Conclusiones

1. La consultoría ha permitido la identificación de oportunidades de mejora debido a que actualmente la Clínica de Bienestar Universitario no cuenta con diferentes manuales los cuales son de vital importancia para gestionar las actividades, procesos y funciones del día a día, fomentando la cultura organizacional entre los colaboradores. Además, el desarrollo de un plan de marketing contribuirá al establecimiento de relaciones duraderas con la comunidad universitaria, se ha determinado que el arancel cobrado por los servicios es sumamente bajo por lo que se debe considerar actualizar el precio de forma significativa y que no impacte de forma drástica en la economía de la población estudiantil y trabajadora de la universidad.
2. Las funciones de los colaboradores están definidas en el contrato de trabajo, a través del instrumento de medición, se manifestó que la carga laboral exige múltiples roles y tareas, que son cruciales para la prestación de los servicios de salud y actividades administrativas, el personal posee conocimiento de estas funciones.
3. Considerando el recurso humano, la implementación de un plan de capacitación del personal administrativo y de salud es un punto crucial en la prestación de los servicios, de esto depende la correcta atención y recuperación de los pacientes, que en general los pacientes perciben como aceptable, es decir tienen confianza en el personal que la brinda, pero de la cual destacan aspectos a mejorar como la atención al usuario.
4. La Dirección de la Clínica de Bienestar Universitario puede comunicar las estrategias desarrolladas en la consultoría empresarial a través del plan de comunicación propuesto y hacer partícipes a los colaboradores de la clínica de los objetivos planteados con miras a lograr una universidad saludable.
5. En cuanto a las estrategias de marketing, se identificó el desconocimiento de los servicios que se brindan, aranceles, horarios y ubicación de la clínica, por lo que es

fundamental posicionar a la Clínica de Bienestar Universitario, a través de 7P's de la mezcla promocional, atendiendo el producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y presencia física. Cada una de las P, está estrechamente relacionada y permite que los servicios de la clínica se den a conocer, se generen expectativas y se utilicen los recursos de manera eficiente y eficaz.

6. A través de los instrumentos de investigación se identificó que para la comunidad universitaria es de interés que las jornadas de salud se realicen en temáticas de manejo del estrés, detección y prevención del suicidio, educación sexual y reproductiva.
7. A través de un plan de recaudación de fondos la Clínica de Bienestar Universitario podría realizar alianzas con instituciones nacionales y extranjeras, a través de los cuales podría generar beneficios en pro de la comunidad universitaria, recibir donaciones de equipo y mobiliario, aumentando el número de atenciones en salud y aumentar el flujo de ingresos propios.

5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda establecer un convenio de cooperación con la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, para realizar un proyecto con estudiantes en servicio social o en trabajo de graduación, que consiste en la creación o desarrollo de un sistema digitalizado de expedientes de pacientes para agilizar los procesos de consulta. Es considerable la habilitación de pagos de colecturía y prestación de servicios a través del expediente en línea, habilitando NPE, para que usuarios de la clínica puedan realizar los pagos desde cualquier parte del país, en cualquier hora y acceder a realizarlo a través de pagos en línea por transferencia.
2. Es necesario establecer descriptores de puestos de control interno que delimiten las funciones y responsabilidades del personal. Para ser utilizados como documentos de consulta permanente que sirvan de apoyo para la mejora continua de las actividades. De esta manera se evitarán consultas continuas a las áreas normativas y eludirán la implantación de procedimientos incorrectos. Además, desarrollar un manual de procedimientos en el cual se establezcan pautas y reglas sobre cómo deben ejecutarse los procesos, permitiendo administrar y guiar las operaciones, estrategias y flujos de trabajo con el fin de lograr resultados óptimos y estándares de calidad.

3. A pesar de que un gran porcentaje de los usuarios evaluaron como bueno, muy bueno y excelente el servicio recibido, es necesario considerar a los usuarios que no se mostraron satisfechos, los cuales lo evaluaron como malo y regular, esto puede causar vulnerabilidad en la percepción e ideas de otros pacientes. Se debe realizar un plan de capacitaciones periódicas sobre temas de salud, atención al cliente y control interno, para fortalecer las capacidades y habilidades de todo el personal que labora en la Clínica de Bienestar Universitario, garantizando la prestación de servicios de salud de calidad. Implementar un buzón de quejas y sugerencias, para poder conocer la percepción y expectativas de los servicios de salud que se prestan en la Clínica de Bienestar Universitario.
4. Es importante considerar la implementación de un plan de comunicaciones que permita a la Dirección de la Clínica de Bienestar Universitario transmitir a los colaboradores y comunidad universitaria las estrategias a desarrollar para el logro de sus objetivos institucionales.
5. Se recomienda fortalecer y aplicar estrategias de marketing que permitan el posicionamiento de la Clínica de Bienestar Universitario, informando de los servicios de salud, aranceles, horarios y actividades que se realizan, de esta manera tener mayor alcance e incrementar el número de atenciones mensuales.
6. Se recomienda que se realicen campañas de formación para la comunidad universitaria en temáticas de manejo del estrés, detección y prevención del suicidio, educación sexual y reproductiva.
7. Se recomienda realizar alianzas con instituciones públicas, privadas, y con organizaciones sin fines de lucro, tanto nacionales como extranjeras a fin de crear alianzas que permitan ampliar la oferta de servicios, fortalecer los ya existentes y proveer de insumos a las unidades de Laboratorio Clínico y emergencias. Así como realizar alianzas internas con las diferentes unidades administrativas y las facultades para realizar proyectos con estudiantes en servicio social, a través de un plan de recaudación de fondos.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Flores, M., Portillo Ríos, Y. y Torres Saz, J. (2017) *Plan estratégico para fortalecer el servicio al cliente dirigido al personal del Centro de Salud de la Secretaría de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, sede central*. [Tesis pregrado, Universidad de El Salvador]. Repositorio institucional de la Universidad de El Salvador <https://repositorio.ues.edu.sv/items/499c9f98-5f3a-4690-be51-aa20027068cb>

Boletín Oficial del Estado. Gobierno de España (26 de abril de 1999) *Real Decreto 137/1984, de 11 de enero, sobre estructuras básicas de salud*.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1984-2574>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, 3° edición,
https://www.academia.edu/38936816/Gestion_Del_Talento_Humano_Chiavenato_3th

Clínica Universitaria Bolivariana, (s.f.) *Reseña histórica*.
<https://www.clinicauniversitariabolivariana.org.co/clinica/es/historia-clinica-universitaria-bolivariana>

Facultad de Ingeniería y Arquitectura. (s.f.). *Atención física y mental de Bienestar Universitario*.
<https://www.fia.ues.edu.sv/atencion-fisica-y-mental-de-bienestar-universitario/#:~:text=Horario%20de%20atenci%C3%B3n%207%3A00,p.m.%20de%20lunes%20a%20viernes>

Fondo Universitario de Protección (s.f.) *Clínica del FUP*
<http://www2.ues.edu.sv/fup/?q=clinica>

Fzportal. (2 de febrero de 2023). Clínicas universitarias sirven a la comunidad. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.
<https://www.zaragoza.unam.mx/clinicas-universitarias-sirven-a-la-comunidad/>

García Ramírez, M. G., & Ibarra Velásquez, L. A. (2011). *Definición de clima organizacional*.
Obtenido de

http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.htm

Grinnell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. E.E. Peacock Publishers, 5.ed. Illinois.

Hernández, K. (2023) *Atención de fisioterapia y terapia ocupacional en la población que presenta patologías musculoesqueléticas del Centro Regional de Salud Valencia en el período de julio a diciembre del año 2022* [Tesis pregrado, Universidad de El Salvador]. Repositorio institucional de la Universidad de El Salvador <https://repositorio.ues.edu.sv/items/e37aaad1-1219-4129-a22a-d36b35ec1e46>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Jamaica, G. F. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. [Tesis de grado. Universidad militar nueva granada, Facultad de estudios a distancia programa de administración de empresas]. Recuperado de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf?sequence=1)

Martínez, M. (6 de septiembre de 2021). *UES atendió cerca de tres mil ex combatientes en Facultad de Medicina en el primer mes del convenio de cooperación con INABVE*. El Universitario.

<https://eluniversitario.ues.edu.sv/ues-atendio-cerca-de-tres-mil-ex-combatientes-en-facultad-de-medicina-en-el-primer-mes-del-convenio-de-cooperacion-con-inabve/>

Mérida, B. M. (2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la dirección de área de salud de la cabecera departamental de Huehuetenango*. [Tesis pregrado, Universidad Rafael Landívar.]. Recuperado de:

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Merida-Miriam.pdf>

Ortega, C. (s.f.). *¿Qué es el muestreo por conveniencia?* QuestionPro
<https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>

Ostrowski, B., Kolomitro, K., y Lam, T. C. M. (2014). *Métodos de entrenamiento: una revisión y análisis*, 13(1), 11–35. <https://doi.org/10.1177/1534484313497947>

Ramirios, M. (Octubre de 2023). Rector electo busca contribuir desde su visión al desarrollo universitario. *El Universitario*, págs. 3-5.

Sibrián, E. (23 de mayo de 2022) Clínica de Radiología busca expandir la atención de servicios radiológicos. *El Universitario*.
<https://eluniversitario.ues.edu.sv/clinica-de-radiologia-busca-expandir-la-atencion-de-servicios-radiologicos/>

Stewart, L. (s.f.). *Método de muestreo por conveniencia en la investigación*. ATLAS.ti
<https://atlasti.com/es/research-hub/muestreo-de-conveniencia>

Universidad de El Salvador, *Secretaría de Asuntos académicos*
<https://saa.ues.edu.sv/nosotros/estadisticas/academica>

Universidad de El Salvador, *UAIP, Marco Presupuestario, Presupuesto 2023*
<https://nextcloud.ues.edu.sv/index.php/s/QPYwQ3KTFggNxKj>

Universidad de El Salvador (s.f.) *Centro de Salud Universitario*
<http://168.232.50.5/acerca/servicom/bienestar/estudiante/estudiante.html>

Universidad de Panamá (s.f.) *Clínica Universitaria de Salud, Reseña histórica*.
<https://www.up.ac.pa/servicios/clinica/historia/>

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (s.f.) *Clínica de Salud Integral*
<https://www.ulacit.ac.cr/clinica-de-salud-integral/>

Valiente de Peña, S. y Equipo Gestor de la Unidad de Bienestar Universitario (2022)
Planificación estratégica de la Unidad de Bienestar Universitario, Universidad de El Salvador periodo del 1° de noviembre de 2021 a 15 de marzo de 2022. Universidad de El Salvador

Villeda, J. (12 de Diciembre de 2021). Clínica Odontológica de la UES, otra opción de salud bucal. *El Mundo*, pág. 8.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista para la directora de Bienestar Universitario



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**“CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA CLÍNICA DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL”**

Objetivo:

Recopilar información que permita conocer la situación actual de la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

Indicaciones:

A continuación, se le realizarán una serie de preguntas, por favor conteste con total libertad y honestidad. La información proporcionada será estrictamente confidencial y con fines académicos, razón por la cual agradecemos de antemano su cooperación en el llenado de este cuestionario.

Instrumento:

Sección I: Datos Generales

1. **¿Cuál es la función que desempeña la directora en los procesos administrativos que se desarrollan en la Clínica de Bienestar Universitario?**
2. **¿Cuál es el tiempo de fungir en el cargo de directora de Bienestar Universitario?**
3. **¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Universidad de El Salvador?**

Sección II: Cultura Organizacional

4. **¿Posee la Clínica de Bienestar Universitario la declaración de misión y visión?**
5. **¿La misión, visión y valores organizacionales se muestran en un lugar estratégico al alcance visual de todos los colaboradores?**

6. **¿Cuáles son los objetivos de la Clínica de Bienestar Universitario?**
7. **¿Los objetivos estratégicos se comunican a todos los colaboradores de Bienestar Universitario?**
8. **¿La clínica posee un reglamento interno debidamente aprobado por las autoridades universitarias?**
9. **¿Posee la Clínica de Bienestar Universitario procesos de actividades definidas y funciones debidamente autorizadas y actualizadas?**
10. **¿La Clínica de Bienestar Universitario cuenta con los siguientes manuales?**
- | | |
|----------------------------------|-------|
| Manual de bienvenida | _____ |
| Manual de organización | _____ |
| Manual de descripción de puestos | _____ |
| Manual de procedimientos | _____ |
| No se utilizan | _____ |
11. **¿De qué manera se involucra la Universidad de El Salvador en la creación y aprobación de políticas, procesos y procedimientos administrativos que aplican en la Clínica de Bienestar Universitario?**
12. **¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para aprobar reglamentos, políticas y ordenanza que se implementan en la Clínica de Bienestar Universitario?**
13. **¿Al momento de aprobar estrategias que llevara a cabo la administración de la Clínica de Bienestar Universitario, qué criterios se toman en cuenta?**

Sección III: Gestión de Personal

14. **¿Cómo se gestiona el reclutamiento, selección y contratación del personal y/o servicio social?**

15. **¿Se brinda algún tipo de motivación al personal de la Clínica de Bienestar Universitario?**
16. **¿Se miden y evalúan las metas de cada área de la Clínica de Bienestar Universitario?**
17. **¿Hay indicadores clave de desempeño en todas las áreas, unidades o departamentos de Bienestar Universitario?**
18. **¿Se les da seguimiento a los indicadores clave de desempeño con el fin de conocer los logros organizacionales?**
19. **Considerando los objetivos organizacionales, ¿cuáles son los temas en los que ha identificado que el personal necesita capacitarse?**

Sección IV: Gestión Financiera y de Inversión

20. **¿La clínica genera beneficios o ingresos propios para su funcionamiento?**
21. **¿Cuáles son las tarifas de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?**
22. **¿Considera que la tabla tarifaria de los servicios de salud debería aumentarse o mantenerse respecto a las tarifas de servicios de salud de otras clínicas dentro del campus universitario?**
23. **¿Se pueden hacer pagos en línea?**
24. **¿Considera que las tarifas de los servicios de salud deberían mantenerse para estudiantes de escasos recursos económicos a través de un estudio socioeconómico?**
25. **¿De qué presupuesto dispone la Clínica de Bienestar Universitario? ¿A cuánto asciende el monto asignado cada año?**

26. **¿Cómo funciona y a cuánto asciende el presupuesto anual de gastos de la Clínica de Bienestar Universitario?**
27. **¿Cómo se componen las partidas presupuestarias de ingresos propios y presupuesto asignado u otros ingresos o aportes económicos de los que dispone la administración de la Clínica de Bienestar Universitario para su funcionamiento?**
28. **¿Con qué frecuencia se efectúan auditorías a los ingresos y egresos de la Clínica de Bienestar Universitario?**
29. **¿Qué organismo o institución interna o externa realiza auditoría financiera a la Clínica de Bienestar Universitario?**
30. **¿Revisa los indicadores financieros de la Clínica de Bienestar Universitario de manera constante?**

Sección V: Servicios de Salud

31. **¿Considera que es adecuado o suficiente la oferta de servicios de salud que se brinda actualmente en la Clínica de Bienestar Universitario?**
32. **¿Considera Usted que la demanda en materia de servicios de salud de especialidades representa una necesidad para tener nuevos o más especialistas?**
33. **¿Cuál es la demanda potencial según el número de estudiantes inscritos entre estudiantes de antiguo ingreso y de nuevo ingreso?**
34. **¿Considera usted que brindar los servicios médicos especializados, laboratorio clínico, servicio de farmacia y ambulancia, puede influir en los miembros de la comunidad universitaria en cuanto a su rendimiento académico y laboral?**
35. **¿Cuál ha sido la tendencia que han experimentado los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?**

- 36. ¿Considera que es necesario tener una clínica con mayor capacidad de atención en salud y que incluya más especialidades médicas u otro tipo de servicio de salud?**
- 37. ¿Se cuenta con el espacio físico para ampliar los servicios de salud o se tendría que construir un edificio nuevo? ¿O se podría únicamente readecuar un edificio ya existente?**
- 38. ¿Según su apreciación, en qué porcentaje la Clínica de Bienestar Universitario está cumpliendo con su objetivo institucional de procurar la buena salud de los miembros de la comunidad universitaria?**

Sección VI: Generalidades Operativas

- 39. ¿Existe un plan de marketing enfocado en la publicidad y difusión de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?**

Anexo 2. Guía de entrevista para el área de finanzas de Bienestar Universitario



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA CLÍNICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL

Objetivo. Recabar información relacionada a la gestión financiera que se realiza en Bienestar Universitario, logrando de esta forma la identificación de áreas de mejora.

Generalidades.

1. Grado académico _____
2. Tiempo de laborar en la institución _____
3. Cargo _____
4. Años de experiencia en su cargo actual _____

Contenido

5. ¿Conoce la filosofía organizacional que rige a Bienestar Universitario?

6. Como administración financiera, ¿se cuenta con objetivos financieros a corto y largo plazo?

7. ¿Quién aprueba las normas o políticas de control interno financiero?

8. ¿Cuál es la normativa legal interna y externa que respalda las operaciones financieras de Bienestar Universitario?

9. ¿Cuál es la línea de servicios que presenta la mayor cantidad de ingresos mensuales?

10. ¿Posee actualmente metas de ventas por línea de servicios de salud?

11. ¿Cuál es el proceso que se debe seguir en caso de una modificación del precio de los aranceles?

12. ¿Existe actualmente una política documentada que contribuya a la reducción de costos?

13. ¿Cuáles son los indicadores financieros que consultan para la toma de decisiones?

14. ¿Existe un análisis de los estados financieros por medio de las razones financieras?

15. ¿Cómo se calcula el nivel de liquidez y solvencia de Bienestar Universitario?

16. Considerando indicadores financieros, ¿cómo califica la capacidad de pago a proveedores que posee Bienestar Universitario?

17. ¿Cuáles son los factores clave que contribuyen a la sostenibilidad financiera de Bienestar Universitario?

18. ¿Cuál es el proceso que se debe seguir cuando se desea contratar una capacitación externa?

19. ¿Existe actualmente un presupuesto destinado a capacitaciones para el personal?

¡Muchas gracias por su apoyo y el tiempo brindado para la realización de esta entrevista!

Anexo 3. Cuestionario dirigido que labora en Clínica de Bienestar Universitario



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA CLÍNICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL

I. Objetivo.

Recabar información relacionada al conocimiento y percepción de los colaboradores de Bienestar Universitario sobre la filosofía organizacional, formación, capacitación y procesos administrativos, lo cual permita la identificación de áreas de mejora.

II. Indicaciones.

A continuación, se le muestra una serie de preguntas, por favor marque con una X o ✓ la respuesta que considere correcta y conteste las preguntas que sea necesario complementar con total libertad y honestidad.

La información proporcionada será estrictamente confidencial y con fines académicos, razón por la cual agradecemos de antemano su cooperación en el llenado de este cuestionario.

III. Perfil de empleados/as de la Clínica de Bienestar Universitario

1. Sexo
Hombre _____ Mujer _____
2. Edad
20 – 30 años ____ 30 – 40 años ____ 40 – 50 años ____ 50 – 60 años ____ Más de 60 ____
3. Nivel académico
Hasta 9° grado ____ Bachillerato ____ Estudiante Universitario ____
Graduado Universitario (pregrado) ____ Graduado Universitario (postgrado) ____
4. Tiempo de laborar en la institución
Menos de 1 año ____ De 1 a 5 años ____ De 5 a 10 años ____ De 10 a 15 años ____
Más de 15 años ____
5. Cargo _____

6. Años de experiencia en su cargo actual

Menos de 1 año ____ De 1 a 5 años ____ De 5 a 10 años ____ De 10 a 15 años ____
Más de 15 años ____

IV. Filosofía organizacional

Pregunta	Sí	No
7. Durante su ingreso como empleado a Bienestar Universitario, ¿le fue mostrada la filosofía organizacional (misión, visión, valores) por medio de documento escrito o presentación oral?		
8. ¿Conoce la filosofía organizacional actual de Bienestar Universitario?		
9. Durante el año 2023, ¿participó en actividades o dinámicas internas que promuevan los valores organizacionales?		

V. Distribución de funciones

Pregunta	Sí	No
10. Al momento de ser contratado, ¿le presentaron por escrito las funciones, responsabilidades y dependencia jerárquica asociadas a su puesto de trabajo?		
11. Actualmente, ¿tiene definidas las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?		
12. ¿Considera que alguna de las funciones que tiene asignadas actualmente, no está relacionada al cargo que desempeña?		
13. ¿Considera que las funciones que le han asignado están enfocadas al cumplimiento del plan de trabajo actual?		
14. Dada las funciones que debe desarrollar su unidad o departamento, ¿considera que la cantidad de personas asignadas a su área logran atender la demanda de servicios de salud?		

15. ¿Cuáles son las funciones que debe desarrollar durante su jornada laboral?

VI. Servicios de salud y precio de los aranceles

16. ¿Cuáles son los servicios de salud por los que le solicitan mayor información?

Medicina General ____
Especialidad de Atención Interna (Fisioterapia, Nutrición, Psicología, Ginecología) ____
Especialidad de Atención Externa (Oftalmología, otorrinolaringología, urología) ____
Servicios de enfermería ____
Laboratorio Clínico ____
Atención de emergencias ____
Consejerías y jornadas de salud _____

17. ¿Cómo califica el servicio que le presta a los usuarios de Bienestar Universitario?

Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

18. ¿Ha recibido quejas por parte de la comunidad universitaria relacionada al servicio que ofrece Bienestar Universitario?
 Sí ___ No ___
19. Si su respuesta a la pregunta 12 es sí, ¿Qué tipo de quejas ha recibido por parte de la comunidad universitaria?
 Tiempos de espera demasiado largos _____
 Publicidad engañosa _____
 Incumplimiento en el plazo de entrega _____
 Cobro inesperado _____
 Mala atención por parte de algún empleado _____
20. ¿Qué tipo de información es la que más solicita la comunidad universitaria? (Puede marcar máximo dos)
 Horarios de atención ___
 Ubicación ___
 Servicios que ofrecen ___
 Precios de los servicios _____
21. ¿Cómo ha percibido que la comunidad universitaria reacciona ante los precios de los servicios de salud?
 Precio justo _____ Precio demasiado bajo _____ Precios altos _____

VII. Comunicación interna

22. ¿Conoce los objetivos que Bienestar Universitario se ha fijado cumplir?
 Sí ___ No ___
23. ¿Cómo califica la comunicación interna que se desarrolla en Bienestar Universitario?
 Excelente ___ Muy Buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___
24. ¿Cuál de los siguientes canales de comunicación considera más adecuados para transmitir mensajes oficiales a los colaboradores?
 Correo electrónico institucional _____
 Facebook de Bienestar Universitario _____
 Grupo de WhatsApp _____
 Boletín informativo y memorándum _____
25. Ante un cambio de procesos o procedimientos, ¿los nuevos lineamientos laborales se comunican de forma oportuna?
 Sí ___ No ___ A veces _____
26. ¿Quién es la persona a la que acude cuando tiene una duda o problema laboral?
 Directora de Bienestar Universitario _____ Jefe inmediato _____ Compañero de trabajo _____

27. ¿Conoce la estructura organizativa con la que cuenta Bienestar Universitario?

Sí ___ No ___

VIII. Formación y capacitación

28. Durante el último año, ¿ha recibido capacitación para desarrollar competencias relacionada a su área laboral?

Sí ___ No ___

29. ¿Ha recibido capacitación sobre inducción a su puesto de trabajo?

Sí ___ No ___

30. ¿Cuáles son los temas relacionados a su área de trabajo que considera deben ser incluidos en un plan de capacitación?

Servicio al cliente ___

Metodología de las 9's (orden, organización y limpieza en los lugares de trabajo) ___

Legislación relacionada al sector medico ___

Resolución de conflictos ___

Promoción de la salud universitaria ___

Modelo biopsicosocial ___

Detección y prevención del suicidio ___

Prevención de adicciones (drogas, alcohol, cigarro, etc.) ___

Otra ___

31. Considerando la demanda de los servicios de salud, ¿qué días son los más adecuados para recibir capacitación? (Marque un máximo de tres días)

Lunes ___ Martes ___ Miércoles ___ Jueves ___ Viernes ___

32. ¿Con que frecuencia ha sido capacitado en legislación interna y externa relacionada a Bienestar Universitario?

Cada seis meses ___ Cada año ___ Cada tres años ___ Cada cinco años ___ Nunca ___

33. ¿Está dispuesto a recibir capacitación los días sábados en el horario de 8:00 am. a 12:00 md?

Sí ___ No ___

34. ¿Qué recomendaciones tiene para la realización de una jornada de capacitaciones?

¡Muchas gracias por su apoyo y el tiempo brindado para el llenado de este cuestionario!

Anexo 4. Cuestionario dirigido a estudiantes de la Universidad de El Salvador



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



“CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA CLÍNICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL”

Objetivo:

Recopilar información sobre la percepción de los y las estudiantes de la Universidad de El Salvador sobre los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, para identificar áreas de mejora.

Indicaciones:

A continuación, se le muestra una serie de preguntas, por favor marque la respuesta que considere correcta y conteste las preguntas que sea necesario complementar con total libertad y honestidad.

La información proporcionada será estrictamente confidencial y con fines académicos, razón por la cual agradecemos de antemano su cooperación en el llenado de este cuestionario.

Instrumento:

Sección I: Perfil del estudiantado

1. Sexo

Hombre Mujer

2. Señale el estrato de edad en la cual se encuentra

- | | | | |
|------------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|
| <input type="radio"/> 17 a 25 años | _____ | <input type="radio"/> 46 a 55 años | _____ |
| <input type="radio"/> 26 a 35 años | _____ | <input type="radio"/> 56 a 70 años | _____ |
| <input type="radio"/> 36 a 45 años | _____ | <input type="radio"/> Más de 70 años | _____ |

2. ¿En qué departamento reside?

- | | | | |
|------------------------------------|-------|-----------------------------------|-------|
| <input type="radio"/> San Salvador | _____ | <input type="radio"/> La Paz | _____ |
| <input type="radio"/> Ahuachapán | _____ | <input type="radio"/> San Vicente | _____ |
| <input type="radio"/> Sonsonate | _____ | <input type="radio"/> Cabañas | _____ |
| <input type="radio"/> Santa Ana | _____ | <input type="radio"/> Usulután | _____ |
| <input type="radio"/> La Libertad | _____ | <input type="radio"/> San Miguel | _____ |
| <input type="radio"/> Chalatenango | _____ | <input type="radio"/> Morazán | _____ |
| <input type="radio"/> Cuscatlán | _____ | <input type="radio"/> La Unión | _____ |

3. ¿En qué facultad estudia?

- Facultad de Medicina _____
- Facultad de Ciencias Económicas _____
- Facultad de Ingeniería y Arquitectura _____
- Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales _____
- Facultad de Agronomía _____
- Facultad de Química y Farmacia _____
- Facultad de Odontología _____
- Facultad de Ciencias Naturales y Matemática _____
- Facultad de Ciencias y Humanidades _____

Sección II: Información de la Unidad

4. ¿Qué clínicas conoce en el Campus Central de la Universidad de El Salvador?

- Clínicas de Bienestar Universitario _____
- Clínica del Fondo Universitario de Protección (FUP) _____
- Clínica de Radiología e Imágenes _____
- Clínica de atención para deportistas _____
- Centro Regional de Salud Valencia _____
- Clínica Odontológica UES _____

5. ¿Conoce sobre los servicios que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

Sí No

6. ¿De los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario, de cuales tiene conocimiento?

- Medicina General _____
- Especialidad de Atención Interna (Fisioterapia, Nutrición, Psicología, Ginecología) _____
- Especialidad de Atención Externa (Oftalmología, otorrinolaringología, urología) _____
- Servicios de enfermería _____
- Laboratorio Clínico _____
- Atención de emergencias _____
- Consejerías y jornadas de salud _____

7. ¿Ha hecho uso de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

Sí No

8. Si su respuesta anterior es Si, ¿con qué frecuencia hace uso de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

1 vez 1 a 2 veces al año 3 a 4 veces al año Más de 5 veces al año

9. ¿De cuáles de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario hace uso?

Medicina General _____
Especialidad de Atención Interna (Fisioterapia, Nutrición, Psicología, Ginecología) _____
Especialidad de Atención Externa (Oftalmología, otorrinolaringología, urología) _____
Servicios de enfermería _____
Laboratorio Clínico _____
Atención de emergencias _____
Consejerías y jornadas de salud _____

Sección III: Atención al usuario

10. ¿Cómo califica la atención recibida en los servicios de salud por el personal de salud y administrativo de la Clínica de Bienestar Universitario?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

11. ¿Cómo califica el tiempo de espera para la atención médica en la Clínica de Bienestar Universitario?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

12. ¿Cómo califica el proceso desde el pago en colecturía hasta recibir el servicio de salud solicitado?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

13. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar?

14. ¿Siente que los horarios de atención de la Clínica de Bienestar Universitario son los adecuados para tratarse?

Totalmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Neutral _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____

15. ¿Cómo considera que fue su experiencia al recorrer las instalaciones de la Clínica de Bienestar Universitario?

Totalmente Satisfecho _____
Satisfecho _____
Poco satisfecho _____
Insatisfecho _____
Totalmente insatisfecho _____

Sección IV: Comunicación institucional

16. ¿Considera que los aranceles de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario son adecuados?

- Totalmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Neutral _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____

17. ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?

- De \$1.50 a \$3.00 _____ ○ De \$4.00 a \$5.00 _____
○ De \$3.00 a \$4.00 _____ ○ Más de \$5.00 _____

18. ¿Por qué medio de comunicación desea recibir información sobre los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?

- Correo electrónico institucional _____
Facebook de la Clínica de Bienestar Universitario _____
Sitio Web de la Clínica de Bienestar Universitario _____
Redes sociales o Sitio web de la Universidad de El Salvador _____
Otros medios _____

19. ¿Cómo evalúa la información proporcionada en los sitios oficiales?

- Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

20. ¿Qué tipo de información desea visualizar en los medios oficiales?

- Horarios de atención _____ ○ Precios de los servicios _____
○ Ubicación _____ ○ Actividades formativas en salud _____
○ Servicios que ofrecen _____

21. ¿Le gustaría recibir jornadas de formación en temas de salud?

- Sí No

22. ¿Sobre qué temas le gustaría que abordaran en las jornadas de formación en salud?

- Detección y prevención del suicidio _____
Prevención de adicciones (drogas, alcohol, cigarro, etc.) _____
Salud preventiva _____
Manejo de estrés _____
Educación Sexual y reproductiva _____
Salud biopsicosocial _____
Habilidades para la vida _____
Otra _____

¡Gracias por su valioso tiempo y disposición en el llenado de este cuestionario!

Anexo 5. Cuestionario dirigido a empleados de la Universidad de El Salvador



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



“CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA CLÍNICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL”

Objetivo:

Recopilar información sobre la percepción de las y los empleados de la Universidad de El Salvador sobre los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, para identificar áreas de mejora.

Indicaciones:

A continuación, se le muestra una serie de preguntas, por favor marque la respuesta que considere correcta y conteste las preguntas que sea necesario complementar con total libertad y honestidad. La información proporcionada será estrictamente confidencial y con fines académicos, razón por la cual agradecemos de antemano su cooperación en el llenado de este cuestionario.

Instrumento:

Sección I: Generalidades

1. Sexo

Hombre Mujer

2. Señale el estrato de edad en la cual se encuentra nivel académico

- | | | | |
|------------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|
| <input type="radio"/> 18 a 25 años | _____ | <input type="radio"/> 46 a 55 años | _____ |
| <input type="radio"/> 26 a 35 años | _____ | <input type="radio"/> 56 a 70 años | _____ |
| <input type="radio"/> 36 a 45 años | _____ | <input type="radio"/> Más de 70 años | _____ |

3. Nivel académico

Hasta 9° grado _____ Bachillerato _____ Estudiante Universitario _____
Graduado Universitario (pregrado) _____ Graduado Universitario (postgrado) _____

4. Tiempo de laborar en la institución

Menos de 1 año _____ De 1 a 5 años _____ De 5 a 10 años _____ De 10 a 15 años _____
Más de 15 años _____

5. Área de servicio

- Académico _____
- Administrativo _____
- Servicios Generales _____

6. Cargo que desempeña _____

7. ¿En qué departamento reside?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> San Salvador _____ | <input type="radio"/> La Paz _____ |
| <input type="radio"/> Ahuachapán _____ | <input type="radio"/> San Vicente _____ |
| <input type="radio"/> Sonsonate _____ | <input type="radio"/> Cabañas _____ |
| <input type="radio"/> Santa Ana _____ | <input type="radio"/> Usulután _____ |
| <input type="radio"/> La Libertad _____ | <input type="radio"/> San Miguel _____ |
| <input type="radio"/> Chalatenango _____ | <input type="radio"/> Morazán _____ |
| <input type="radio"/> Cuscatlán _____ | <input type="radio"/> La Unión _____ |

8. ¿En qué facultad labora?

- Facultad de Medicina _____
- Facultad de Ciencias Económicas _____
- Facultad de Ingeniería y Arquitectura _____
- Facultad de Ciencias y Humanidades _____
- Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales _____
- Facultad de Agronomía _____
- Facultad de Química y Farmacia _____
- Facultad de Ciencias Naturales y Matemática _____
- Facultad de Odontología _____
- Oficinas Centrales _____

Sección II: Información de la Unidad

9. ¿Qué clínicas conoce en el Campus Central de la Universidad de El Salvador?

- Clínicas de Bienestar Universitario _____
- Clínica del Fondo Universitario de Protección (FUP) _____
- Clínica de Radiología e Imágenes _____
- Clínica de atención para deportistas _____
- Centro Regional de Salud Valencia _____
- Clínica Odontológica UES _____

10. ¿Conoce sobre los servicios que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

- Sí No

11. ¿De los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario, de cuales tiene conocimiento?

Medicina General _____
Especialidad de Atención Interna (Fisioterapia, Nutrición, Psicología, Ginecología) _____
Especialidad de Atención Externa (Oftalmología, otorrinolaringología, urología) _____
Servicios de enfermería _____
Laboratorio Clínico _____
Atención de emergencias _____
Consejerías y jornadas de salud _____

12. ¿Ha hecho uso de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

Sí No

13. Si su respuesta anterior es Sí, con ¿qué frecuencia hace uso de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador?

1 vez 1 a 2 veces al año 3 a 4 veces al año Más de 5 veces al año

14. ¿De cuáles de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario hace uso?

Medicina General _____
Especialidad de Atención Interna (Fisioterapia, Nutrición, Psicología, Ginecología) _____
Especialidad de Atención Externa (Oftalmología, otorrinolaringología, urología) _____
Servicios de enfermería _____
Laboratorio Clínico _____
Atención de emergencias _____
Consejerías y jornadas de salud _____

Sección III: Atención al usuario

15. ¿Cómo califica la atención recibida en los servicios de salud por el personal de salud y administrativo de la Clínica de Bienestar Universitario?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

16. ¿Cómo califica el tiempo de espera para la atención médica en la Clínica de Bienestar Universitario?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

17. ¿Cómo califica el proceso desde el pago en colecturía hasta recibir el servicio de salud solicitado?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

18. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar?

19. ¿Siente que los horarios de atención de la Clínica de Bienestar Universitario son los adecuados para tratarse?

Totalmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Neutral _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____

20. ¿Cómo considera que fue su experiencia al recorrer las instalaciones de la Clínica de Bienestar Universitario?

Totalmente Satisfecho _____
Satisfecho _____
Poco satisfecho _____
Insatisfecho _____
Totalmente insatisfecho _____

Sección IV: Comunicación institucional

21. ¿Considera que los aranceles de los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario son adecuados?

Totalmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Neutral _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____

22. ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?

De \$1.50 a \$3.00 _____ De \$4.00 a \$5.00 _____
 De \$3.00 a \$4.00 _____ Más de \$5.00 _____

23. ¿Por qué medio de comunicación desea recibir información sobre los servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario?

Correo electrónico institucional _____
Facebook de la Clínica de Bienestar Universitario _____
Sitio Web de la Clínica de Bienestar Universitario _____
Redes sociales o sitio web de la Universidad de El Salvador _____
Otros medios _____

24. ¿Cómo evalúa la información proporcionada en los sitios oficiales?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

25. ¿Qué tipo de información desea visualizar en los medios oficiales?

- | | | | |
|---|-------|---|-------|
| <input type="radio"/> Horarios de atención | _____ | <input type="radio"/> Precios de los servicios | _____ |
| <input type="radio"/> Ubicación | _____ | <input type="radio"/> Actividades formativas en salud | _____ |
| <input type="radio"/> Servicios que ofrecen | | | |

26. ¿Le gustaría recibir jornadas de formación en temas de salud?

Sí No

27. ¿Sobre qué temas le gustaría que abordaran en las jornadas de formación en salud?

- | | |
|---|-------|
| Detección y prevención del suicidio | _____ |
| Prevención de adicciones (drogas, alcohol, cigarro, etc.) | _____ |
| Salud preventiva | _____ |
| Manejo de estrés | _____ |
| Educación Sexual y reproductiva | _____ |
| Salud biopsicosocial | _____ |
| Habilidades para la vida | _____ |
| Otra | _____ |

¡Gracias por su valioso tiempo y disposición en el llenado de este cuestionario!



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

MANUAL DE BIENVENIDA

CLÍNICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Agosto 2024

Índice

1. Introducción
2. Objetivo del manual
3. Mensaje de bienvenida
4. Generalidades de Bienestar Universitario
 - 4.1. Nuestra historia
 - 4.2. Bienestar Universitario en la actualidad
 - 4.3. Servicios que se ofrecen
5. Filosofía organizacional
6. Organigrama
7. Legislación universitaria
8. Disposiciones administrativas
 - 8.1. Jornada Laboral
 - 8.2. Horario de trabajo
 - 8.3. Vacaciones
 - 8.4. Asuetos y días conmemorativos
 - 8.5. Prestaciones económicas
 - 8.6. Derechos del personal
 - 8.7. Deberes del personal
 - 8.8. Código de vestimenta
9. Directorio
10. Bibliografía

1. Introducción

El presente manual de bienvenida tiene como finalidad que el empleado que se integra a la Clínica de Bienestar Universitario pueda conocer de forma clara y concisa la información importante de la institución, lo cual permitirá que su integración sea mucho más agradable.

El manual cuenta con los siguientes apartados:

- Objetivos del manual y mensaje de bienvenida por parte del equipo de la Clínica de Bienestar Universitario.
- Generalidades de la Clínica de Bienestar Universitario, donde se muestra una línea de tiempo con eventos que han marcado la historia y que han formado el camino hasta lo que es la institución en la actualidad, así como un resumen de los servicios que se ofrecen a la comunidad universitaria.
- Filosofía organizacional, se expone la misión, visión y valores que guían las acciones y toma de decisiones encaminadas al logro de un objetivo común.
- Organigrama que presenta gráficamente como está estructurada la Clínica de Bienestar Universitario.
- Legislación universitaria, detallando la normativa básica que debe conocer como empleado de la UES.
- Disposiciones administrativas relacionadas a la jornada laboral, horarios de trabajo, vacaciones, días de asueto y conmemorativos, prestaciones económicas a las que tienen derecho según la ley, derechos y deberes de los empleados y lineamientos básicos de vestimenta.
- Directorio institucional que permitirá al colaborador contactarse con el área correspondiente en caso de ser necesario.

El manual está estructurado de forma tal que sea comprensible para el lector y pueda tener un panorama claro del funcionamiento de la Clínica de Bienestar Universitario.

2. Objetivos del manual

Objetivo general

Proporcionar información clara y concisa sobre la Clínica de Bienestar Universitario, con el fin de que el colaborador conozca y se familiarice con su nuevo lugar de trabajo.

Objetivos específicos

- Integrar al colaborador con la filosofía de Bienestar Universitario, con el propósito de que todos desarrollen sus actividades, enfocados a alcanzar los mismos objetivos.
- Fomentar relaciones saludables entre los colaboradores, brindando las pautas generales sobre lo que se espera de ellos durante el desempeño de sus funciones.
- Dar a conocer al empleado los derechos y obligaciones que tiene por ser parte de la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

3. Mensaje de bienvenida



Imágenes tomadas del Facebook de Bienestar universitario de la Universidad de El Salvador.

¡Bienvenido/a a la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador!

Como Clínica de Bienestar Universitario nos complace darte la bienvenida y estamos sumamente felices porque tú formas parte de este gran equipo de trabajo, que vela por brindar asistencia de salud a toda la comunidad de la Universidad de El Salvador.

Gracias por elegir a la Clínica de Bienestar Universitario como el lugar donde podrás compartir tus experiencias personales y profesionales. Estamos seguros que tu valioso aporte, en cada una de las funciones que se te asignen, contribuirá a mejorar la calidad de vida de todos los usuarios internos y externos que acuden a la clínica universitaria.

El equipo de la Clínica de Bienestar Universitario está en toda la disposición de intercambiar ideas y experiencias, con el fin de que tu incorporación sea lo más agradable posible.

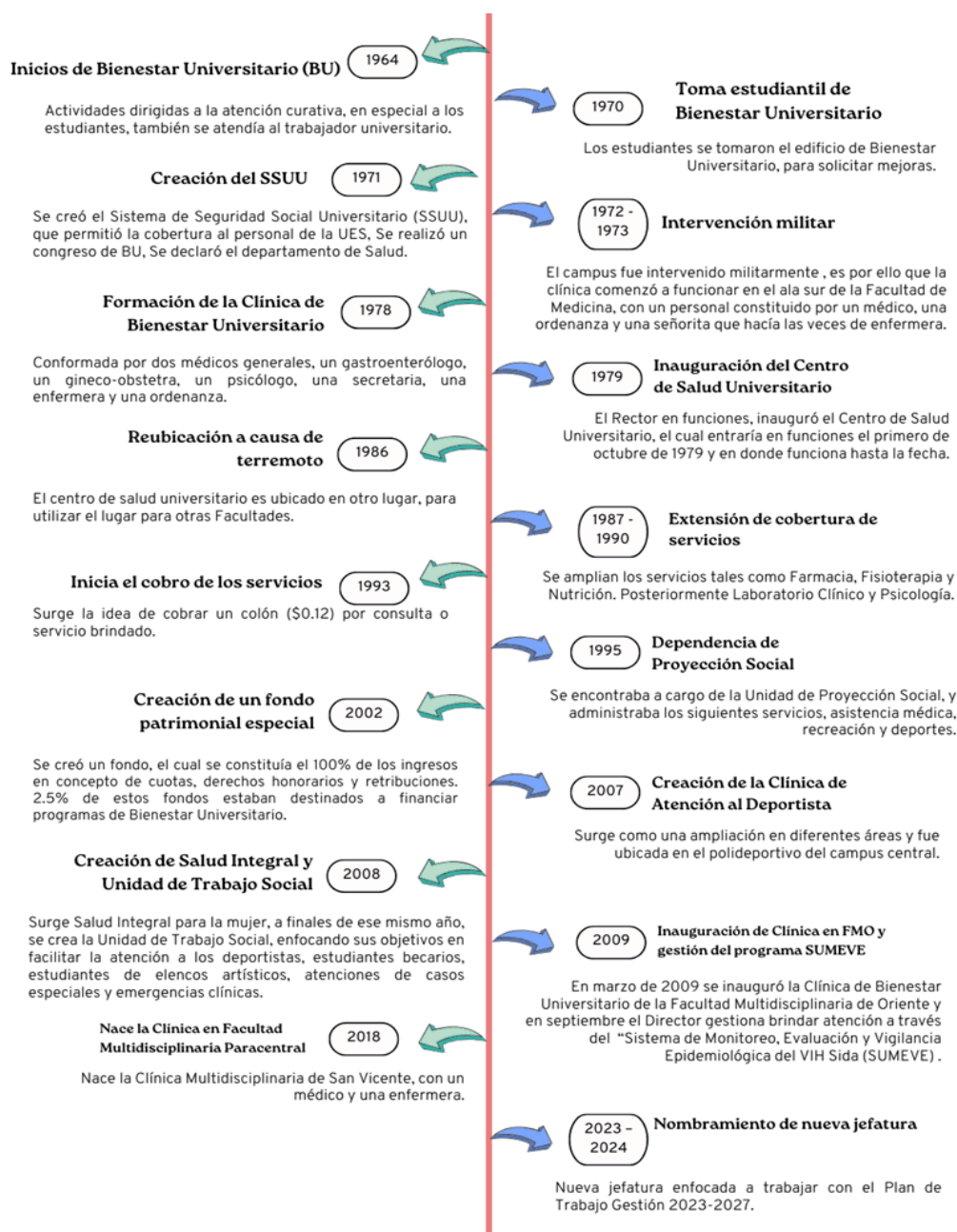
Atentamente,

Equipo de la Clínica de Bienestar Universitario.

4. Generalidades de Bienestar Universitario

4.1. Nuestra historia

Nuestra historia se resume en la siguiente línea de tiempo:



4.2. Bienestar Universitario en la actualidad

Bienestar Universitario está enfocada en ofrecer servicios de salud a precios accesibles para toda la comunidad estudiantil y personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad de El Salvador.

Actualmente, Bienestar Universitario se divide en dos clínicas ubicadas en el campus central de la Universidad de El Salvador y son las siguientes:

Clínica de Bienestar Universitario

Clínica enfocada en la atención de la comunidad estudiantil, ofreciendo sus servicios con el fin de que los universitarios puedan tener un óptimo estado de salud tanto mental como físico y que les permita tener un buen desempeño académico durante su vida universitaria.

Clínica Empresarial UES - ISSS

Clínica empresarial que esta centrada en la prestación de servicios de salud para todo el personal docente, administrativo, de servicios y custodios que laboran en la UES y que están afiliados al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).

Además, cuenta con otras unidades que permiten que la prestación de servicios sea lo más eficiente posible, tales como la Unidad Promotora de la Salud y Trabajo Social, Administración Financiera, Archivo y Colecturía.

4.3. Servicios que se ofrecen

Los servicios que ofrece la Clínica de Bienestar Universitario son los siguientes:



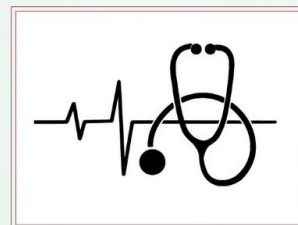
MEDICINA GENERAL

Por medio de una consulta el médico a cargo identifica las patologías particulares de cada paciente y los refiere con los especialistas.



ESPECIALIDAD DE ATENCIÓN INTERNA

Atención interna especializada en fisioterapia, psicología, nutrición, ginecología, obstetricia, ortopedia.



ESPECIALIDAD DE ATENCIÓN EXTERNA

Atención externa especializada en oftalmología, medicina interna, otorrinolaringología, urología.



SERVICIOS DE ENFERMERÍA

Ofrece servicios tales como: nebulizaciones, inyecciones, retiro de puntos, suturas, entre muchos más



LABORATORIO CLÍNICO

Ofrece diferentes exámenes de laboratorios como el de colesterol, glucosa, orina, heces, triglicéridos, V.I.H. entre otros.



ATENCIÓN DE EMERGENCIAS

La comunidad universitaria puede acudir a las clínicas sin cita previa y atender los síntomas o malestares de salud repentinos que le agobian



CONSEJERÍA Y JORNADAS DE SALUD

Brinda consejería y apoyo en casos de violencia de género y en problemas psicosociales, así como jornadas de salud en diferentes temas de interés

5. Filosofía organizacional

Contribuir a la solución de los problemas de orden médico, psicológico, social y económico que puedan interferir en el normal rendimiento académico de los estudiantes y los actores relacionados directa o indirectamente en este proceso.

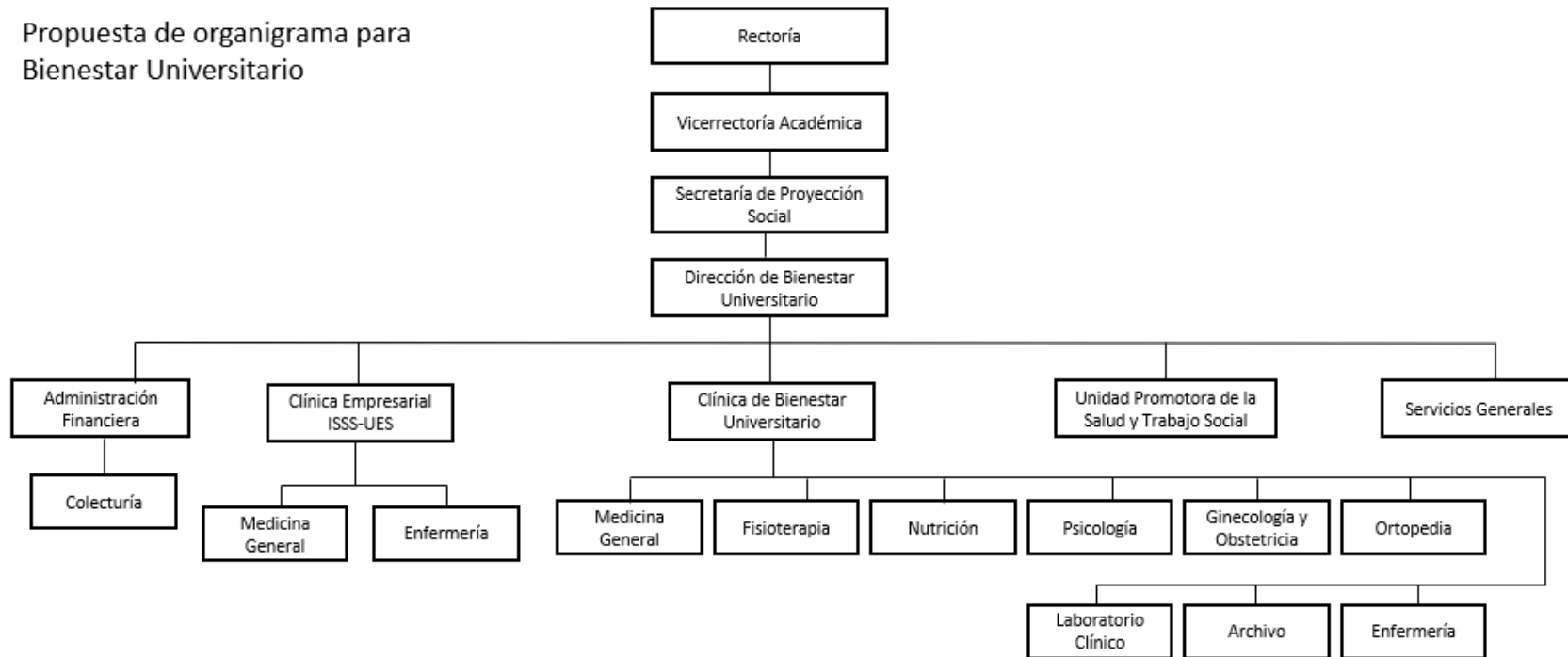


Bienestar Universitario debe ser una entidad líder que contribuirá en la Formación Académica de una manera holística del estudiante de la UES debiendo facilitar las condiciones biopsicosociales para asegurar el más óptimo rendimiento académico de los estudiantes.



6. Organigrama

Propuesta de organigrama para Bienestar Universitario



7. Legislación universitaria

Todos los colaboradores que trabajen en la Universidad de El Salvador estarán sujetos de obligatorio cumplimiento a las diferentes leyes, reglamentos, normas y acuerdos que regulen el correcto funcionamiento institucional. La socialización de la legislación le permite al colaborador conocer cuál es el marco de actuación sobre el cual puede desarrollar sus actividades y los derechos y obligaciones que tiene por ser parte de la comunidad universitaria.

En la página web de la Universidad de El Salvador, la Asamblea General Universitaria UES, da a conocer la Recopilación de Legislación Universitaria vigente a la cual se puede acceder en el siguiente enlace:

https://www.ues.edu.sv/legislacion_universitaria

La recopilación de leyes universitarias está dividida de la siguiente forma:

- Libro primero: Administrativo Financiero
- Libro segundo: Recopilación Académica
- Libro tercero: Recopilación Disciplinaria

Entre la normativa que regula a la UES se puede mencionar la siguiente:

- Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.
- Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas para la Universidad de El Salvador.
- Reglamento Disciplinario de la Universidad de El Salvador.



8. Disposiciones administrativas

8.1. Jornada Laboral

El art. 84 del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador establece que, la jornada ordinaria para los empleados tanto académicos como administrativos nombrados o contratados a tiempo completo, es de ocho horas diarias y cuarenta semanales, considerando que el número de horas puede ser reducido por el Consejo Superior Universitario siempre que no afecte la buena marcha de la Institución.

8.2. Horario de trabajo

La Clínica de Bienestar Universitario presta sus servicios de salud en el horario de lunes a viernes de 7:00am a 12:00md y de 1:00pm a 3:30pm, cerrando al medio día. El horario de trabajo asignado dependerá de la naturaleza del cargo y de las funciones a desempeñar.

8.3. Vacaciones

El personal de la UES gozará de periodo vacacional por semana santa y fiestas agostinas, información que será notificada por parte de su jefe inmediato o en los canales de comunicación oficiales de Bienestar Universitario.

De acuerdo al art. 8 del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, el Personal Académico y Administrativo no docente, tendrá derecho a gozar anualmente de período adicional de vacaciones remuneradas de veintiún días calendario a la finalización del año lectivo, comprendidos del 15 al 22 de diciembre y del 3 al 15 de enero de cada año.

Esta disposición no aplicará para el personal contratado en la modalidad de interinato, hora clase, servicios profesionales no personales o de consultoría.

8.4. Asuetos y días conmemorativos

El art. 86. del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador establece que lo relacionado a los asuetos y vacaciones que gozará el Personal de la Universidad, se regirá por las leyes que regulan esta materia.



De acuerdo a lo anterior, se tomará como base lo establecido en el art. 190. Del código de trabajo, tomando en cuenta además los días de asueto que se han ido incorporando posteriormente por decreto legislativo. Los días de asueto remunerado son los siguientes:

- a) Primero de enero (Año nuevo)
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa (días variables)
- c) Primero de mayo (Día del trabajo)
- d) Diez de mayo (Día de la madre)
- e) Diecisiete de junio (Día del padre)
- f) Tres, cinco y seis de agosto (Fiestas agostinas)
- g) Quince de septiembre (Día de la independencia)
- h) Dos de noviembre (Día de los difuntos)
- i) Veinticinco de diciembre (Navidad)

Días conmemorativos

El art. 12 del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad establece el día veintiséis de junio de cada año como “Día del Trabajador Universitario”, razón por la cual reconoce suspensión de labores para que el personal pueda participar en actos socio culturales que se realicen dentro del campus universitario.

De acuerdo al art. 82- G del Reglamento General de la Ley Orgánica reconoce como Día del Estudiante de la Universidad de El Salvador el 30 de julio de cada año e invita a la comunidad universitaria a diferentes actos conmemorativos para esa fecha.

8.5. Prestaciones económicas

De acuerdo al art. 91 del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, el personal tendrá derecho a las siguientes prestaciones:

- a) Bonificación
- b) Seguro de vida colectivo
- c) Aguinaldo
- d) Prestación económica por enfermedad grave; y
- e) Prestación económica por renuncia, supresión de plaza, terminación del contrato, defunción o despido sin causa justificada.

En relación a la bonificación, el art. 92 del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador establece que los trabajadores de la UES recibirán una bonificación anual que se pagará en el mes de junio, según la disponibilidad presupuestaria. Además, a los colaboradores se les otorgará un bono en los meses de marzo y septiembre de cada año, siempre y cuando cumplan con los lineamientos aprobados por el Consejo Superior Universitario (CSU).

El organismo facultado para aprobar las tablas de aguinaldo que recibirán los empleados de la UES es el Consejo Superior Universitario (CSU).

8.6. Derechos del personal

De acuerdo al art. 8 del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, algunos de los derechos del Personal Académico y Administrativo no docente, son los siguientes:

- Ascender en el Escalafón del Personal de la UES, de acuerdo con las disposiciones legales respectivas.
- Recibir cursos de formación y capacitación relacionados a las funciones que desempeña.
- Ingreso automático, exención de pago de cuotas de matrícula y escolaridad y demás cuotas académicas legalmente establecidas, en la carrera que elijan los hijos del Personal Académico y Administrativo no docente, que labora como mínimo desde medio tiempo, siempre que

cumpla con los requisitos legales y reglamentarios establecidos. Este derecho se gozará a partir del momento en que inicie la relación laboral con la Universidad, y se mantendrá vigente, no obstante retiro voluntario del personal después de diez años de servicio; o en caso de jubilación o muerte, después de tres años de servicio.

- En caso de disolución de la relación laboral por jubilación, fallecimiento, supresión de plaza o terminación de contrato, renuncia voluntaria e invalidez permanente, el miembro del Personal Académico o Administrativo no docente tendrá derecho a una prestación económica equivalente a un mes de salario por año trabajado desde su ingreso al servicio de la institución con base al último salario devengado. El pago de esta prestación será efectivo en el plazo mínimo de 60 días y máximo de 12 meses siguientes a la disolución de la relación laboral por las causas antes mencionadas.
- Recibir el pago de los viáticos derivados del desempeño de su cargo, para realizar las labores encomendadas fuera de la sede en la que esté destacado.
- A permiso con goce de sueldo por dos horas diarias dentro de la jornada laboral para realizar cualquier nivel de estudios dentro o fuera de la Universidad, cuando no hubiere interferencias entre ambas actividades y siempre que estuviere nombrado o contratado a tiempo integral o tiempo completo.
- En el caso del Personal Administrativo no docente contar con la dotación de uniformes como mínimo cada año y como máximo cada dos años.
- Gozar de exención de pagos de matrícula y cuotas de escolaridad, cuando realice estudios de pregrado y post-grado dentro de la Universidad.

8.7. Deberes del personal

Los deberes del personal académico y administrativo no docente están regulados en el art. 9 del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, y algunos de ellos son los siguientes:

- 1) Cumplir las instrucciones que reciban del jefe inmediato superior en lo relativo al desempeño de sus labores; excepto cuando sea ilegal el acto u orden recibida, o vaya en contra de los derechos reconocidos para los miembros del personal administrativo no docente en el presente Reglamento.

- 2) Utilizar y conservar en buen estado los instrumentos, equipo, maquinarias y herramientas de propiedad de la Universidad, que estén a su cargo, sin que en ningún caso deban responder por el deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni el ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor o el proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación.
- 3) Observar estrictamente todas las disposiciones concernientes a la higiene y seguridad ocupacional establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indiquen los jefes inmediatos para seguridad y protección de los trabajadores en los lugares de trabajo.
- 4) Denunciar ante los organismos competentes cualquier hecho constitutivo de infracción regulada en el Reglamento Disciplinario.
- 5) Asistir puntualmente a su trabajo y dedicarse a él durante las horas que corresponda a su jornada laboral, lo cual será controlado por mecanismos electrónicos con la supervisión y responsabilidad del jefe inmediato superior correspondiente.
- 6) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugares convenidos, con capacidad, honestidad y responsabilidad.

8.8. Código de vestimenta

Como Clínica de Bienestar Universitario, se espera que todo el personal que labora en la clínica utilice un vestuario adecuado para la ocasión y el puesto que desempeña, considerando si se trata de personal médico, de enfermería, administrativo o de servicios.

En general, el personal de la Clínica de Bienestar Universitario debe cumplir con lo siguiente:

- ✓ Practicar hábitos de higiene personal saludables.
- ✓ Evitar el uso de perfumes o lociones con olores demasiado fuertes.
- ✓ Mantener la ropa y calzado limpios y en buen estado.
- ✓ Evitar el uso de escotes demasiado pronunciados, transparencias o faldas demasiado cortas o con aberturas profundas.
- ✓ Evitar el uso de prendas de vestir demasiado extravagante o llamativas, o con mensajes que vayan en contra de los buenos principios.




Para el personal médico y de enfermería se recomienda lo siguiente:

- ✓ Evitar el uso de accesorios demasiado grandes que puedan implicar un riesgo de bioseguridad a la hora de tratar a los pacientes.
- ✓ Mantener el cabello corto en el caso de los caballeros y recogido en el caso de las mujeres.
- ✓ Usar zapatos cerrados, sin tacón y con suela antideslizante.

8. Directorio

Para promover una buena comunicación interna, se presenta el directorio institucional de Bienestar Universitario.

DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Fisioterapia  Extensión 3098 fisioterapia.bu@ues.edu.sv	Nutrición  Extensión 3311 nutricion.bu@ues.edu.sv	Psicología  Extensión 3313 psicologia.bu@ues.edu.sv
Laboratorio clínico  Extensión 3310 laboratorio.clinicabu@ues.edu.sv	Trabajo Social  Extensión 3096 trabajosocial.bu@ues.edu.sv	Archivo  Extensión 3312 archivo.bu@ues.edu.sv
Dirección de BU  Extensión 2010	Clinica (Enfermería)  Extensión 3095 clinica.bienestaruniversitario@ues.edu.sv	Administración Financiera  Extensión 3094

Bibliografía

Aguirre Flores, M., Portillo Ríos, Y. y Torres Saz, J. (2017) *Plan estratégico para fortalecer el servicio al cliente dirigido al personal del Centro de Salud de la Secretaría de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, sede central*. [Tesis pregrado, Universidad de El Salvador]. Repositorio institucional de la Universidad de El Salvador.

<https://repositorio.ues.edu.sv/items/499c9f98-5f3a-4690-be51-aa20027068cb>

Facultad de Ingeniería y Arquitectura. (s.f.). *Atención física y mental de Bienestar Universitario*. <https://www.fia.ues.edu.sv/atencion-fisica-y-mental-de-bienestar-universitario/#:~:text=Horario%20de%20atenci%C3%B3n%207%3A00,p.m.%20de%20lunes%20a%20viernes>

Valiente de Peña, S. y Equipo Gestor de la Unidad de Bienestar Universitario (2022) *Planificación estratégica de la Unidad de Bienestar Universitario, Universidad de El Salvador periodo del 1° de noviembre de 2021 a 15 de marzo de 2022*. Universidad de El Salvador.



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

**Guía metodológica para la
elaboración del manual
de descripción de puestos**

**CLÍNICA DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO**

Agosto 2024

Índice

Introducción

Objetivo

Alcance

1. Consideraciones generales

1.1. ¿Qué es un manual de descripción de puestos?

1.2. Términos y definiciones

2. Descripción del proceso de elaboración del manual de descripción de puestos

2.1. Etapa 1. Determinación del plan de trabajo

2.2. Etapa 2. Análisis de puestos

2.3. Etapa 3. Descripción de puestos

2.4. Etapa 4. Consolidación del manual de descripción de puestos

Bibliografía

Introducción

La elaboración del manual de descripción de puestos de trabajo se puede volver un proceso lento si no existe la planificación apropiada y no se tiene claridad de los pasos a realizar para el desarrollo exitoso del manual.

En ese sentido, la presente guía metodológica resume el proceso que debe seguir la Clínica de Bienestar Universitario para la elaboración del manual de descripción de puestos, con lo cual se pretende organizar, clasificar y determinar los requerimientos necesarios para cada uno de los puestos que son parte de la clínica universitaria y que le permiten cumplir con las metas propuestas en su plan de trabajo.

La guía se ha dividido en dos grandes apartados:

- El primer apartado de esta guía está relacionado a las consideraciones previas que se deben conocer como la definición de manual de descripción de puestos y otros conceptos básicos para la comprensión lectora.
- En el segundo apartado se detallan las etapas y pasos del proceso de elaboración del manual de descripción de puestos.

En resumen, la guía metodología busca asesorar al equipo de trabajo en la determinación de los perfiles de puesto de trabajo y que contribuya a una mejor gestión del talento humano en la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

Objetivo

Orientar a la Clínica de Bienestar Universitario mediante una guía metodológica sobre el proceso que debe realizar para la elaboración del manual de descripción de puestos institucional, contribuyendo de esta forma a la identificación de las funciones y la determinación de los requisitos que debe tener una persona que labora en la clínica universitaria.

Alcance

La presente guía está estructurada con el propósito de que sirva como referencia para la elaboración del manual de descripción de puestos de la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, con la cual se espera se logre determinar con precisión las funciones y responsabilidades que tienen los diferentes puestos, lo cual se traduzca en una mejor organización de las actividades laborales.

1. Consideraciones generales

➤ 1.1. ¿Qué es un manual de descripción de puestos?

Un manual de descripción de puestos es un documento que detalla objetivamente todos los perfiles de puestos que existen en una organización, destacando las funciones, responsabilidades y requisitos que deben cumplir los ocupantes de un cargo con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

➤ 1.2. Términos y definiciones

Para facilitar la comprensión de esta guía metodológica, se presentan a continuación una serie de términos y definiciones relacionadas con la temática:

Competencia cardinal. Competencia aplicable y deseable para todos los colaboradores que forman parte de la institución.

Competencias específicas gerenciales. Competencias que se requieren para el personal que tiene a su cargo o supervisión a otros colaboradores, es decir que tienen por cargo una jefatura.

Competencias específicas por área. Competencias requeridas por todos los colaboradores que forman parte de una unidad o departamento específico.

Diccionario de competencias. Documento que detalla las competencias indispensables que debe tener los empleados con relación a los requerimientos de cada puesto de trabajo.

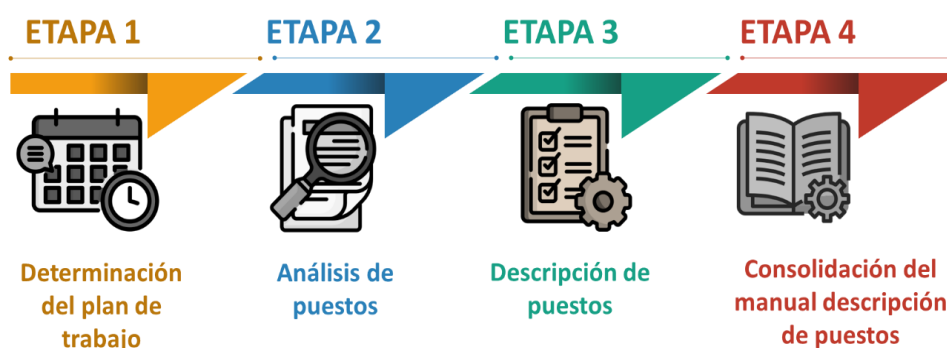
Puesto. Unidad de la organización que está compuesta por un grupo de funciones, responsabilidades, factores y requisitos que lo diferencia de otros.

2. Descripción del proceso de elaboración del manual de descripción de puestos

El manual de descripción de puestos es un documento que proporciona información precisa de todos los perfiles de puestos que forman parte de una organización.

La elaboración de un manual de descripción de puestos requiere de contar con una estructura definida sobre la cual se va a desarrollar el trabajo, es por ello que a continuación se presentan las etapas para la elaboración del manual de descripción de puestos:

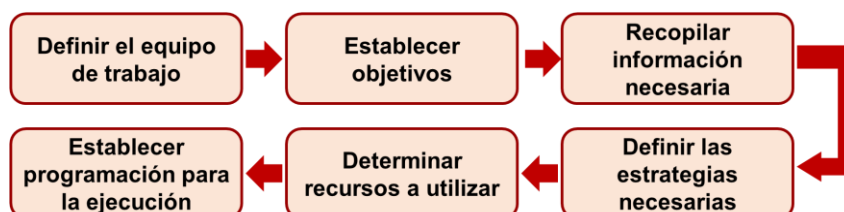
Etapas para la elaboración del manual de descripción de puestos



2.1. Etapa 1. Determinación del plan de trabajo

La planificación es de vital importancia durante el proceso de elaboración del manual de descripción de puestos, en la siguiente imagen se muestran los pasos básicos para la determinación del plan de trabajo, los cuales permiten contar con una estructura clara de cómo se va a desarrollar el trabajo, las tareas y responsabilidades que tendrán los miembros del equipo, los recursos con los que se cuenta y tiempos previstos para el cumplimiento del proceso.

Pasos básicos para la determinación del plan de trabajo



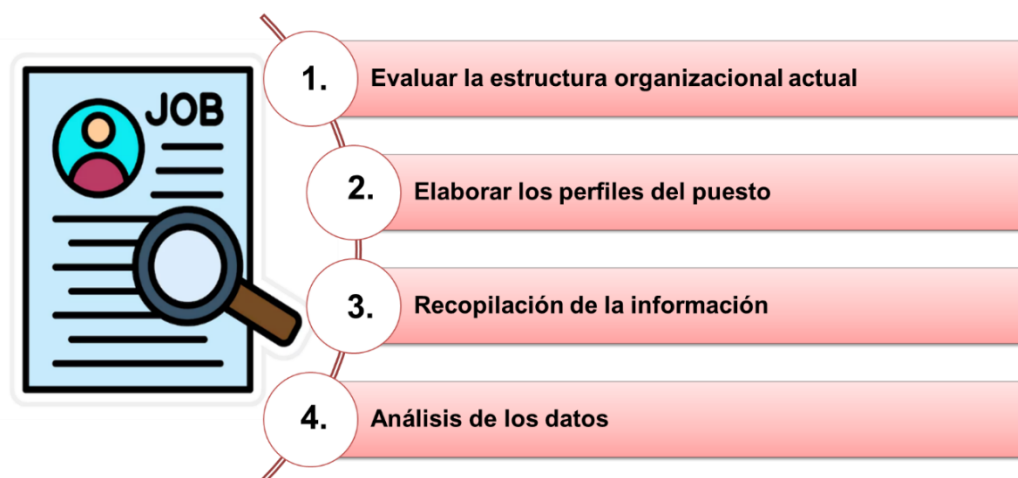
Los pasos para la determinación del plan de trabajo son los siguientes:

- **Definir el equipo de trabajo y responsabilidades.** Es importante definir los colaboradores que integrarán el equipo de trabajo, así como las responsabilidades que tendrán en el proceso de elaboración del manual de descripción de puestos. Este equipo también puede estar integrado por consultores expertos en el tema, según disponibilidad financiera.
- **Establecer objetivos.** Establecer lo que se pretende lograr es clave, pues marca la ruta que la Clínica de Bienestar Universitario debe seguir.
- **Recopilar información necesaria.** El equipo de trabajo debe contar con un detalle de los puestos que existen en la Clínica de Bienestar Universitario y la clasificación que tienen, pues esta información dará un panorama del tiempo que se necesitará para el desarrollo de las siguientes etapas.
- **Definir las estrategias necesarias.** Definir las acciones a tomar es clave para el éxito del plan, se puede considerar estrategias para hacer reuniones efectivas y estrategias de comunicación que faciliten el flujo de información.
- **Determinar recursos a utilizar.** Se debe listar todos los recursos físicos y tales como mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles, instalaciones. Presupuestar los recursos financieros que se necesitarán y realizar en su debido tiempo las provisiones y trámites correspondientes para solicitar el dinero en efectivo o transferencias bancarias.
- **Establecer programación para la ejecución.** Es importante plasmar la programación de forma detallada con el propósito de medir los tiempos de ejecución y cumplimiento de metas, existen muchos softwares que permiten realizar un gráfico de Gantt muy fácilmente y ajustar los tiempos en caso de ser necesario.

2.2. Etapa 2. Análisis de puestos

La etapa 2 del proceso corresponde a un análisis exhaustivo de los puestos que forman parte de la Clínica de Bienestar Universitario.

Los pasos que integran la etapa 2 que y permitirán la realización de un correcto análisis de los puestos son los siguientes:



Paso 1. Evaluar la estructura organizacional actual

La evaluación de la estructura organizacional es un paso que no se debe pasar por alto, debido a que esta determina como está organizada la Clínica de Bienestar Universitario, muestra los niveles jerárquicos y las relaciones que se dan entre los puestos.

Conforme a lo anterior, el contar con un organigrama actualizado le permitirá a Clínica de Bienestar Universitario tener una visión clara y detallada de cómo está estructurada la clínica, facilitando la ubicación que el puesto ocupa y el rol y responsabilidades que tiene dentro de la institución.

Paso 2. Elaborar los perfiles del puesto

La elaboración de los perfiles de puestos se divide de la siguiente forma:

- Identificar el puesto.
- Definir como se estructurarán las funciones y misión del puesto.
- Determinar los requisitos del puesto.

Identificar el puesto

La identificación del puesto se puede realizar de muchas formas, una alternativa es la de utilizar las primeras letras del nombre del área o departamento al que pertenece y combinarla con asignación de una letra según el nivel jerárquico en que se ubica el puesto y posteriormente un número de identificación.

A modo de ejemplo, la Dirección de Bienestar Universitario puede tomar en cuenta diferentes criterios para asignar el código a los puestos que existen, entre los cuales se puede mencionar:

- **Clasificación escalafonaria:** Se puede utilizar como base las plazas de la Ley de Salarios, además de la clase escalafonaria se puede agregar la categoría, si es I, II, o III, si es medio tiempo o tiempo completo, posteriormente asignarles un código de la siguiente forma:

Código de la clasificación	Clasificación escalafonaria
PUA	Profesional Universitario Administrativo
TT	Técnico
AA	Asistente Administrativo
EC	Empleado Calificado
SG	Servicios Generales

- **Unidad o departamento:** Se enumera cada unidad o departamento que conforma a Bienestar Universitario y se le asigna un código de la siguiente manera:

Código de la unidad	Unidad o departamento
01	Dirección de Bienestar Universitario
02	Administración Financiera
03	Clínica Empresarial UES-ISSS
04	Clínica de Bienestar Universitario
05	Trabajo Social

- **No. de identificación del puesto:** Listar todos los puestos y asignarles un número correlativo que lo identifique, tal y como se muestra en el ejemplo:

No.	Puesto
001	Director de Bienestar Universitario
002	Director de la Clínica de Bienestar Universitario
003	Asistente de la Administración Financiera

No.	Puesto
004	Enfermera
005	Ordenanza

De acuerdo a lo anterior, la Clínica de Bienestar Universitario puede asignar un código a los diferentes puestos que tiene, a nivel general un ejemplo es el siguiente:

Clasificación escalafonaria		Unidad o departamento		No. De identificación del puesto		Código del puesto
Código	Concepto	Código	Concepto	Código	Concepto	
PUA	Profesional Universitario Administrativo	01	Dirección de Bienestar Universitario	001	Director de Bienestar Universitario	PUA-01-001
AA	Asistente Administrativo	02	Administración Financiera	003	Asistente de la Administración Financiera	AA-02-003

La ficha de identificación del puesto está compuesta por los siguientes campos:

- **Nombre del puesto.** Título distintivo de los diferentes puestos que integran la institución.
- **Código del puesto.** Clave que permite identificar a un puesto.
- **Clasificación escalafonaria.** Clasificación o rango en las que se asocia a las personas que forman parte de una organización.
- **Nivel jerárquico.** Posición que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, puede ser estratégico, táctico y operativo. Es importante revisar el organigrama y actualizarlo.
- **Unidad o departamento.** Área donde se desarrollan las funciones o actividades asignadas.
- **Jefe inmediato.** Persona que supervisa las actividades del personal bajo su cargo.
- **Puestos supervisados.** Puestos bajo su responsabilidad y control.

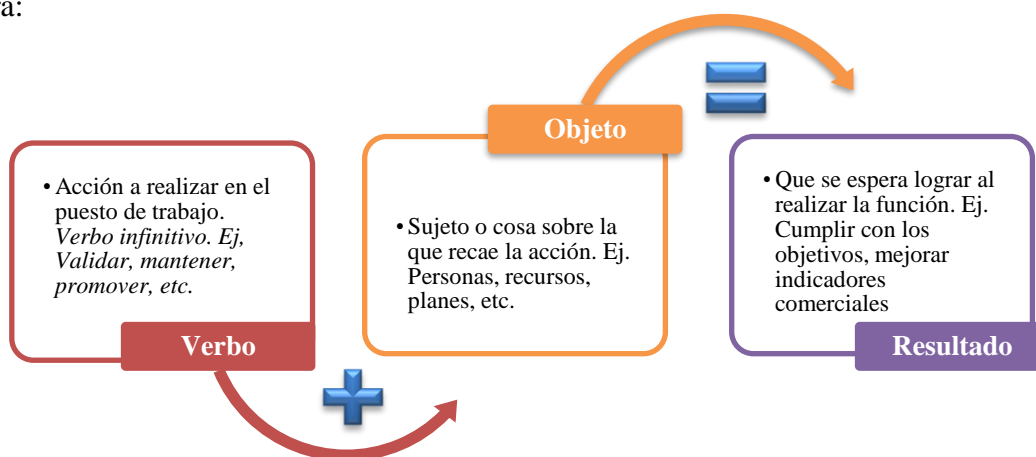
A continuación, se presenta un formato para realizar la identificación de los diferentes puestos que forman parte de la Clínica de Bienestar Universitario:

Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Código del puesto:
Nivel jerárquico:	Clasificación escalafonaria:
Jefe inmediato:	Unidad o departamento:
Cantidad de personas asignadas al puesto:	Puestos supervisados:
Fecha de elaboración:	

Definir como se estructurarán las funciones y misión del puesto

Funciones del puesto

Al momento de redactar la función del puesto de trabajo se debe considerar la siguiente estructura:



Ejemplos de verbos para redactar una función según nivel jerárquico

Estratégico	Táctico	Operativo
Liderar	Actualizar	Apoyar
Aprobar	Comunicar	Clasificar
Gestionar	Desarrollar	Atender
Proponer	Coordinar	Digitalizar
Representar	Asesorar	Documentar

Ejemplo de cómo estructurar una función



Luego de listar todas las funciones se recomienda agregar como una función general la siguiente: Otras funciones asignadas por su jefe inmediato, con esto se abarca otras funciones importantes que puedan surgir con el paso del tiempo.

Además, es importante destacar si alguna de las funciones se dará en condiciones atípicas, por ejemplo, en casos donde es necesario que el colaborador se traslade de forma temporal a otra sede universitaria con el fin de llevar los servicios de salud y sea más práctico residir en la zona durante ese periodo de tiempo.

Misión del puesto

Luego de identificar las funciones principales del puesto se debe redactar la misión del puesto, es decir la razón de ser del puesto de trabajo y su aporte a la organización. Debe ser una redacción clara, sencilla y que dé a conocer la esencia del puesto de trabajo.

Determinar los requisitos del puesto

Aspectos a considerar al momento de establecer los requisitos del puesto:



Requisitos intelectuales y conductuales

En relación a los requisitos intelectuales, se debe evaluar cuál es el nivel educativo mínimo que se requiere para el puesto, detallando si es necesario que sean estudios finalizados o en proceso.

❖ Formación académica

Estudios básicos	Estudios en curso	Estudios inconclusos	Estudios Finalizados
Educación básica (9° Grado)			
Bachillerato			
	Título requerido:		
Carrera Técnica			
	Título requerido:		
Estudios Universitarios	En curso	Egresado	Título requerido
Estudios de pregrado			
Estudios de post-grado			
Doctorado			
Acreditado por Junta de Vigilancia	Indispensable Sí__ No__		Deseable Sí__ No__
Colegiado	Indispensable Sí__ No__		Deseable Sí__ No__

Se debe considerar si para el puesto es necesario e indispensable que la persona tenga sello profesional o certificado por alguna autoridad competente para ejercer su profesión.

En relación a los conocimientos adicionales, se debe tomar en cuenta si para el puesto es trascendental aspectos tales como manejo de paquetes de ofimática o softwares especializados, manejo de un idioma específico, o haber recibido cursos, talleres o diplomados de algún tema en específico.

❖ Conocimientos adicionales

Para la determinación del conocimiento informático se puede utilizar la siguiente tabla:

Conocimientos informáticos	No aplica	Dominio de la aplicación		
		Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de texto (Word)				

Base de datos (Access)				
Hojas de cálculo (Excel)				
Presentaciones (Power Point)				
Administradores de correo (Gmail)				
Editores de imágenes y video				
Redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube)				
Google drive y forms				

❖ Competencias

Para la autora Martha Alles, las competencias se dividen en competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por áreas. Para poder asignar las competencias a puestos se puede hacer uso del Diccionario de Competencias de Martha Alles, tomando como referencia la clasificación que dicha obra presenta.

El desarrollo de las competencias cuenta con la siguiente escala:

A: Muy alto grado

C: Bueno

B: Muy bueno

D: Nivel mínimo de la competencia

Ejemplo de competencias asignadas a un puesto

Nombre de la competencia	Nivel de desarrollo de la competencia			
	Muy alto grado	Muy bueno	Bueno	Nivel mínimo
Competencias cardinales o generales				
Compromiso		X		
Ética		X		
Flexibilidad y adaptación		X		
Iniciativa				
Orientación al cliente	X			
Trabajo en equipo	X			

Competencias específicas gerenciales				
Liderazgo	X			
Conducción de personas		X		
Dirección de equipos de trabajo		X		
Competencias específicas por área				
Comunicación eficaz	X			
Manejo de crisis	X			
Pensamiento analítico	X			
Tolerancia a la presión del trabajo	X			

❖ **Experiencia laboral**

Para la experiencia determinar la experiencia necesaria para el puesto es relevante realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo de experiencia en el sector es deseable para el puesto?
2. ¿Cuánto tiempo de experiencia debe tener la persona en puestos similares?
3. ¿Cuál es el nivel mínimo requerido para poder desarrollar exitosamente las funciones relacionadas al puesto?

Pasante/Practicante profesional _____ Asistente _____
 Analista _____ Coordinador _____
 Directivo _____

Requisitos físicos

Los requisitos físicos dependerán de la naturaleza del cargo y se pueden evaluar con la siguiente tabla:

Tipo de requisito físico	Alto	Medio	Bajo
Esfuerzo físico			
Esfuerzo visual			
Esfuerzo mental			

El requisito físico puede ser de 3 tipos:

- **Esfuerzo físico.** Cargar cosas pesadas, mantener posturas durante largas jornadas
- **Esfuerzo mental.** Relacionado a la carga mental que tiene el trabajador para procesar información, comprender temas asociados a su puesto o buscar soluciones creativas a los problemas.
- **Esfuerzo visual.** Uso de la vista durante la jornada laboral que implica una sobrecarga ocular debido a factores como mala iluminación o uso de computadora durante mucho tiempo.

Responsabilidad adquirida

Este aspecto debe ser evaluado considerando el puesto de trabajo y que tanta responsabilidad tendrá la persona que desarrollará las funciones.

Tipo de responsabilidad adquirida	No aplica	Nivel de responsabilidad		
		Alto	Medio	Bajo
Supervisión de personal				
Material y equipo				
Métodos y procesos				
Dinero, títulos o documentos				
Información confidencial				

Relaciones internas y externas

Durante el desarrollo de las funciones el colaborador puede interactuar con diferentes miembros de la institución o estar involucrado en tramites o procesos con instituciones externas, es por ello que en la siguiente tabla se debe detallar todas las relaciones que el puesto tiene:

RELACIÓN INTERNA	
CON	MOTIVO

RELACIÓN EXTERNA	
CON	MOTIVO

Condiciones de trabajo

Es importante hacer un análisis sobre los riesgos laborales a los cuales se enfrentará la persona que ocupe ese puesto, ya sea por las actividades que realiza o por el entorno en el cual se desarrolla el trabajo.

Las condiciones de trabajo varían según la naturaleza del puesto, para ejemplificar se puede mencionar los siguientes factores:



Los riesgos de trabajo se clasifican de la siguiente forma:

1. **Riesgos mecánicos.** Surgen a consecuencia del uso de equipo o maquinaria en mal estado, mala utilización de la maquinaria y equipo o la realización de las actividades laborales en áreas inseguras que son de peligro potencial para el trabajador y que generan lesiones, quemaduras o cortes e incluso la muerte.
2. **Riesgos biológicos.** Son los que están relacionados a la exposición de agentes tales como virus, bacterias, hongos, parásitos y que pueden ocasionar enfermedades en el colaborador.
3. **Riesgos físicos.** Exposición del trabajador a ambientes laborales adversos con condiciones climáticas extremas o espacios de trabajo peligroso. Los ejemplos más comunes son ruido excesivo, vibraciones producto del uso de herramientas o maquinaria y vehículos, exposición a radiación, o ambientes con temperaturas extremas de calor o frío y humedad.

4. **Riesgos ergonómicos.** En su mayoría son ocasionados por posturas forzadas durante la jornada laboral, por cargar cosas demasiado pesadas, movimientos repetitivos o por el uso desmedido de fuerzas y afecta a la espalda, cuello, articulaciones, entre otros.
5. **Riesgos químicos.** Surgen a raíz de la manipulación o exposición a sustancias químicas que pueden afectar el cuerpo humano. Este tipo de sustancia puede estar presente en productos de limpieza, solventes, pesticidas, materiales de laboratorio, entre otros que pueden ocasionar alergias, irritación, asfixia, etc. en los trabajadores.
6. **Riesgos psicosociales.** Tienen se derivan de una mala organización en la institución, con un entorno social conflictivo que afecta la salud física, mental o social del empleado, ocasionando desanimo, depresión, estrés, ansiedad, entre otros.
7. **Riesgos ambientales.** Están relacionados al entorno donde se desarrollan las actividades con exposición a temperaturas extremas, contaminación, plagas, avalanchas, desplazamientos de tierra, entre otros. Los que pueden producir efectos tales como calambres, insolación broncoespasmos, hipotermia.

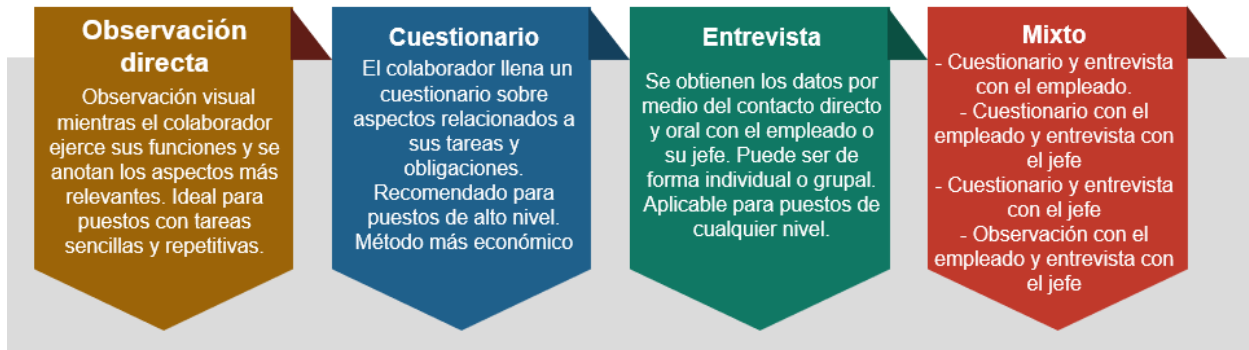
Paso 3. Recopilar información para análisis de puestos

Una vez que se tiene definido los factores a analizar para los puestos, se debe diseñar los instrumentos que se utilizarán para recabar la información.

La realización del análisis de puestos y elaboración de los perfiles requiere de conocer la opinión de los colaboradores que desempeñan los diferentes puestos que componen la organización para posteriormente realizar una buena descripción de puestos.

Existen diferentes métodos para recabar información, siendo los más utilizados la observación directa, el cuestionario, la entrevista y el mixto.

Métodos para recabar información



Paso 4. Análisis de los datos obtenidos

Una vez recopilada la información se debe proceder al análisis de los datos obtenidos, con el fin de depurar los datos y retomar los insumos que servirán de base para realizar la descripción de puestos de trabajo. Es importante obtener resultados concretos sobre los distintos puestos de trabajo que conforman la organización a fin de que esta información sea útil para la siguiente fase del proceso que está relacionada al vaciado de los datos.

➔ 2.3. Etapa 3. Descripción de puestos

Una vez se tiene toda la información del análisis de puestos se puede iniciar la descripción de todos y cada uno de los puestos que hay en la clínica, enunciando de forma detallada las funciones que tiene el puesto, responsabilidades, condiciones y requisitos que se deben cumplir para lograr con los objetivos.

La información obtenida sirve tanto para que el empleado conozca lo que se espera de él, en cuanto a las responsabilidades que debe cumplir, como para la empresa al momento de procesos de reclutamiento y selección de personal, determinar estándares de rendimiento, entre otros.

Formato para efectuar la descripción de puestos como descriptor de puestos

1. Identificación del puesto				
Nombre del puesto:		Código del puesto:		
Nivel jerárquico:		Clasificación escalafonaria:		
Jefe inmediato:		Unidad o departamento:		
Cantidad de personas asignadas al puesto:		Puestos supervisados:		
Fecha de elaboración:				
2. Misión del puesto				
3. Funciones del puesto				
4. Formación académica				
Estudios básicos	Estudios en curso	Estudios inconclusos	Estudios Finalizados	
Educación básica (9° Grado)				
Bachillerato	Título requerido:			
Carrera Técnica	Título requerido:			
Estudios Universitarios	En curso	Egresado	Título requerido	
Estudios de pregrado				
Estudios de post-grado				
Doctorado				
Acreditado por Junta de Vigilancia	Indispensable Sí__ No__ Deseable Sí__ No__			
Colegiado	Indispensable Sí__ No__ Deseable Sí__ No__			
5. Conocimientos específicos necesarios				
Conocimientos informáticos	No aplica	Dominio de la aplicación		
		Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de texto (Word)				
Base de datos (Access)				
Hojas de cálculo (Excel)				

Presentaciones (Power Point)				
Administradores de correo (Gmail)				
Editores de imágenes y video				
Redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube)				
Google drive y forms				
Otro_____				
Conocimiento de idiomas	No aplica	Dominio del idioma		
		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
Otro_____				
Cursos, talleres, diplomados y especializaciones				
6. Competencias laborales				
Nombre de la competencia	Nivel de desarrollo de la competencia			
	Muy alto grado	Muy bueno	Bueno	Nivel mínimo
Competencias cardinales o generales				
Compromiso				
Ética				
Flexibilidad y adaptación				
Iniciativa				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Otro _____				
Competencias específicas gerenciales				
Liderazgo				
Conducción de personas				
Dirección de equipos de trabajo				
Otro _____				

Competencias específicas por área				
Comunicación eficaz				
Manejo de crisis				
Pensamiento analítico				
Tolerancia a la presión del trabajo				
Otro _____				
7. Experiencia				
Tiempo de experiencia en el sector				
Tiempo de experiencia en puestos similares				
Nivel mínimo requerido para el puesto				
8. Requisitos físicos				
Tipo de esfuerzo	Alto	Medio	Bajo	
Esfuerzo físico				
Esfuerzo visual				
Esfuerzo mental				
9. Responsabilidades adquiridas				
Tipo de responsabilidad adquirida	No aplica	Nivel de responsabilidad		
		Alto	Medio	Bajo
Supervisión de personal				
Material y equipo				
Métodos y procesos				
Dinero, títulos o documentos				
Información confidencial				
10. Relaciones del cargo				
Relación Interna				
Con		Motivo		
Relación Externa				
Con		Motivo		

11. Condiciones de trabajo			
Ambiente de trabajo			
Riesgos de trabajo	Exposición		
	Alto	Medio	Bajo
Riesgos Ambientales			
Riesgos Biológicos			
Riesgos Ergonómicos			
Riesgos Físicos			
Riesgos Mecánicos			
Riesgos Psicosociales			
Riesgos Químicos			

Una vez se tiene la descripción de todos los puestos de trabajo, se socializan con las unidades correspondientes para validar la información de los perfiles, en caso de sugerencias de mejora se realizan los cambios necesarios, caso contrario quedan aprobados para ser considerados en la elaboración del manual de descripción de puestos de la institución.

2.4. Etapa 4. Consolidación del manual de descripción de puestos

Una vez se tiene validada toda la información, el equipo de trabajo puede iniciar la consolidación del manual de descripción de puestos de la Clínica de Bienestar Universitario, para el cual se propone la siguiente estructura:

1. Presentación del manual de descripción de puestos

a. Portada

La portada sirve para identificar el manual y debe incluir lo siguiente:

- Logotipo de la institución
- Nombre del manual
- Nombre de la institución
- Lugar y fecha de elaboración o actualización



b. Página de autorización



Manual de Descripción Puestos de la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador

Elaborado por: Revisado por: Autorizado por:

Nombre y cargo Nombre y cargo Nombre y cargo

c. Contraportada



2. Índice

Estructura en la que se lista los principales temas que son parte del contenido del manual de descripción de puestos.

3. Introducción o presentación del manual

Resumen del contenido del manual de descripción de puestos y brinda al lector un panorama sobre lo que puede esperar al iniciar la lectura.

4. Objetivos del manual

Resultado que se espera lograr al implementar el manual. El objetivo debe iniciar con un verbo en infinitivo, es decir los terminados en ar, er o ir. Por ejemplo, desarrollar, evaluar, definir, implementar, entre otros.

5. Ámbito de aplicación

Establece las áreas, departamento o institución a la que es aplicable el manual y determina los momentos en los cuales se debe utilizar.

6. Filosofía organizacional

Incorporar los elementos que forman parte de la filosofía organizacional, es decir la misión, visión y valores de la clínica.

7. Estructura organizacional

Detalle de las unidades o departamentos que integran la clínica y cuya representación gráfica es el organigrama.

8. Descripción de puestos de trabajo

Incluir todas las descripciones de puestos de todos y cada uno de los puestos que forman parte de la Clínica de Bienestar Universitario, detallando cada campo según los resultados que se obtengan de la etapa de análisis.

Una vez se tenga finalizado el manual se debe someter a aprobación de la autoridad competente.

Bibliografía

Alles, M. A. (2015). Descripción y Análisis de Puestos. En M. A. Alles, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (págs. 130-156). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Chiavenato, I. (2011). Análisis y Descripción de puestos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 190-198). México: McGraw Hill.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Planeación y reclutamiento de personal. En G. Dessler, & R. Varela, *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano* (págs. 80-89). México: Pearson Education.

Dirección General del Servicio Civil. (2019). *Guía para la elaboración de manuales de cargos institucionales en el régimen de servicio civil*. [en línea]. [Consulta: 31-07-2024].

Recuperado de:

https://www.dgsc.go.cr/ts_clases/Manuales/4%20Manuales%20de%20Cargos%20Institucionales%2015-10-2024/Guia%20para%20Elaboracion%20Manual%20de%20Cargos.pdf

Escuela Nacional de Administración Pública. (2022). *Elaboración del Manual de Perfiles de Puestos*. [en línea]. [Consulta: 02-06-2024]. Recuperado de:

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3159944/Elaboraci%C3%B3n%20de%20Manual%20de%20Perfiles%20de%20Puestos.pdf>

Dirección General del Servicio Civil. (2019). *Guía para la elaboración de manuales de cargos institucionales en el régimen de servicio civil*. [en línea]. [Consulta: 31-07-2024].

Recuperado de:

https://www.dgsc.go.cr/ts_clases/Manuales/4%20Manuales%20de%20Cargos%20Institucionales%2015-10-2024/Guia%20para%20Elaboracion%20Manual%20de%20Cargos.pdf



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

**Guía metodológica para la
elaboración del manual
de organización**

**CLÍNICA DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO**

Agosto 2024

Índice

Introducción

Objetivo

Alcance

1. Consideraciones previas

1.1. ¿Qué es un manual de organización?

1.2. Definiciones y términos

2. Descripción del proceso de elaboración del manual de organización

2.1. Etapa 1. Planificación

2.2. Etapa 2. Recopilación y análisis de información

2.3. Etapa 3. Integración

2.4. Etapa 4. Difusión

2.5. Etapa 5. Seguimiento

Bibliografía

Introducción

El manual de organización es un elemento esencial que toda entidad debe tener, pues en este manual se explica cómo está integrada la estructura orgánica y se muestra la representación gráfica de la misma, detallando las funciones que tiene cada unidad administrativa.

La presente guía metodológica incluye consideraciones previas relacionadas a los términos y definiciones básicos que todo lector debe conocer antes de iniciar el camino de la elaboración del manual de organización, también se describen las etapas a contemplar para su creación, enumerando los pasos que se precisa realizar.

El manual de organización de la Clínica de Bienestar Universitario servirá de guía a los trabajadores, ya que detalla el objetivos y funciones que debe llevar a cabo la unidad o departamento en la que se encuentran destacados, por lo cual les da un parámetro de lo que se espera de ellos, durante su jornada laboral.

Objetivo

Brindar los lineamientos básicos necesarios para la elaboración del manual de organización de la Clínica de Bienestar Universitario, con el fin de que se determinen las relaciones jerárquicas y líneas de autoridad y responsabilidad y las funciones que tienen asignadas las diferentes unidades administrativas de la clínica universitaria.

Alcance

La guía metodológica está orientada para servir como un recurso de apoyo a la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador para que pueda elaborar el manual de organización, siguiendo un enfoque dividido en etapas, con el cual se pretende que se obtenga la información necesaria para la especificación de los objetivos y funciones de los diversos departamentos o unidades de la entidad.

1. Consideraciones previas

➤ 1.1. ¿Qué es un manual de organización?

El manual de organización es un documento que detalla de forma clara y ordenada las diferentes relaciones a nivel de estructura orgánica que se dan en una institución, especificando las dependencias, jerarquía, responsabilidad y funciones que tienen las diferentes unidades administrativas.

➤ 1.2. Definiciones y términos

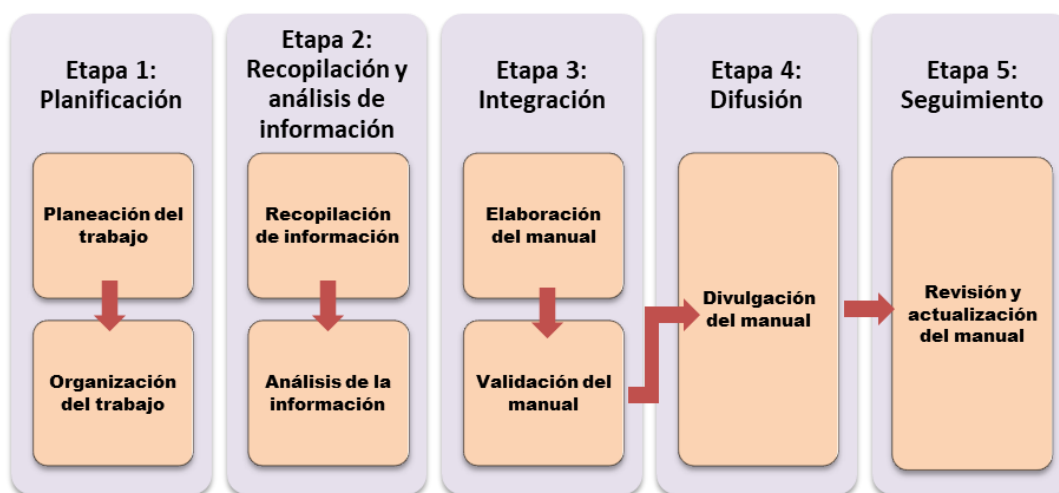
La guía metodológica para la elaboración del manual de organización involucra una serie de decisiones y términos básicos que se deben conocer para facilitar la comprensión del contenido, razón por la cual se presentan a continuación:

- **Atribución.** Potestad que tiene una institución con base en la normativa legal que la respalda.
- **Autoridad.** Derecho que tiene una persona o unidad administrativa sobre otros para ejercer un poder de mando y exigir el cumplimiento de los lineamientos que solicite.
- **Eficiencia.** Uso óptimo de los recursos disponibles con el propósito de lograr los objetivos previstos.
- **Estructura orgánica.** Distribución ordenada de las unidades administrativas que integran una organización y que refleja el nivel jerárquico, líneas de autoridad y responsabilidad para el funcionamiento de la misma.
- **Filosofía organizacional.** Conjunto de creencias y principios que dirigen el comportamiento y toma de decisiones de los miembros de una organización.
- **Función.** Actividades asignadas a las diferentes unidades o departamentos, cuya realización es clave para el éxito de la organización.
- **Jerarquía.** Estructura agrupada, ordenada y escalonada que establece su nivel de autoridad y responsabilidad en una organización.
- **Unidad administrativa.** Área o sección que forma parte de una organiza.

2. Descripción del proceso de elaboración del manual de organización

La elaboración del manual de organización implica una secuencia lógica y organizada de etapas, las cuales le permiten al equipo de trabajo tener un panorama definido de lo que debe realizar.

Proceso de elaboración del Manual de Organización para la Clínica de Bienestar Universitario



2.1. Etapa 1. Planificación

La etapa de planificación está integrada por los siguientes pasos:

- Planeación del trabajo
- Organización del trabajo

Paso 1. Planeación del trabajo

La planeación del trabajo comprende la definición del equipo y el líder que estarán a cargo de la elaboración del manual de organización, especificando las responsabilidades que cada uno tendrá durante el proceso, listar los recursos a necesitar, la identificación de todas aquellas actividades que se deben desarrollar con su tiempo estimado de ejecución y se

definen los métodos que se van a utilizar recabar información. Para tener un panorama general, se debe llevar una programación en la que se pueda visualizar el avance logrado.

Ejemplo de programación para elaborar el manual de organización para la Clínica de Bienestar Universitario UES

No.	Actividad	Predecesoras	Tiempo en semanas											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Planear el trabajo		■											
2	Organizar el trabajo	1		■										
3	Recopilar la información	2			■	■								
4	Analizar de la información	3					■	■	■					
5	Elaborar el manual	4							■	■				
6	Validar el manual	5									■	■		
7	Publicar el manual	6											■	■
8	Divulgar el manual	7												■

Fecha de elaboración:

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Paso 2. Organización del trabajo

La organización del trabajo a realizar contribuye a aprovechar al máximo los recursos que previamente se han considerado, logrando que durante las siguientes etapas todos los involucrados realicen sus actividades bajo lineamientos enfocados a la eficiencia y cumplimiento de metas en el tiempo estipulado.

Aspectos a considerar durante la organización del trabajo:

- Se requiere la participación de todas las unidades o departamentos que conforman la Clínica de Bienestar Universitario, ya que proporcionarán la información necesaria que pasara a formar parte del manual.
- Se debe fijar mecanismos que minimicen la incertidumbre, tales como estandarización de procedimientos para las actividades a ejecutar o canales claros de comunicación entre el equipo de trabajo, todo esto con el objeto de evitar malos entendidos o reprocesos.

- Definir indicadores clave que propicien dar el control y seguimiento de las actividades.

➔ 2.2. Etapa 2. Recopilación y análisis de información

La recopilación y análisis de la información que se requiere es imprescindible para contar con datos confiables, que garanticen la objetividad e integridad del manual que se está elaborando.

Paso 1. Recopilación de información

La búsqueda de información debe estar centrada a aspectos concretos que están directamente relacionados con el manual de organización, es por ello que el equipo de trabajo de la Clínica de Bienestar Universitario se debe enfocar en lo siguiente:

				
ANTECEDENTES ORGÁNICO- FUNCIONALES	ORDENAMIENTOS JURÍDICOS Y ADMINISTRATIVOS	ATRIBUCIONES	ESTRUCTURA ORGÁNICA	OBJETIVOS Y FUNCIONES, DE LAS UNIDADES
<p>Acontecimientos más importantes que ha tenido Bienestar Universitario, en cuanto a su estructura organizativa, para ver su evolución.</p>	<p>Leyes, reglamentos y normativas que rigen la actuación de la clínica.</p>	<p>Atribuciones que según ordenamiento jurídico se le hayan asignado a Bienestar Universitario.</p>	<p>Descripción detallada de la estructura orgánica de Bienestar Universitario, la cual debe coincidir con el organigrama.</p>	<p>Detalle del objetivo y descripción de las funciones de cada departamento o unidad de Bienestar Universitario.</p>

La recopilación de información implica hacer uso de una o varias técnicas con el propósito de reunir datos de interés, entre las técnicas que se pueden utilizar están la investigación documental, entrevista, cuestionario y observación directa.

Investigación documental

Para la búsqueda de datos ya existentes de la Clínica de Bienestar Universitario, el equipo debe considerar la revisión de los documentos referentes a:

- Leyes, reglamentos o acuerdos del Consejo Superior Universitario o Asamblea General Universitaria relacionados a su creación y en donde destaque sus atribuciones.
- Reglamento interno o acuerdos donde se dé a conocer las atribuciones que tiene cada unidad o departamento.
- Organigrama, ya que muestra los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad de la entidad.
- Informes, artículos periodísticos o acuerdos del Consejo Superior Universitario o Asamblea General Universitaria que relaten o brinden información sobre la filosofía organizacional y evolución de la Clínica de Bienestar Universitario.

Entrevista

La entrevista es una de las técnicas más utilizadas para recabar información y mediante una conversación el entrevistador puede conocer de primera mano las impresiones, actitudes del entrevistado mientras le relata acerca de aspectos de interés, tales como las funciones u objetivos que se deben de cumplir en su unidad o departamento.

La entrevista puede ser de 3 tipos:

- **No estructurada o libre.** Conversación espontanea, lo que puede tener como desventaja el dejar de lado aspectos importantes que preguntarle al entrevistado, puesto que es improvisada.
- **Semiestructurada.** Es una combinación de la entrevista no estructurada y la estructurada, existen lineamientos generales sobre los cuales se realizarán las preguntas, pero conforme la conversación avanza y surgen nuevas preguntas se incorporan, lo que puede ser una desventaja al momento de evaluar las respuestas.
- **Estructurada.** Existe una guía de entrevista definida con preguntas estandarizadas que se le realizarán a todas las personas que forman parte de la investigación, lo cual permite medir de forma objetiva los resultados.

Cuestionario

El cuestionario facilita la recolección de información y complementa los datos obtenidos durante la entrevista. Una de sus ventajas es que, al ser por escrito, no requiere la presencia del encuestador por lo que se puede hacer de forma online o por medios tradicionales.

La determinación del tipo de preguntas es importante pues dependiendo de dicha elección así serán los datos que se obtengan, de modo que se debe evaluar si serán preguntas abiertas, cerradas, de selección múltiple o semiabiertas.

Observación directa

La observación directa permite obtener información desde el área, unidad o departamento donde se desarrollan las actividades cotidianas, considerando que es recomendable el uso de la técnica cuando se trata de lugares pequeños, debido a que si son demasiado grandes no se podrá hacer una buena recopilación de información.

Paso 2. Análisis de la información

Para el análisis se debe organizar y clasificar la información, agrupando los datos que están íntimamente relacionados para que sea más fácil su estudio. Una vez se ha clasificado la información según los criterios definidos por el equipo, se procede a examinar si los datos recopilados están relacionados con la información que integrará el manual de organización, caso contrario se deben depurar, pues no tienen un impacto significativo en la elaboración del mismo. Una vez concluido el paso anterior, es importante revisar la información con la que se cuenta y si se descubre que aún falta información puntual se debe iniciar una recopilación enfocada en los datos faltantes.

2.3. Etapa 3. Integración

Durante la etapa de integración, ya se tienen los insumos necesarios que formarán parte de los apartados y subapartados del manual y se puede dar inicio a su elaboración.

Paso 1. Elaboración del manual

En este paso se define el diseño y presentación que tendrá el manual de organización de la Clínica de Bienestar Universitario, tomando en cuenta aspectos como colores institucionales, tipo de letra a utilizar, evaluar la posibilidad de incluir elementos que simplifiquen los contenidos tales como diagramas y tablas, así como también una redacción en lenguaje directo, claro y comprensible para el lector.

El manual de organización presenta la siguiente estructura:

1. Presentación del manual de descripción de puestos
 - a. Portada
 - b. Página de autorización
 - c. Contraportada
2. Índice
3. Introducción o presentación del manual
4. Objetivos del manual
5. Antecedentes históricos
6. Filosofía organizacional
7. Marco legal
8. Atribuciones
9. Estructura orgánica
10. Organigrama
11. Objetivo y funciones de las unidades organizativas
12. Glosario

Paso 2. Validación del manual

Una vez que el equipo haya terminado de elaborar el manual se debe presentar a las diferentes unidades con el propósito de que validen la información que se ha incluido, den sus impresiones acerca del contenido y tomar en cuenta las sugerencias de mejora en caso de que existan a fin de que el manual sea coherente y refleje la realidad actual de la Clínica de Bienestar Universitario.

Una vez que el manual ha sido validado por las diferentes áreas organizativas, el líder del equipo debe presentarlo a la Dirección de la Clínica de Bienestar Universitario para que se inicie el proceso de aprobación correspondiente.

2.4. Etapa 4. Difusión

Una vez aprobado el manual se debe comunicar a las distintas unidades o departamentos para que estén familiarizados con las funciones que su área de trabajo debe cumplir.

Divulgación del manual

Para que el manual de organización tenga un impacto positivo en la Clínica de Bienestar Universitario se debe hacer partícipe a todas las unidades administrativas durante el proceso de divulgación, pues de esta forma se evitará la duplicidad de funciones, ya que todos serán conocedores de las funciones que le compete desarrollar a cada área.

Además, cuando un colaborador sea ascendido o reubicado a otra área debe hacerse un énfasis en las funciones que tiene la nueva unidad en la que estará ejerciendo sus funciones. También, este manual debe ser presentado a todo nuevo trabajador para que se familiarice con la estructura organizativa de la Clínica de Bienestar Universitario y tenga una idea de cómo se desarrollan las actividades cotidianas de la institución que será su nuevo lugar de trabajo.

2.5. Etapa 5. Seguimiento

Las organizaciones que desean seguir ofreciendo sus productos y servicios se adaptan a los cambios del entorno, de lo contrario tienen una evolución demasiado lenta en comparación a su competencia y pueden terminar fracasando, en consecuencia, siempre se debe fomentar una cultura de adaptación al cambio y reflejar esas variaciones en los manuales de organización a los que se les debe dar un seguimiento oportuno para incorporar los cambios pertinentes.

Revisión y actualización del manual

Los manuales de organización deben someterse a revisión, dado que, en un mundo cambiante, con exigencias del mercado, nuevas regulaciones legales, nuevos métodos de trabajo y la apertura, renovación o cierre de unidades administrativas, es primordial que la institución se interese por documentar de forma precisa y detallada todas las funciones que con el día a día ha ido adquiriendo los departamentos, así como el impacto que ha tenido la estructura organizativa y como ha influido en los objetivos institucionales.

De acuerdo a lo anterior, la actualización del manual debe analizar, plantear e incorporar todos los componentes de su estructura que se hayan modificado, con la finalidad de contar con un manual de organización que describa la realidad actual de la Clínica de Bienestar Universitario.

3. Estructura del manual de organización

El manual de organización está integrado por los siguientes componentes:

1. Presentación del manual de organización

a. Portada

La portada sirve para identificar el manual y debe incluir lo siguiente:

- Logotipo de la institución
- Nombre del manual
- Nombre de la institución
- Lugar y fecha de elaboración o actualización



c. Página de autorización



Manual de General de Organización de la
Clínica de Bienestar Universitario de la
Universidad de El Salvador

Elaborado por: Revisado por: Autorizado por:

Nombre y cargo Nombre y cargo Nombre y cargo

c. Contraportada



2. Índice

Descripción detalla y ordenada del contenido del manual de organización.

3. Introducción o presentación del manual

Explicación breve de lo que contiene el manual de organización, su utilidad e importancia para la institución.

4. Objetivos del manual

Declara la finalidad por la cual se está elaborando el manual. La redacción debe iniciar con un verbo, por ejemplo: proporcionar, armonizar, establecer, determinar, entre otros.

5. Antecedentes históricos

Descripción de los sucesos pasados que han influido en la distribución y funcionamiento de las unidades administrativas de la organización, así como los cambios más significativos relacionados a líneas de autoridad y responsabilidad de los que se tenga conocimiento.

6. Filosofía organizacional

Este apartado se deben incluir la misión, visión y valores de la Clínica de Bienestar Universitario.

7. Marco legal

Enumerar todas las leyes, reglamentos, normativos y acuerdos que rigen las actividades que se realizan en las diferentes unidades administrativas. Por ejemplo:

- Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.
- Ley de Compras Públicas.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.
- Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.

Se recomienda que el ordenamiento jurídico se liste según este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. (Franklin Fincowsky, 2009)

8. Atribuciones

Incluir los artículos, cláusulas, considerando o puntos que establecen áreas de competencia o facultades según la ley para una unidad administrativa o a toda la institución.

Por ejemplo:

REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
CAPÍTULO VI
PROYECCIÓN SOCIAL Y APOYO ACADÉMICO

Bienestar Universitario
Artículo 62. La Universidad organizará los servicios técnicos y de orientación especializados que sean necesarios con el objeto de contribuir a la solución de los problemas de orden médico, psicológico, social y económico que puedan interferir en el normal rendimiento académico de los estudiantes.

La Universidad evaluará periódicamente el desempeño de los servicios antes mencionados con la finalidad de garantizar la calidad y eficacia de los mismos; tomando acciones inmediatas cuando fuere necesario.

Los servicios médicos y psicológicos serán extensivos al personal académico y administrativo.

El reglamento interno de nivel central, regulará la organización y funcionamiento de los responsables de los servicios indicados.

9. Estructura orgánica

Presentar de forma detallada, codificada y en orden jerárquico las diferentes unidades que integran la institución y que se refleja en el organigrama.

Ejemplo

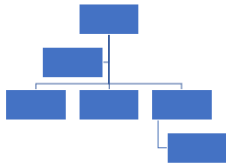
- 1.0 Dirección de Bienestar Universitario
 - 1.1. Administración Financiera
 - 1.1.1. Colecturía
 - 1.2. Clínica empresarial
 - 1.3. Clínica Bienestar Universitario
 - 1.3.1. Archivo
 - 1.3.2. Laboratorio clínico

10. Organigrama

Agregar una versión actualizada y aprobada del organigrama de Bienestar Universitario. El organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica, que incorpora todas las unidades o departamentos que son parte de la organización.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

Organigrama (Especificar si es general o específico de una unidad)



Elaborado por: _____ Aprobado por: _____

Fecha de elaboración o actualización: _____

The diagram shows a hierarchical structure with a top-level box, a middle-level box, and three bottom-level boxes. The middle-level box is connected to the top-level box. The three bottom-level boxes are connected to the middle-level box. The rightmost bottom-level box has a sub-box connected to it.

11. Objetivo y funciones de las unidades organizativas

Objetivo

Establece el propósito por lo cual se creó una unidad o departamento. Debe ser redactado de forma clara y concisa e iniciar con un verbo infinitivo, por ejemplo: Planificar, proporcionar, realizar, desarrollar, evaluar, diagnosticar.

Si existe más de un objetivo para una unidad administrativa se deben jerarquizar, es decir ordenarlos según su importancia.

Funciones

Definición de todas las actividades que debe realizar una unidad organizativa con el fin de cumplir con el propósito que se ha fijado o las atribuciones que le han sido conferidas.

Ejemplo de verbos que se pueden utilizar para redactar las funciones, de acuerdo a su nivel jerárquico son las siguientes:

Dirección	Subdirección	Departamentos
Planear	Organizar	Organizar
Organizar	Integrar	Integrar
Dirigir	Dirigir	Operar
Controlar	Controlar	Programar
Autorizar	Supervisar	Informar
Evaluar	Desarrollar	Proponer
Definir	Formular	Sistematizar
Establece	Implantar	Participar

Fuente: (Franklin Fincowsky, 2009)

La redacción de la función debe seguir la siguiente estructura:

Acción:	Contenido:	Referencia:
Verbo en infinitivo	Persona, unidad u objeto sobre el que se ejecuta la acción	Resultado que se espera lograr
Supervisar	los procesos de compra de insumos médicos	que garanticen la prestación de servicios de salud

12. Glosario

Listado de conceptos que se han usado en el manual y que pueden llegar a no ser conocidos por todos los que utilicen el manual, esto permite que los usuarios comprendan mejor el contenido y se familiaricen más fácil con este.

Bibliografía

Dirección General de Planeación, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (2021). *Metodología para la Elaboración de los Manuales de Organización de la UAEH*. [en línea]. [Consulta: 1-08-2024]. <https://web2.uaeh.edu.mx/calidad/docs/calidad/2021/metodologia-manuales-organizacion.pdf>

Franklin Fincowsky, E. (2009). Manuales Administrativos. En E. B. Franklin Fincowsky, *Organización de Empresas* (págs. 248-253). México: McGraw Hill.

Rodríguez Valencia, J. (2012). *Manual de organización*. México: Cengage Learning.

Legislación

Asamblea General Universitaria. *Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador*. Ciudad Universitaria, San Salvador, 2001.



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

**Guía Técnica para la
elaboración de Manuales
de Procedimientos**

**CLÍNICA DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO**

Agosto 2024



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

Guía Técnica para la elaboración de manuales de
procedimientos
Universidad de El Salvador
Licenciada Claudia Estrada
Licenciada Mayra Carpio
Agosto 2024



Contenido

Presentación

Objetivo de la guía

1. Generalidades

1.1 Conceptos

2. Componentes principales

2.1 Presentación

2.2 Objetivo General

2.3 Identificación e integración de procesos

2.4 Descripción de los procedimientos

2.5 Diagramación

2.6 Simbología

2.7 Registro de ediciones

2.8 Dictaminación

2.9 Validación

2.10 Créditos

3. Elementos Complementarios del Manual de Procedimientos

3.1 Cubierta o portada

3.2 Portada interior o portadilla

3.3 Formato de hoja

Presentación

Los manuales de procedimientos describen las actividades que se realizan en una organización, de manera que tengan una secuencia lógica para el cumplimiento de normas o estándares.

El sentido de utilidad de los manuales de procedimientos como instrumentos de ejercicio de los procesos en las unidades administrativas es de suma importancia, su aporte auxiliando los procedimientos sirven para el análisis y revisión de los sistemas de trabajo, a fin de impulsar acciones para la mejora, simplificación o reingeniería en las actividades administrativas. Permiten la estandarización de la calidad de los procedimientos a través de los sistemas de control interno.

Esta guía se integra por cuatro apartados: objetivo de la guía, generalidades, componentes principales y los elementos complementarios del manual de procedimientos.

Objetivo de la guía

Proveer de información y conocimientos al personal de la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, en la elaboración de manuales de procedimientos de las actividades y procesos que en dichas unidades realizan.



1. Generalidades

1.1 Conceptos

Manual de Procedimientos:

El Manual de Procedimientos es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse ¹

Concepto de proceso:

Es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y que crea un bien o servicio de valor para las y los usuarios; es decir, el proceso implica la utilización de recursos para transformar elementos de entrada en resultados de valor útiles para la población usuaria interna o externa.



2. Componentes principales

2.1 Presentación

La presentación es un componente del manual que debe responder a interrogantes como ¿Cuál es el procedimiento que se analizará?, ¿Dónde inicia? ¿Dónde termina?, ¿Cuáles son sus propósitos? y ¿A quiénes se dirige?, así como su ámbito de aplicación. Se recomienda que la presentación no exceda de una página, considerando una redacción clara y concisa.

¹ Secretaria de Relaciones Exteriores, México, Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf

Es importante que se respondan las interrogantes antes de establecer o fijar los objetivos del manual, estos objetivos servirán de guía para realizar el manual y de esta manera elaborar la propuesta del procedimiento en estudio.

2.2 Objetivo General

En este apartado se deberá explicarse el propósito a cumplir, su elaboración puede surgir a través de los siguientes elementos:

- Comenzar la redacción del objetivo general con un verbo en su forma infinitiva simple y que contribuya a que sea medible.

Ejemplo de verbos en infinitivo: Incrementar, Reducir, Disminuir, Aumentar, Mejorar, Mantener, Ampliar, Abatir, etc.

- Definir con claridad cual será la finalidad del documento.
- Debe contener una redacción clara, precisa y concreta.
- No debe exceder una extensión superior a doce líneas
- No se permite el uso de adjetivos calificativos, (bueno, excelente, etc.)

2.3 Identificación e integración de procesos

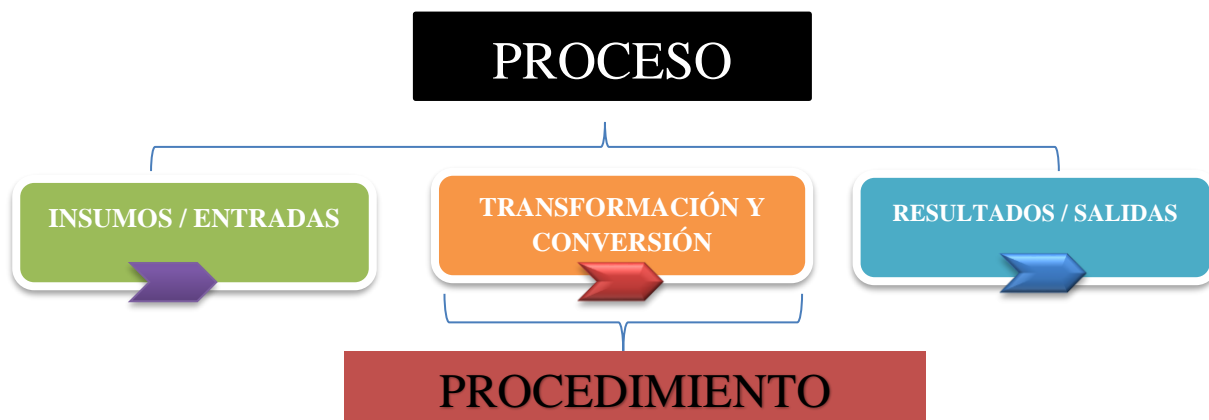
Esta parte es sustancial y central en un manual de procedimientos, conformado por tres apartados principales:

El nombre del procedimiento: Debe ser claro, conciso y proporcionar una idea clara del contenido que tendrá.

La redacción del procedimiento debe informar de manera oportuna y ordenada el procedimiento del cual se está tratando.

Debe seguirse lógicamente un hilo conductor del procedimiento para evitar que los procedimientos se mezclen unos con otros.

El proceso es general y de él pueden resultar uno o muchos procedimientos, como se observa en la gráfica siguiente:



El proceso está enfocado en obtener resultados o salidas finales con las cuales se logre un nivel de satisfacción acorde a las expectativas previstas, por su parte el procedimiento está centrado en cumplir con las tareas que lo componen.

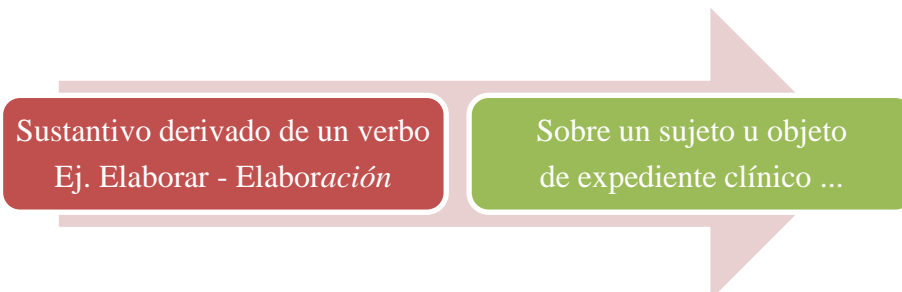
Identificación de procesos:

La identificación de procesos requiere realizar lo siguiente:

- 1) Determinar quiénes son los clientes y proveedores del proceso.
- 2) Plantear cual es el objetivo del proceso a describir.
- 3) Tener el conocimiento de quien impulsa el proceso.
- 4) Conocer los elementos de entrada del proceso.
- 5) Conocer quiénes serán los sujetos que se interrelación en el proceso, responsable y participantes.
- 6) Delimitar cuales son los resultados del proceso.
- 7) Establecer los mecanismos para evaluar, medir y visualizar el funcionamiento.

- 8) Realizar un flujograma para que el proceso sea más claro y comprensible.
- 9) Conocer el nivel de satisfacción del cliente.

Para nombrar al proceso se puede hacer uso de la siguiente estructura:



Se deberá considerar en todos los casos el resultado del valor generado por el proceso.

2.4 Descripción de los procedimientos

La descripción de los procedimientos que se llevan a cabo en la Clínica de Bienestar Universitario le permitirá ser más productiva ya que el contar con un manual que expresa de forma clara y precisa los pasos a seguir para desarrollar las diferentes tareas que realizan las diversas unidades médicas podrán usar los insumos de forma más eficiente, transformarlos y convertirlos en resultados de alto impacto positivo que sin duda será percibido por la comunidad universitaria.

Los componentes básicos con los que debe contar una descripción de procedimientos es la que se presenta a continuación:

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. Nombre del procedimiento | 7. Interacción con otros procedimientos |
| 2. Objetivo | 8. Políticas |
| 3. Referencias | 9. Desarrollo |
| 4. Definiciones | 10. Diagramación |
| 5. Insumos | 11. Formatos e instructivos |
| 6. Resultados | |

Documentación de Procesos

Clínica de Bienestar Universitario - UES

Nombre del proceso:

Fecha de creación:

Encargado del
proceso:

Proceso N.:

Versión N.:

Creado por:

Fecha de actualización:

Actualización por:

Descripción:	Proporciona una descripción general del proceso, comenzando con una visión de alto nivel que abarque importancia para la organización y cómo encaja dentro del flujo de trabajo general.
Propósito	Define el propósito principal del proceso. ¿Qué se busca lograr? ¿Por qué es vital para la operación o la estrategia de la organización? Debe ser específico para guiar la documentación y ejecución efectiva del proceso.
Participantes	Lista los roles involucrados y sus responsabilidades específicas dentro del proceso. Esto facilita la asignación de tareas y clarifica quién es responsable de qué.
Alcance	Describe claramente los límites del proceso, qué se incluye y qué se excluye para evitar confusiones y asegurar que todos los involucrados comprendan su alcance.
Límites	Establece claramente dónde comienza y termina este proceso, incluyendo las transiciones de/para otros procesos. Ayuda a identificar las fronteras claras de responsabilidad.
Entrada	Información, recursos, o acciones previas requeridas para iniciar el proceso. Especifica la fuente de cada entrada para facilitar la recolección.
Flujo	Detalla cada paso del proceso en orden secuencial. Usa un lenguaje claro para describirlos y enumera cada paso para mejor entendimiento. Paso 1. Paso 2.
Salida	Identifica los resultados finales o productos del proceso. Cómo y dónde se entregan estas salidas y quiénes son los receptores o usuarios finales.
Excepciones del flujo	Documenta cualquier desviación o excepción al flujo estándar del proceso. Incluye condiciones que desencadenan estas excepciones y cómo deben manejarse
Puntos de control y medición	Identifica momentos clave dentro del proceso donde es crucial verificar el progreso, la calidad, o ambos. Aquí es donde se 'toma el pulso' al proceso para asegurar que todo marcha según lo previsto.

2.5 Diagramación

Los diagramas de flujo son instrumento usados para representar de manera gráfica los procesos y presentar a los usuarios del manual de forma inmediata un proceso completo o una fase del proceso de manera que sea comprensible y fácil de entender.

El flujograma debe ser elaborado para todos los procesos y se define gráficamente a través de flechas que conectar unas actividades con otras.

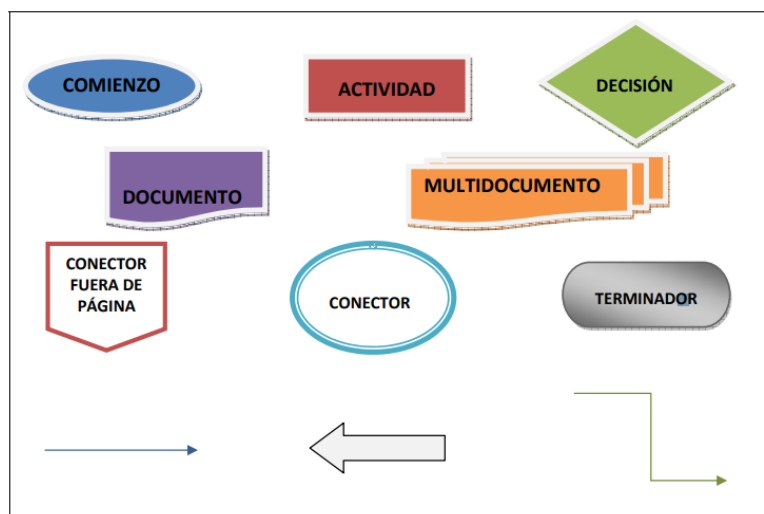


Imagen de referencia de los símbolos básicos utilizados en los diagramas de flujo

Los elementos que deben ir en el flujograma son:







- La secuencia de actividades que se realizan en la Clínica de Bienestar Universitario.
- Los encargados de realizar las actividades.

Además, se deben considerar otros componentes:

- Recursos: capital, personas, equipos, materiales, procedimientos, etc.
- Controles: métricas, índices, evaluación de desempeño e información para la toma de decisiones.
- Autoridad: responsabilidad de quien toma las decisiones.
- Responsabilidad: de quien realiza el proceso.

2.6 Simbología

En la sección simbología se deben incorporar exclusivamente aquellos símbolos que se han utilizado durante la etapa de diagramación y que han permitido realizar la descripción de los procedimientos.

SÍMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	Ovalo o Elipse	Indica principio y fin del procedimiento.
	Rectángulo o caja	Ilustra una operación, una actividad o tarea que genera o indica un cambio dentro del procedimiento.
	Rombo	Toma de decisiones para determinar el curso dentro del procedimiento. Dentro se escribe la pregunta que define la toma de decisiones.
	Salidas	Representa la salida de información dentro del procedimiento.
	Conectores	Indican la conexión con los procedimientos, páginas o actividades.
	Flecha	Indica la dirección del procedimiento, los símbolos se unen a través de las flechas siguiendo un orden lógico de actividades.

Principales símbolos utilizados para construir un diagrama de flujo.

2.7 Registro de ediciones

Las ediciones emitidas del manual de procedimientos deben ser controladas, dejando constancia del número de modificaciones, fecha, apartado u hojas modificadas. Debe agregarse una marginación donde se indique que el cambio efectuado deja sin efecto a la edición anterior.

2.8 Dictaminación

Esta sección del manual incluirá el nombre del manual de procedimientos de la Clínica de Bienestar Universitario o en su defecto del procedimiento concreto que se esté describiendo, detallando la unidad o área a la cual pertenece, estableciendo que el dictamen se realiza conforme a las disposiciones o plan de trabajo previamente aprobado, sin olvidar incorporar el número de referencia que lo identifica y la fecha en la cual se celebra dicho dictamen.

2.9 Validación

Este apartado muestra el nombre, puesto y firma de las autoridades de la Clínica de Bienestar Universitario, Autoridades de Vicerrectoría o Rectoría, entes de gobierno institucional como Asamblea General Universitaria o Consejo Superior Universitario por medio del cual se aprueba el contenido del manual de procedimientos o procedimiento específico.

Es importante destacar que antes de la validación definitiva por parte de las autoridades universitarias se recomienda mostrar el detalle de la descripción de procedimientos realizados a las personas que forman parte del área o unidad involucrada con el mismo, con el propósito de que ellos den su punto de vista respecto a lo que contiene el manual, ya que su experiencia es vital para enriquecer y detallar de forma precisa las tareas que se realizan.

2.10 Créditos

Deberá contener un apartado donde se especifiquen los datos del documento, fecha de realización, aprobación, unidades operativas, procesos a desarrollar, quien lo revisa, aprueba y autoriza, como también deberá tener sellos originales institucionales y debe ser marginado con firma del titular que lo aprueba.

➤ 3. Elementos Complementarios del Manual de Procedimientos

3.1 Cubierta o portada

Para su elaboración se deberán considerar los datos siguientes:

- Imagen institucional de la Clínica de Bienestar Universitario.
- Logotipo.
- En su caso, nombre de la unidad administrativa. Clínica de Bienestar Universitario.
- Título del Manual de Procedimientos / del procedimiento específico.
- Fecha de elaboración.



3.2 Portada interior o portadilla

Contendrá los mismos elementos que la cubierta o portada y, en su caso, contendrá al reverso los datos siguientes:

- El copyright o derechos de autor, con el nombre y domicilio de la o del editor y el año de elaboración.
- El número de la edición o de la reimpresión de que se trate, así como el tiraje y el año de esta.
- Advertencia que indique sobre la reproducción total o parcial del documento previamente debe ser autorizada por la autoridad competente.



3.3 Formato de hoja

Para la elaboración y redacción del manual se sugiere la utilización de una fuente de letras llamada Times New Roman de 11 puntos y para los títulos de los apartados se recomienda utilizar Times New Roman de 12 puntos. Alineación justificada y un margen de 0.5 a la izquierda y 0.5 a la derecha. La hoja debe contener el número de página en la parte inferior derecha.

3.4 Índice

Se precisará de una tabla de contenido que permita identificar los elementos que conforman el Manual de Procedimientos, enlistándolos por capítulos, apartados o unidades. De tal manera que permita acceder al contenido de manera ordenada y clara, atendiendo a la numeración del documento. También puede agregarse codificaciones a las hojas que permitan identificar de manera más sofisticada el contenido del documento.

Contenido	
Presentación	
Objetivo de la guía	
1. Generalidades	
1.1 Conceptos	
2. Componentes principales	
2.1 Presentación	
2.2 Objetivo General	
2.3 Identificación e integración de procesos	
2.4 Descripción de los procedimientos	
2.5 Terminología	
2.6 Registro de acciones	
2.7 Documentación	
2.8 Validación	
2.9 Cierre	
3. Elementos Complementarios del Manual de Procedimientos	
3.1 Cobertura o portada	
3.2 Formato numerar la portadilla	
3.3 Formato de hoja	



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

CLÍNICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Agosto 2024



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

Propuesta de Manual de capacitación

CLÍNICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Agosto 2024



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

Propuesta de manual de capacitación
Universidad de El Salvador
Licenciada Claudia Estrada
Licenciada Mayra Carpio
Agosto 2024



TABLA DE CONTENIDO

Resumen

Introducción

Definición de objeto de análisis

Objetivos

Desarrollo de plan de capacitación Etapa I

Carta didáctica Etapa I

Desarrollo de plan de capacitación Etapa II

Carta didáctica Etapa II

Cálculo de costos Etapa I y Etapa II

Consideraciones especiales

Resumen

2.1 Presentación

En el plan de Capacitación se presentan desarrollados los elementos necesarios para dar respuesta a las necesidades de capacitación del personal de la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

Introducción

Realizar un plan de capacitación ayuda a transmitir la información relacionada con las diferentes actividades de la Clínica de Bienestar Universitario, además ofrecer conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes del personal que ayudarán a mejorar su desempeño en la organización y a incrementar sus capacidades para desempeñar con éxito su labor, aportando lo mejor para que la clínica alcance sus metas establecidas.

Definición del objeto de análisis

1.1 Delimitación y propósito de la guía técnica

El plan de capacitación es dirigido a empleados de la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

Dada las necesidades de capacitación del personal es necesario que se realice un plan acción para aumentar la capacidad de solución de problemas y toma de decisiones, contribuir al desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes, mejorar el nivel de satisfacción de los empleados, fortalecer la cooperación entre áreas, incrementar la productividad e impactar de manera positiva en el alcance de objetivos de la empresa.

Objetivos

Objetivos Generales

- Realizar un plan de capacitación que permita dotar al personal de la Clínica de Bienestar Universitario de información sobre control interno a través de la capacitación de los manuales administrativos de la unidad.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un plan de capacitación que contengan los contenidos descritos en cada uno de los manuales administrativos que componen el control interno de la Clínica de Bienestar Universitario.
- Elaborar una calendarización de capacitaciones.

Plan de capacitación del sistema de control interno administrativo

ETAPA I: Inducción al control interno administrativo

Objetivo	Explicar las herramientas administrativas del control interno de la Clínica de Bienestar Universitario UES
Día	Viernes
Hora	08:00 a.m. a 12:00 m.d.
Políticas para el módulo	<p>Debe garantizarse la asistencia de los participantes con puntualidad.</p> <p>Sera responsabilidad de la Dirección de la Clínica de Bienestar Universitario informar a los empleados/as, sobre la realización de los talleres e información detallada de la duración y horarios.</p> <p>Se debe desarrollar metodología innovadora que permita a los asistentes comprender los contenidos e interactuar.</p>
Contenido	<ul style="list-style-type: none">- Manual de Bienvenida- Manual de Comunicación- Manual de Capacitaciones
Dirigido a:	Empleados y empleadas administrativos y del área de salud de la Clínica de Bienestar Universitario-UES

Carta didáctica ETAPA I

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a.m. a 08:05 a.m.	05 minutos	Bienvenida y presentación	Describir los aspectos importantes para un buen ambiente durante el taller	Expositiva	Directora de la Clínica de Bienestar Universitario	N/A
08:05 a.m. a 08:15 a.m.	10 minutos	Introducción	Indicar los aspectos importantes a considerar durante la capacitación	Expositiva	Directora de la Clínica de Bienestar Universitario	Laptop, proyector
08:15 a.m. a 09:00 a.m.	45 minutos	Descripción de manual de Bienvenida	Describir el manual de Bienvenida de la Clínica de BU	Expositiva y participativa	Facilitador/a	Laptop, proyector
09:15 a.m. a 09:30 a.m.	15 minutos	RECESO	Generar convivencia grupal	Participativa	Participantes	
09:30 a.m. a 10:30 a.m.	60 minutos	Descripción de manual de Comunicaciones	Describir el manual de comunicaciones de la Clínica de BU	Expositiva y participativa	Facilitador/a	Laptop, proyector
10:30 a.m. a 11:30 a.m.	60 minutos	Descripción de manual de Capacitaciones	Describir el manual de capacitaciones de la Clínica de BU	Expositiva y participativa	Facilitador/a	Laptop, proyector
11:30 a.m. a 11:50 a.m.	20 minutos	Dinámica para discusión grupal	Generar socialización de contenidos	Expositiva y participativa	Facilitador/a	Laptop, proyector, papelería.
11:50 a.m. a 12:00 m.d.	10 minutos	Cierre: comentarios, preguntas y respuestas	Solventar dudas y realizar conclusiones de cierre	Expositiva y participativa	Directora de la Clínica de Bienestar Universitario	N/A

Plan de capacitación en atención al cliente

ETAPA II: Atención al cliente

Objetivo	Explicar buenas técnicas para atención al cliente para empleados de la Clínica de Bienestar Universitario UES
Día	Viernes
Hora	08:00 a.m. a 12:00 m.d.
Políticas para el módulo	<p>Debe garantizarse la asistencia de los participantes con puntualidad.</p> <p>Sera responsabilidad de la Dirección de la Clínica de Bienestar Universitario informar a los empleados/as, sobre la realización de los talleres e información detallada de la duración y horarios.</p> <p>Se debe desarrollar metodología innovadora que permita a los asistentes comprender los contenidos e interactuar.</p>
Contenido	<ul style="list-style-type: none">- Atención al cliente- Herramientas de atención al cliente- Buenas prácticas de atención al cliente
Dirigido a:	Empleados y empleadas administrativos y del área de salud de la Clínica de Bienestar Universitario-UES

Carta didáctica ETAPA I I

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a.m. a 08:05 a.m.	05 minutos	Bienvenida y presentación	Describir los aspectos importantes para un buen ambiente durante el taller	Expositiva	Directora de la Clínica de Bienestar Universitario	N/A
08:05 a.m. a 08:15 a.m.	10 minutos	Introducción	Indicar los aspectos importantes a considerar durante la capacitación	Expositiva	Directora de la Clínica de Bienestar Universitario	Laptop, proyector
08:15 a.m. a 09:00 a.m.	45 minutos	Descripción de conceptos básicos de atención al cliente	Describir conceptos básicos	Expositiva y participativa	Facilitador/a	Laptop, proyector
09:15 a.m. a 09:30 a.m.	15 minutos	RECESO	Generar convivencia grupal	Participativa	Participantes	
09:30 a.m. a 10:30 a.m.	60 minutos	Descripción de herramientas de atención al cliente	Describir herramientas de uso en la atención al cliente	Expositiva y participativa	Facilitador/a	Laptop, proyector
10:30 a.m. a 11:30 a.m.	60 minutos	Descripción de buenas prácticas de atención al cliente	Describir buenas prácticas para mejorar la atención al cliente	Expositiva y participativa	Facilitador/a	Laptop, proyector
11:30 a.m. a 11:50 a.m.	20 minutos	Dinámica para discusión grupal	Generar socialización de contenidos	Expositiva y participativa	Facilitador/a	Laptop, proyector, papelería.
11:50 a.m. a 12:00 m.d.	10 minutos	Cierre: comentarios, preguntas y respuestas	Solventar dudas y realizar conclusiones de cierre	Expositiva y participativa	Directora de la Clínica de Bienestar Universitario	N/A

Cálculo de los costos de la ETAPA I

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Refrigerio	35	\$ 1.00	\$ 35.00
Material didáctico	35	\$ 1.00	\$ 35.00
Pago de facilitador	2	\$ 0.00	\$ 0.00
Folletos y documentos	35	\$1.00	\$ 35.00
Papelería	35	\$1.00	\$ 35.00
	Total		\$ 140.00

Cálculo de los costos de la ETAPA II

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Refrigerio	35	\$ 1.00	\$ 35.00
Material didáctico	35	\$ 1.00	\$ 35.00
Pago de facilitador	2	\$ 0.00	\$ 0.00
Folletos y documentos	35	\$1.00	\$ 35.00
Papelería	35	\$1.00	\$ 35.00
	Total		\$ 140.00

Cálculo de los costos de la ETAPA I Y ETAPA II

	Descripción	Total
Costos Etapa I		\$ 140.00
Costos Etapa II		\$ 140.00
	Total	\$ 280.00

Consideraciones especiales

- Se considerará un listado de asistencia para cada jornada de capacitación, la cual será elaborada por la Dirección de la Clínica de Bienestar Universitario, conteniendo nombre, cargo que desempeña, número de DUI y firma de cada participante.
- Los costos contemplados en el detalle de presupuesto tienen un costo cero en los honorarios de los facilitadores, puesto que estos serán estudiantes de las diferentes carreras que ofrece la Universidad de El Salvador, en servicio social, según la necesidad de capacitación de los empleados de la Clínica de Bienestar Universitario.
- Se considerarán las condiciones que la dirección de la clínica considere pertinentes.



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

CLÍNICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Agosto 2024



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

Propuesta de Manual de Comunicación

CLÍNICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Agosto 2024



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

Propuesta de manual de comunicación
Universidad de El Salvador
Licenciada Claudia Estrada
Licenciada Mayra Carpio
Agosto 2024



TABLA DE CONTENIDO

Introducción

Objetivos del plan de comunicaciones

Definiciones

Marco normativo

Modelo de comunicaciones institucional

Tipos de comunicación

Comunicación interna

Comunicación externa

Medios de comunicación

Canales de comunicación disponibles

Plan institucional de comunicaciones

Estrategias de seguimiento al plan de comunicaciones

Introducción

Realizar un plan de comunicaciones ayuda a transmitir la información relacionada con las diferentes actividades de la Clínica de Bienestar Universitario, mostrar de manera interna y externa sobre la información que se desee comunicar.

Objetivos

Objetivos Generales

- Posicionar a la Clínica de Bienestar Universitario como una unidad institucional prestataria de servicios de salud de calidad.

Objetivos Específicos

- Divulgar los servicios de salud que presta la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.
- Establecer las estrategias generales para la producción y difusión de la información interna que se genera en la Clínica de Bienestar Universitario de manera articulada.

Definiciones

- Dirección: persona del máximo nivel jerárquico que dirigen la entidad.
- Archivo electrónico: es el conjunto de documentos electrónicos, producidos y tratados archivísticamente, siguiendo la estructura orgánico-funcional del productor, acumulados en un proceso natural por una persona o institución pública o privada, en el transcurso de su gestión.
- Campaña de comunicación: es el conjunto de acciones que comprenden el proceso de divulgación de un tema específico, comprende etapas de estructuración de la estrategia de comunicación, definición de tácticas, construcción de mensajes, diseño.
- Community manager: el responsable o gestor de la comunidad de internet, en línea, digital o virtual (online community manager en inglés) es quien actúa como auditor de la marca en los medios sociales. Su función es ejecutar lo que los administradores o gestores de redes sociales planifican.
- Comunicación efectiva: la información que se le brinde a los colaboradores internos, partes interesadas y grupos de valor, debe ser breve, clara, asertiva y empática. Para desarrollar una comunicación efectiva es necesario que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.
- Correo electrónico: es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir información.
- Estrategia de comunicación: conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo, la estrategia se completa a través de los planes.

➤ **Marco normativo**

1. Según las políticas de uso de tecnologías de información y comunicación de la Universidad de El Salvador, presentadas por la Dirección de Tecnologías de la Información UES (DTI), según Acuerdo de Consejo Superior Universitario No. 008-2019-2021(V-1.2), La cuenta institucional bajo el subdominio ues.edu.sv, es el mecanismo oficial de comunicación de la universidad. Toda la comunicación oficial de la universidad tanto a nivel académico y administrativo interno y externo, deberá realizarse utilizando la cuenta institucional asignada.
2. Los sistemas de información institucionales serán planificados, diseñados, puestos en marcha y mantenidos por la DTI en colaboración con las diferentes unidades y dependencias de la universidad.

➤ **Tipos de comunicación**

- Interna:

La comunicación interna busca la construcción de sentido de pertenencia y al establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración entre los servidores públicos de la Clínica de Bienestar Universitario, para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la unidad, a satisfacer las necesidades y expectativas de los públicos de interés y a mejorar el clima laboral.

Para la Agencia Nacional de Infraestructura Constituye (s.f.) la comunicación organizacional es el eje transversal por lo cual “orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la entidad para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los cuales se enfoca el accionar de la entidad; debe convocar a los servidores públicos entorno a una imagen corporativa que comprenda una

gestión ética, eficiente y eficaz que proyecte su compromiso con la rectitud y la transparencia, como gestores y ejecutores de lo público”.¹

- Externa:

Está constituida por la información amplia, veraz, pertinente y transparente para posicionar a la Clínica de Bienestar Universitario como una Unidad brinda servicios de salud de calidad en el quehacer universitario. Se comunicará la información relevante sobre su funcionamiento, objetivos y los resultados comparativos de la gestión, la socialización de acciones y difusión de lineamientos para la vinculación y participación en los proyectos e iniciativas institucionales, contribuyendo a la Rendición de Cuentas a la ciudadanía en general.

Medios de comunicación

Los medios de comunicación autorizados para realizar divulgación de información, hacer uso de servicios y procesos son las cuentas institucionales:

- Correo electrónico institucional.
- Redes sociales institucionales: Facebook e Instagram.
- Sitio web UES.

¹ Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), (s.f.). Bogotá, D.C – Colombia
(<https://www.ani.gov.co/glosario/comunicacion-organizacional>)



Plan institucional de comunicaciones

Aspecto a comunicar	Quien comunica	A quién le comunica	Cuando se comunica	Estrategias/ Medios/ Canales	Registro o evidencia
Servicios de salud que brinda la Clínica de Bienestar Universitario	Dirección de la Clínica de Bienestar Universitario	Comunidad Universitaria: <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Docentes • Administrativos 	Una vez establecida la información a divulgar	Creación de portafolio de oferta de servicios de salud Internos: <ul style="list-style-type: none"> • Sitio web UES • Redes sociales Bienestar Universitario • Redes sociales UES • Correo institucional Externos: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas radiales y televisivas • Conferencias 	Publicaciones en sitios web y redes sociales Métricas de visitas a sitio web Publicaciones e interacciones en redes sociales

Aspecto a comunicar	Quien comunica	A quien le comunica	Cuando se comunica	Estrategias/ Medios/ Canales	Registro o evidencia
Campañas de educación preventiva en salud de la clínica de Bienestar Universitario	Dirección de la Clínica de Bienestar Universitario	Comunidad Universitaria: <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Docentes • Administrativos 	Una vez establecida la información a divulgar	Creación de carta didáctica de temática para capacitar Internos: <ul style="list-style-type: none"> • Sitio web UES • Redes sociales Bienestar Universitario • Redes sociales UES • Correo institucional Externos: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas radiales y televisivas • Conferencias 	Publicaciones en sitios web y redes sociales Métricas de visitas a sitio web Publicaciones e interacciones en redes sociales Cantidad de asistentes a las sesiones Grabaciones de plataformas de Google Meet

* Las estrategias, medios y canales de cada aspecto a comunicar pueden llegar a variar, de acuerdo con las necesidades y el contexto específico de la información a divulgar.

** Se pueden identificar nuevos aspectos a comunicar conforme se vaya avanzando en la gestión institucional.



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

CLÍNICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Agosto 2024



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

Propuesta de Plan de Marketing

CLÍNICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Agosto 2024



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

Propuesta de Plan De Marketing
Universidad de El Salvador
Licenciada Claudia Estrada
Licenciada Mayra Carpio
Agosto 2024



TABLA DE CONTENIDO

Resumen

Introducción

1. Etapa 1 Definición del objeto de análisis

1.1 Delimitación y propósito de la guía técnica

2. Etapa 2 Diagnostico de la situación

2.1 Análisis situacional

3. Etapa 3 planificación estratégica

3.1 Fijación de objetivos comerciales.

3.2 Determinación de las estrategias comerciales.

3.3 Determinación del programa de acciones.

Resumen

2.1 Presentación

En el plan de marketing para Clínica de Bienestar Universitario se plasma una estructura clara y precisa sobre diagnóstico situacional, identificación de oportunidades de mejora, desarrollo de estrategias y planes de acción que permitan a la unidad operativa obtener mayor audiencia y posicionamiento en la comunidad universitaria.

Introducción

A través del marketing las empresas e instituciones conectan con el mercado creando valor, y utilizando estrategias de branding que les permiten posicionarse en la mente de sus clientes, y obteniendo de esta relación fidelización. En el documento se plasman los aspectos generales, análisis situacional y el desarrollo de estrategias a partir del establecimiento de los objetivos organizacionales.

Etapa 1 Definición del objeto de análisis

1.1 Delimitación y propósito de la guía técnica

La población objeto para la elaboración de un plan de Marketing desarrollado bajo los lineamientos es la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

En la institución es necesario desarrollar estrategias que permitan el posicionamiento de la clínica en la comunidad universitaria, esto aumentará el conocimiento de la información básica, la identificación de necesidades, y mejorar la comunicación.

Etapa 2 Diagnóstico de la situación

2.1 Análisis situacional

Este paso consiste en indagar la situación actual interna y externa para la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, conocer que ha funcionado e identificar las oportunidades de mejora.

FORTALEZAS

1. La Clínica de Bienestar Universitario cuenta con diferentes especialidades en servicios de salud
2. Los precios de los aranceles son accesibles
3. Implementación de programas de salud preventiva, educación sexual y temas en cuidado de la salud mental.
4. Disponibilidad de recursos tecnológicos
5. Accesibilidad a los servicios de salud y especialidades medicas
6. Se cuenta con apoyo institucional
7. Alianza con MINSAL en programa de profesionales en año social
8. Atención a emergencias en el interior del campus
9. Programa de exoneración a estudiantes con escasos recursos económicos, atletas, becarios, artistas, etc.
10. Infraestructura perteneciente a la Clínica de BU
11. Objetivos de la Clínica en concordancia con plan estratégico institucional de una universidad saludable
12. Trabajo articulado entre las unidades internas e institucional.
13. Cuenta con apoyo de unidades de comunicación institucional

DEBILIDADES

1. No se cuenta con manuales administrativos de control interno
2. El archivo y sistema de gestión administrativo no está digitalizado
3. Las instalaciones de Bienestar Universitario se encuentran deterioradas
4. Los espacios físicos son insuficientes para las necesidades de la Clínica
5. Se necesita mejorar la cultura organizacional de la clínica
6. Falta de insumos básicos para laboratorio y emergencias
7. Se necesita mejorar la planificación de las unidades de Bienestar Universitario
8. Se necesita mejorar los canales de comunicación interna
9. Se necesitan implementar canales de comunicación con la comunidad universitaria
10. Funciones de los empleados que laboran en la clínica representan sobre carga laboral
11. Atención desactualizada por falta de capacitación en temas de atención al cliente
12. Déficit de personal para atención en servicios de salud
13. Deterioro de la unidad móvil (ambulancia).

F O D A

OPORTUNIDADES

1. Se cuenta con medios de comunicación institucional de uso masivo
2. Alianzas estratégicas con MINSAL
3. Partida presupuestaria para subsidiar gastos de funcionamiento
4. Se cuenta con disposición de estudiantes en servicio social de las diferentes facultades
5. Alianzas estratégicas con instituciones sin fines de lucro
6. Alianzas interinstitucionales en áreas de comunicaciones y finanzas

AMENAZAS

1. Poca afluencia de estudiantes por desconocimiento de servicios, aranceles y horarios de atención
2. Déficit presupuestario a causa de la crisis económica que atraviesa la UES
3. Falta de proyectos de campañas de salud externas en pro de comunidades de la sociedad civil
4. Legislación nacional en áreas de salud en cambios constantes

Etapa 3 Planificación estratégica

3.1 Fijación de objetivos comerciales.

Objetivo General

- Posicionar los servicios de salud de la Clínica de Bienestar Universitario ante la comunidad universitaria de las nueve facultades que integran la sede central de la Universidad de El Salvador para el año 2025.

Objetivos Específicos

- Diseñar estrategias de marketing que se adaptan mejor a las características de la Clínica de Bienestar Universitario y a la segmentación del mercado objetivo para posicionar la marca.
- Determinar estrategias de atención al cliente para mejorar la experiencia de los usuarios de la Clínica de Bienestar Universitario.
- Formular un plan de acción para desarrollar estrategias de marketing digital.

3.2 Determinación de estrategias

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

POSICIONAMIENTO DE MARCA Según David citado por García (2005),” el posicionamiento de la marca es la parte de la identidad de la marca y proporción de valor que se comunica activamente a la audiencia objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras”.

3.2 Propuesta de 7P'S de Marketing

Producto

Objetivo:

Mejorar la atención al cliente para crear experiencias satisfactorias y fidelizar al cliente.

Descripción de la Estrategia

Establecer estándares de calidad en la atención al cliente para mejorar la experiencia de los pacientes. Fidelizar a los clientes ampliando la oferta de servicios de especialidad.

Estrategia 1: Lanzar nuevos productos

Innovar y ampliar la oferta de servicios de salud de especialidad para cubrir las necesidades prominentes y existentes en la comunidad Universitaria, a través de alianzas con clínicas y consultorios privados que permitan que la comunidad universitaria reciba atención de calidad, con precios accesibles. Habrá innovaciones que merezcan un lanzamiento, por ejemplo, tecnologías de diagnóstico, análisis clínicos, vacunas, jornadas de prevención, paquetes, etc.

Estrategia 2: Mejorar la atención al cliente

Un objetivo importante puede ser brindar una mejor atención y servicio al cliente, lo cual se podrá lograr con acciones como automatización de procesos, lanzamiento de encuestas, apertura de canales de comunicación para resolver dudas de las personas, entre otras estrategias.

Estrategia 3: Fidelizar a los pacientes

Si hablamos de servicios médicos, un paciente regresará y recomendará con su círculo social si tuvo una buena experiencia. Entonces, un objetivo puede ser fidelizar a las personas para convertirlos en embajadores que propaguen los beneficios, la experiencia o lo efectiva que fue la consulta médica.

Estrategia 4: Obtener opiniones positivas de los pacientes en las plataformas digitales.

Realizar encuestas de satisfacción y solicitar a los pacientes es una de las estrategias de marketing para clínicas médicas más poderosas. El tiempo que se invierte en solicitar estas opiniones a los pacientes es tiempo bien invertido. Los pacientes potenciales que aún no conocen toman mucho en cuenta las opiniones que otros pacientes dejaron en las plataformas digitales. Se debe procurar tener una buena cantidad de opiniones positivas para convencer al paciente que está considerando atenderse en las Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.



Plaza

Objetivo:

Planificar de manera eficiente y optima las instalaciones de la Clínica de Bienestar Universitario

Descripción de la Estrategia

Es necesario optimizar los recursos con que se cuentan, la planificación de instalaciones no sólo crea una oficina más eficiente, sino que también atiende a las necesidades de los empleados.

Estrategia 1: Optimizar el recorrido del cliente

Un objetivo básico es conocer mejor el recorrido del cliente con el fin de acompañarlo durante todo su proceso, desde el contacto cero, su paso por cada una de las áreas de

preparación previas a la recepción del servicio de salud. Señalizar de manera efectiva facilitando su recorrido dentro de las instalaciones.

Precio

Objetivo:

Establecer medios diversos para realizar pagos y facilitar los procesos de colecturía

Descripción de la Estrategia

Permiten a los usuarios realizar transacciones de manera rápida y conveniente, proporciona mayor incremento en las ventas de los servicios de salud por la practicidad de realizar pagos en línea desde cualquier lugar.

Estrategia 1: Diversificar formas de pago

Diversificar las formas de pago, proporcionando NPE en línea y realizar los pagos a través de link de pago, o transferencias, facilitará que los miembros de la comunidad universitaria puedan acceder a los servicios de salud evitando pasar a colecturía y aligerando los procedimientos, el aumento de los ingresos propios a través del aumento de los servicios de salud proporcionaría más rentabilidad.

Promoción

Objetivo:

Realizar promoción de servicios de salud y posicionamiento de la marca de la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

Descripción de la Estrategia

La identidad de marca ayuda a las instituciones de salud a destacar en un mercado saturado y a los pacientes a crear un sentido de comunidad.

Estrategia 1: Desarrollar una identidad de marca sólida

El primer paso para cualquier estrategia exitosa de marketing para clínicas médicas es construir una marca sólida. Esto incluye un logotipo memorable, colores y un eslogan que reflejen los valores y la personalidad de la clínica. La Clínica de

Bienestar Universitario debe realizar su identidad grafica de marca, la cual puede ser realizada por estudiantes en servicio social de la facultad de Ciencias y Humanidades en coordinación con la Escuela de Mercadeo Internacional de la facultad de Ciencias Económicas, estableciendo alianzas interinstitucionales y proporcionando a los estudiantes un espacio para realizar prácticas profesionales a través del servicio social.

Estrategia 2: Optimizar y posicionar el sitio web

Diseñar un espacio en el sitio web de la Universidad de El Salvador, este recurso de la clínica es la carta de presentación en línea y tiene que ser accesible e intuitivo. Posicionar el sitio web en los buscadores requiere de tareas de SEO que incluyen varias acciones como optimizar el sitio para dispositivos móviles, controlar la velocidad de carga, etc.

Un área destacada del sitio web de una clínica es el blog, que debe reflejar una imagen innovadora y profesional. Este espacio es el indicado para crear contenido de calidad sobre temas médicos relevantes, puede educar a la audiencia y, al mismo tiempo, atraer a pacientes interesados. Realizar alianzas internas con la Secretaría de Comunicaciones institucional y la DTI, Dirección de Tecnologías de la Información para la administración, alimentación y soporte del sitio web es una manera eficiente para realizar posicionamiento a través de medios virtuales.

Estrategia 3: Interactuar en las redes sociales

Crear perfiles de la clínica en plataformas como Facebook e Instagram, y compartir contenido relevante es una estrategia efectiva para aumentar el alcance y llegar a más público. Además, es necesario que tenga una buena atención de las redes sociales, que responda a preguntas y esté atento a los comentarios de los seguidores. La administración de las redes sociales puede ser realizada por estudiantes en servicio social de la Escuela de Mercadeo Internacional de la facultad de Ciencias Económicas, estableciendo alianzas interinstitucionales y proporcionando a los

estudiantes un espacio para realizar prácticas profesionales a través del servicio social y de la tutoría docente de profesionales que ejercen en dicha escuela.

Estrategia 4: Planificar campañas de correo electrónico

El correo electrónico es una forma efectiva de mantener a los pacientes informados sobre los servicios, promociones y eventos de la clínica. La Universidad tiene disponible una gran base de datos propia, la cual está segmentada por grupos de estudiantes, que puede aprovechar para crear una lista de correo electrónico para enviar newsletters informativas de manera regular y mantener a los pacientes comprometidos.

Estrategia 5: Coloca en tu sitio web botones para que te sigan en las redes sociales.

En tu sitio web no deben faltar los botones para que los pacientes también sigan en las redes sociales.



¡Síguenos en nuestras redes sociales!

Personas

Objetivo:

Comprender la importancia de la formación del personal de áreas administrativas y de las áreas de servicios de salud.

Descripción de la Estrategia

En el panorama dinámico y en constante evolución de la atención médica, la capacitación del personal juega un papel fundamental para garantizar la prestación de atención al paciente de alta calidad. Más allá de las tareas y responsabilidades rutinarias, los profesionales de la salud deben mejorar continuamente sus

conocimientos, habilidades y competencias para mantenerse al día con los avances en la ciencia médica, la tecnología y el manejo de pacientes.

Estrategia 1: Capacitar de manera continua para el personal que labora en la Clínica de Bienestar Universitario

El personal es un factor importante para cualquier organización, se convierten en socios estratégicos, y son quienes tienen el contacto directo con los pacientes, por ello es necesario capacitarlos, y orientarlos a la prestación de servicios de salud eficientes y de calidad. Para ello es necesario que se realice un diagnóstico de necesidades de capacitación, se definan los temas de interés y se preparen en temáticas que puedan utilizar en sus áreas de trabajo. Estas capacitaciones pueden ser impartidas por profesionales de maestrías de las diferentes Facultades de la Universidad de El Salvador, permitiendo a los estudiantes que puedan realizar su práctica profesional a través de los programas de servicio social.

Procesos

Objetivo:

Digitalizar los procesos administrativos de gestión de expedientes de salud para los pacientes de la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

Descripción de la Estrategia

La digitalización permite no solo atender las necesidades de los pacientes con más calidad, sino también establecer canales de comunicación más eficaces con las diferentes unidades que integran la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

Estrategia 1: Digitalización de expedientes clínicos y sistema de expedientes en línea.

La digitalización es una herramienta vital para las organizaciones, la administración de la clínica puede realizar alianzas estratégicas de cooperación con la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, solicitando un proyecto con estudiantes en servicio social

o proyecto de grado para estudiantes egresados de la carrera de Ingeniería en sistemas para realizar un proyecto de creación de un sistema digital que permita que los expedientes de los pacientes puedan visualizarse digitalmente y que se puedan realizar citas a través del sistema.

Presencia física

Objetivo:

Mejorar la experiencia de los pacientes en las salas de espera proporcionando comodidad y reforzar una imagen de calidad.

Descripción de la Estrategia

El diseño y creación de un contexto o espacio físico debe ser una acción bien planificada para la Clínica de Bienestar Universitario, dado que se presta un servicio y en dónde interactúa la imagen de la marca y la percepción del paciente.

Estrategia 1: Realizar una galería física de los reconocimientos y logros de la clínica

No se alcanza a comunicar de manera verbal todos los logros obtenidos, proyectos, ya actividades, pero se puede realizar una presentación grafica en las salas de espera mostrando reconocimientos, publicaciones, entrevistas, proyectos y actividades para que el paciente pueda verlas sin que el personal deba decírselo.

Estrategia 2: Mejorar la experiencia que vive el paciente en el consultorio médico.

Siempre será importante que se intente controlar lo que el paciente experimenta durante todo el proceso que atraviesa cuando acude a consulta en la Clínica de Bienestar Universitario, desde el primer contacto, hasta que termina su tratamiento. Es necesario considerar aspectos básicos como la decoración, mobiliario de las salas de espera, diseño de los consultorios médicos, limpieza de las instalaciones, higiene de los espacios públicos, baños en buen estado, y cuidar los espacios salubres evitando el ingreso de animales.

Estrategia 3: Colocar medios audio visuales

Captar la atención de los pacientes en medios audiovisuales como una pantalla en la recepción o sala de espera, en la cual se muestren videos educativos, webinars, podcast, proyectos, actividades realizadas, entrevistas y demás material de utilidad puede ser usado para informar y educar sobre temas de importancia para los pacientes de la clínica.

Etapa 4 Programa de planes de acción

4.1. Presupuesto de Marketing

N.	Descripción	Costo Unitario	Costo Anual
1	Personal para coordinar proyectos*	\$0.00	\$0.00
2	Equipo de trabajo para diseño y manejo de Redes sociales*	\$0.00	\$0.00
3	Página Web*	\$0.00	\$0.00
4	Componentes de permisos y dominio*	\$0.00	\$0.00
5	Publicidad digital*	\$0.00	\$0.00
6	Redes sociales (Fb, IG) *	\$0.00	\$0.00
7	Pantalla LCD	\$299.00	\$299.00
8	Publicidad Impresa	\$100.00	\$600.00
Total			\$899.00

Elaboración del equipo de investigación

*Los ítems marcados tienen un costo cero porque son recursos con los que cuenta la Universidad de El Salvador y son de uso para las unidades administrativas y operativas. El personal es ad honorem por ser parte de los estudiantes en servicio social.

Referencias

Estrategia de marketing, (2006), O. C. Ferrell Michael D. Hartline, Quinta edición, <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>

Fundamentos de mercadotecnia (2007), Blanca Estela Molina Figueroa Zoily Mery Cruz Sánchez Dora del Carmen Aguilar Domínguez Karina Milene García Leal Magali Mafud Toledo Marco Antonio Romero Gutiérrez, https://espacioimasd.unach.mx/libro/num19/Fundamentos_Mercadotecnia.pdf

Guía para realizar investigaciones sociales, (1990), Raúl Rojas Soriano, <https://raulrojassoriano.com/cuallitlanezi/wp-content/themes/raulrojassoriano/assets/libros/guia-realizar-investigaciones-sociales-rojas-soriano.pdf>



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

BIENESTAR UNIVERSITARIO

Agosto 2024



**UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR**

BIENESTAR UNIVERSITARIO

**Guía metodológica para el
desarrollo de plan de
recaudación de fondos**

**CLÍNICA DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO**

Agosto 2024

Índice

Introducción

Objetivo

Alcance

1. Consideraciones previas

1.1. ¿Qué es un plan de recaudación de fondos?

1.2. Definiciones y términos

2. Descripción del proceso de elaboración del manual de organización

2.1. Conformar el equipo de trabajo

2.2. Analizar la situación actual

2.3. Detectar las necesidades

2.4. Definir base de donantes

2.5. Definir objetivos y estrategias

2.6. Crear material publicitario

2.7. Redactar la solicitud de apoyo

2.8. Ejecutar el plan de recaudación

2.9. Seguimiento y control del plan

2.10. Evaluar el plan

Bibliografía

Introducción

Los costos y gastos en los que incurre una clínica para llevar los servicios de salud a sus pacientes pueden llegar a ser bastante altos, al contemplar a un centro de atención médica con enfoque en proyección social, el proveerlo de todos los insumos médicos y equipo para prestar los servicios puede llegar a ser un verdadero reto, debido a que en muchas ocasiones los precios asignados a los servicios son sumamente bajos e incluso gratuitos. En consecuencia, contar con un financiamiento apropiado, que permita hacer frente a las obligaciones con proveedores y acreedores es vital, por lo cual en muchas ocasiones es necesario recurrir a diferentes fuentes de financiamiento y el apoyarse de un plan facilita el proceso de obtención de recursos.

La presente guía metodológica expone los pasos que se deben implementar en la Clínica de Bienestar Universitario para desarrollar un plan de recaudación de fondos que sirva como un mapa sobre lo que deben hacer, con el objeto de atraer donantes comprometidos con la causa o proyecto que se esté impulsando.

La guía contiene la siguiente estructura:

- La primera parte muestra las consideraciones previas, es decir los términos y definiciones poco usuales y que faciliten la lectura y entendimiento del tema.
- La segunda parte explica los pasos necesarios para llevar a cabo exitosamente un plan de recaudación de fondos.

La información que se le brinde al equipo de trabajo, la integración que logren y la definición de las responsabilidades de cada miembro, son claves para que los objetivos y estrategias se ejecuten de acuerdo a lo planeado.

Objetivo

Instruir a la Clínica de Bienestar Universitario por medio de una guía metodológica sobre los pasos que se deben realizar con el propósito de desarrollar un plan de recaudación de fondos que permita la captación de fondos y donación en especie, permitiéndole de esta forma financiar sus operaciones o recibir productos o servicios, que a su vez se traducen en un beneficio para toda la comunidad universitaria.

Alcance

La guía metodológica está dirigida a la Clínica de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, a fin de que se pueda utilizar como una pauta para el desarrollo de un plan de recaudación de fondos, en virtud de que se generen objetivos y estrategias encaminados a la obtención de recursos económicos, bienes y servicios necesarios para continuar brindando los programas y servicios de salud a los estudiantes y personal que labora en la Universidad.

1. Consideraciones previas

1.1. ¿Qué es un plan de recaudación de fondos?

Un plan de recaudación de fondos es un documento que expone una serie de pasos ordenados, de forma tal que permita estructurar los tiempos y recursos con los que cuenta una organización, con el fin poner en marcha las estrategias que se deriven de los objetivos relacionados a la obtención de recursos ya sea económicos o en especie que contribuyan al financiamiento de sus operaciones.

Generalmente, los planes de recaudación de fondos se enfocan en la captación de recursos económicos, sin embargo, también pueden ser en especie por medio de donaciones de bienes muebles e inmuebles y servicios a favor de la institución solicitante.

1.2. Definiciones y términos

Para facilitar el contenido de la guía metodológica se presentan las siguientes definiciones y términos:

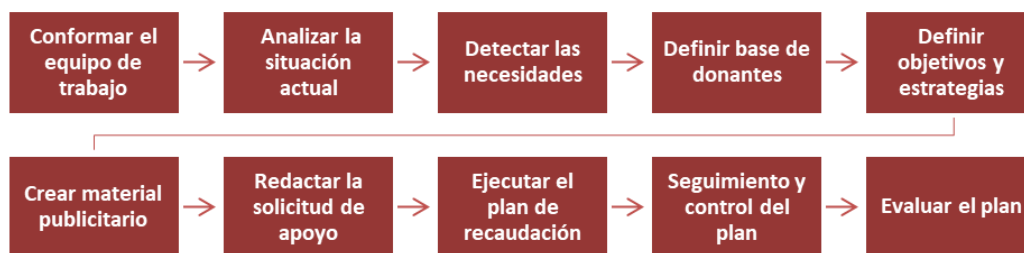
- **Donante:** persona natural o jurídica, de carácter público o privado que otorgan bienes servicios o apoyo económico a una organización.
- **Donación en especie:** donación que se realiza a través de la transferencia de bienes muebles o inmuebles o de la prestación de servicios a una entidad en particular.
- **Fuente de recaudación de fondos:** personas naturales o jurídicas de naturaleza privada o pública, por medio de las cuales se puede recibir apoyo económico o en especie para financiar las actividades de una organización o un proyecto en particular.
- **Grupo objetivo:** grupo de personas con cualidades o características comunes que se pueden convertir en donantes potenciales
- **Material publicitario:** elementos que sirven para promocionar un producto o un servicio tales como folletos, hojas volantes, banners, entre otros.
- **Patrocinador:** persona natural o jurídica que apoya a una institución, según las condiciones pactadas, donde ambas partes resultan beneficiadas del acuerdo.

- **Sinergia:** capacidad que tienen dos o más partes de crear cosas de mayor valor a diferencia de realizarlas individualmente, sumando esfuerzos para lograr objetivos comunes.

2. Descripción del proceso del desarrollo del plan de recaudación de fondos

El desarrollo de un plan de recaudación de fondos sirve como apoyo para que la Clínica de Bienestar Universitario pueda establecer objetivos e implementar estrategias relacionados a la obtención de recursos económicos o en especie que le permitan hacer frente a las diferentes necesidades que tiene en su día a día.

Pasos para el desarrollo del plan de recaudación de fondos



➤ 2.1. Conformar el equipo de trabajo

La conformación de un equipo de trabajo para la recaudación de fondos debe considerar que sean personas con las siguientes características:

- Personas dignas de confianza y con honradez notoria.
- Alto grado de compromiso con los objetivos organizacionales.
- Innovadoras, creativas, responsables, proactivas y con disposición de integrar el equipo.

Una vez seleccionadas las personas, se procede a definir los roles que tendrá cada uno de ellos, ser honestos con el equipo respecto a la situación financiera de la institución para que generen soluciones acordes a la problemática que se presenta, proporcionarles todo el material informativo, contactos e insumos que requieren para desarrollar sus actividades con

eficiencia y eficacia. Este equipo se encargará de la planificación de las actividades a realizar, definir objetivos, estrategias, realizar reuniones con los interesados en efectuar donaciones a favor de la clínica universitaria, entre otros.

➔ 2.2. Analizar la situación actual

Para la determinación de la situación actual se puede considerar el uso de herramientas administrativas, como el FODA y PESTEL, que permitan hacer un análisis de cómo se encuentra la Clínica de Bienestar Universitario tanto en su entorno interno como en el externo.

El análisis PESTEL sirve para examinar los factores externos que a nivel macro tienen incidencia en la institución, los factores objeto de estudio son los políticos económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En relación al análisis FODA es el más comúnmente utilizado y se enfoca en un análisis tanto interno como externo, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Ejemplo de análisis FODA



➤ 2.4. Detectar las necesidades

Una vez realizado el análisis de la situación, se tiene un diagnóstico que permite detectar cuales son las necesidades que se deben cubrir. Para determinar las necesidades es importante hacerse cuestionamientos y tomar en consideración las carencias que se tienen, además de tener claro el plan estratégico, pues de esta forma se tendrá un panorama más detallado de lo que la Clínica de Bienestar Universitario necesita para lograr los objetivos que se han establecido.



Entre las necesidades que presenta la Clínica de Bienestar Universitario se pueden citar las siguientes:

- Mejorar las instalaciones de la clínica universitaria, incluyendo fachada, acabado y pintura de todo el lugar.
- Adquisición de mobiliario y equipo médico y de oficina, mobiliario para sala de espera.
- Compra de insumos médicos y productos de limpieza.
- Ampliación de las instalaciones para brindar los servicios en espacios cómodos y con la privacidad que los pacientes requieren.
- Personal médico y de enfermería para brindar atención a los pacientes.
- Apoyo en la elaboración de mecanismos de control administrativo como los manuales.
- Capacitaciones especializadas por áreas para el personal de la clínica.

Es importante que el equipo de trabajo haga un listado de las necesidades organizacionales que se tienen, pues de esta forma se podrá plantear los objetivos de recaudación de fondos.

➤ 2.4. Definir base de donantes

El equipo de trabajo debe identificar a aquellos patrocinadores con los que ya tiene o ha tenido relaciones en el pasado, esto permite que se tenga claridad de quienes son los aliados en los que se puede confiar y el tipo de recursos que han otorgado en el pasado. Además, se debe considerar que personas o instituciones pueden convertirse en aliados, ya que se identifican o comparten la misión y visión de la Clínica de Bienestar Universitario. Con el propósito de tener la información ordenada se puede llevar una base de datos que especifique el nombre de la institución o persona que realiza el donativo, con los datos de contacto, es decir número de teléfono o correo electrónico y el tipo de apoyo que le pueden ofrecer a la Clínica de Bienestar Universitario o que se tiene pensado solicitar. El tipo de apoyo puede ser variado desde contactos que sirvan de enlace para conectar con otras organizaciones que tienen causas comunes; tiempo y conocimientos por medio del voluntariado para ejecutar algún proyecto concreto, dinero para destinarlo a cubrir necesidades específicas, publicidad de la organización y de los servicios que se brindan, bienes muebles, insumos médicos y productos de limpieza.

Ejemplo de matriz para definir fuente de recaudación de fondos y tipo de apoyo

Fuente de recaudación de fondos	Datos de contacto	Tipo de apoyo						
		Tiempo/ conocimiento	Contactos	Dinero	Publicidad	Bienes muebles	Insumos médicos	Productos de limpieza
Vicerrectoría Académica UES			X	X				
Secretaría de comunicaciones UES		X			X			
Unidades de proyección social UES		X	X					
Instituciones de Gobierno			X	X		X	X	
Fundaciones y ONG's		X	X	X	X	X	X	X
Empresas		X	X	X	X	X	X	X
Donativo individual		X	X	X	X	X	X	X
Organismos internacionales		X	X	X	X	X	X	X
Otras universidades		X	X					

2.5. Definir objetivos y estrategias de recaudación

La formulación de objetivos es clave para la recaudación de fondos, pues indican lo que se pretende lograr al implementar el plan y dependiendo de este se formulará y pondrá en marcha un plan de acción, en el cual todo el equipo de trabajo debe enfocarse para cumplir con lo que se ha planeado.

Los objetivos se pueden redactar utilizando la metodología SMART, en la cual es importante tomar en consideración sus características clave para la correcta formulación de los mismos.

Características de los objetivos SMART

S	M	A	R	T
ESPECIFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	RELEVANTE	TEMPORAL
Detallado, concreto en lo que se quiere lograr.	Debe ser cuantificable, por ejemplo, en porcentaje o monto de dinero a recaudar.	Realista respecto a lo que se proyecta alcanzar, debe ser materialmente posible.	Debe ser significativo y en concordancia con la estrategia organizacional.	Delimitado en un periodo de tiempo específico.

Una vez formulados los objetivos se puede dar inicio a la planificación de las estrategias o acciones que se implementaran con la finalidad de concretarlos según lo previsto.

Ejemplo de estrategias para la captación de fondos y donaciones en especie

Estrategia	Acciones a implementar
Organizar jornadas de salud	<ul style="list-style-type: none"> - Invitar a los donantes potenciales para que conozcan las acciones que Bienestar Universitario realiza. - Promocionar el evento en diferentes medios de comunicación para captar la atención de más personas.
Gestionar fondos económicos ante autoridades universitarias	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar a las autoridades universitarias y realizar presentación sobre las necesidades que tiene la clínica, mostrando el impacto positivo que tendrá esa inversión en la comunidad universitaria y como contribuye a alcanzar los objetivos relacionados al eje 4 relacionado a universidades saludables.
Crear alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones o universidades que estén interesadas en promover servicios de salud de calidad a precios accesibles, con miras a la proyección social.

Estrategia	Acciones a implementar
Solicitar donaciones en especie	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar profesionales del área de ciencias económicas con el propósito de solicitar su apoyo para que puedan capacitar en dos sesiones sobre atención al cliente al personal de Bienestar Universitario. - Crear conciencia del impacto positivo que diferentes profesionales pueden hacer si donan su tiempo y conocimientos para ofrecer sus servicios de forma gratuita a la Universidad, en áreas como consultorías personalizadas, programas de capacitación, ponencias relacionadas a temas de salud, entre otros.

2.6. Crear material publicitario

Dar a conocer la Clínica de Bienestar Universitario es sumamente importante para que las personas e instituciones, tanto públicas como privadas, se identifiquen con su causa y conozcan como la gestión por parte de las autoridades, jornadas de salud y servicios que se ofertan impactan en la calidad de vida de todos sus pacientes, destacando como se beneficia a los becarios, deportistas y miembros de la comunidad universitaria con escasos recursos económicos a los cuales se les brinda atención medica de forma gratuita.

Algunas consideraciones que se deben tener previa elaboración del material publicitario son las siguientes:

- Tipo de público al que va dirigido, si tiene tiempo para leer o es más fácil mostrar imágenes o videos, si puede ser con muchos colores relacionados a los institucionales o si debe ser algo más sobrio.
- Respuesta que se espera del grupo objetivo al ver la publicidad.
- Forma de difusión, si será en medios tradicionales como folletos, banners y carteles o por medios digitales como correo electrónico, redes sociales y pagina web.
- Recursos necesarios para la elaboración y reproducción del material, en tiempo, dinero y personas.

2.7. Redactar la solicitud de apoyo

La solicitud de apoyo es un documento por medio del cual se brinda un conocimiento general acerca de la institución y expone por qué se solicita el apoyo y cuál será el impacto que tendrá en toda la comunidad.

La solicitud puede ser detallada en una carta con los puntos más relevantes relacionados a la recaudación de fondos económicos o en especie y tener como anexo fotografías relacionadas con el problema actual, gráficas que den un contexto de la situación o testimonio de miembros de la comunidad universitaria de como el hacer uso de los servicios de salud en la Clínica de Bienestar Universitario ha mejorado su rendimiento académico o laboral, ya que han aliviado sus problemas de salud o realizado sus chequeos de rutina lo que les ha permitido realizar sus actividades en óptimas condiciones.

Se recomienda que se investigue si la organización o institución a la cual se le solicita los fondos o recaudación en especie tiene algún formato específico para este tipo de requerimientos, o una estructura en la cual prefieren se les presente la información y que tipo de datos para ellos es imprescindible que debe llevar la solicitud.

2.8. Ejecutar el plan de recaudación

Una vez que ambas partes han realizado un convenio o acuerdo y son conocedoras de los beneficios y responsabilidades que tendrán respecto a la implementación del plan de recaudación de fondos, se puede dar inicio a la ejecución del mismo con el fin de optimizar el tiempo al máximo.

La ejecución del plan implica la puesta en marcha del proyecto, por lo tanto, todo el equipo debe tener claro cuál es su rol y comprender lo que se va a hacer para evitar contratiempos en el camino.

Por ejemplo, para la estrategia de organizar jornadas de salud, es imprescindible el trabajo en equipo, pues sin la colaboración o mala actitud de uno de los miembros, el equipo no podrá trabajar cómodo y con la sinergia necesaria, probablemente se hará un mal uso de los

recursos disponibles, es por ello que la influencia que ejerza el líder es vital durante esta etapa, siendo esta donde se podrá apreciar si hubo una buena planificación o si se deben replantear muchas actividades que impliquen mayores recursos de tiempo y dinero.

2.9. Dar seguimiento y controlar el plan

Durante el desarrollo del plan de recaudación de fondos, el equipo de trabajo debe estar al tanto de cómo se van desarrollando las actividades que se han planificado, estar pendiente del porcentaje de avance del proyecto e informar a sus superiores sobre los avances que se han tenido y los desafíos que han enfrentado o los que se avecinan. En esta etapa no se debe considerar solo el factor tiempo para saber si todo está saliendo según lo planeado, sino que también se debe hacer un buen uso de los recursos materiales y una buena gestión del talento humano destinado para el proyecto.

En caso de que los resultados no se estén cumpliendo según lo previsto, el equipo de trabajo debe plantear estrategias y propuestas de solución que mejoren los resultados a fin de conseguir el objetivo de recaudación, mientras mayor información se tenga sobre los logros y retos del proyecto se podrán tomar decisiones informadas en beneficio del plan de recaudación de fondos.

2.10. Evaluar el plan

El mayor indicador de éxito del plan se presenta cuando se ha logrado captar el monto económico o hecho acreedor de una donación en especie de bienes materiales o servicios, con el menor uso de recursos posibles. Sin embargo, este no es el único indicador de éxito ya que luego de la implementación del plan, la clínica universitaria sus números relacionados a la cantidad de contactos pudieron haber aumentado, iniciando relaciones basadas en la confianza con futuros donantes, mayor cantidad de personas que empatizan con la misión y visión de Bienestar Universitario y que desean poner su granito de arena para que se logre

una sostenibilidad en el largo plazo, dispuestos a ofrecer sus servicios en áreas como consultoría o como voluntarios con participación activa en las jornadas de salud que realizan.

Además, al momento de evaluar es importante documentar todos aquellos retos, desafíos y contratiempos que se tuvieron durante la ejecución del plan a fin de tomar mejores decisiones para futuros planes de recaudación de fondos.

Bibliografía

Franklin, A. (2006). *Recaudación de fondos*. Federación Mundial de Hemofilia.

<https://www1.wfh.org/publication/files/pdf-1252.pdf>

Fundación Bolívar Davivienda. (s.f.). *Introducción a la planificación para el recaudo de fondos*.

<https://learning.candid.org/wp-content/uploads/2018/11/Intro-to-Fundraising-Planning-SPANISH.pdf>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*.

México: McGraw-Hill

WhyDonate. (25 de Abril de 2024). Obtenido de WhyDonate:

<https://whydonate.com/es/blog/recaudacion-de-fondos-y-construccion-de-equipos/>

Anexo 14. Estrategias para Lograr la Sostenibilidad Financiera

Estrategia	Acciones a implementar
Crear alianzas con Facultades, Unidades o departamentos de la UES	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer contacto con las diferentes unidades de proyección social de la UES, con el objeto de solicitar estudiantes en servicio social que puedan apoyar en diferentes actividades, tales como las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración. Labores de archivo, asistencia administrativa y atención al cliente. Además, si se trata de estudiantes de postgrado se puede crear proyectos para que faciliten capacitaciones al personal de la Clínica de Bienestar Universitario. ✓ Finanzas. Apoyo técnico en actividades contables y financieras. ✓ Marketing y diseño gráfico. Creación de contenido multimedia para redes sociales y gestión del correo de la clínica. ✓ Periodismo. Realizar entrevistas a diferentes médicos sobre temas de salud relacionados a los servicios que se prestan en la clínica y artículos periodísticos sobre las jornadas de salud que se realizan. ✓ Sistemas informáticos. Diseño de software gratuito que se utilice para la programación de cita en línea y envío recordatorio de la consulta o toma de muestra de exámenes de laboratorio a los pacientes. ✓ Asistencia médica. Apoyo en especialidades de psicología, nutrición, fisioterapia entre otros. <p>El apoyo en servicio social contribuirá a aprovechar el talento humano que hay a disposición sin incurrir en gastos de contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer una relación más estrecha con la secretaría de comunicaciones de la UES, donde con previa aprobación del contenido a publicar, se les permita promocionar los diferentes servicios que se ofrecen, así como contenido de interés para la comunidad universitaria, en medios como Canal TVUES, YSUES Radio Universitaria, periódico digital El Universitario y página web UES.
Gestionar recursos para hacer frente a las obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar ante Vicerrectoría Académica y Consejo Superior Universitario los recursos financieros con antelación, con el fin de contar con la transferencia de fondos y poder disponer de ella en el momento oportuno, a fin de cubrir necesidades relacionadas a la compra de insumos y equipo médicos y de oficina.
Incrementar los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio minucioso de los aranceles que tienen asignados los servicios de salud, con el fin de generar una propuesta de un listado actualizado de aranceles con incrementos significativos y accesibles de pagar, que no impacten negativamente la economía de la comunidad universitaria. Además, el establecimiento de un arancel diferenciado para personas externas que solicitan los servicios. - Considerar agrupar diferentes exámenes de laboratorio en perfiles analíticos, que permitan promover más fácilmente los servicios y lograr un mejor posicionamiento de mercado del laboratorio clínico y por ende un mayor conocimiento de la clínica universitaria. - Realizar estudios de mercado para la propuesta y desarrollo de nuevos servicios médicos que contribuyan en la generación de mayores ingresos. - Generar y dar seguimiento a propuestas de proyectos que sean financiados por Fondo General, fomentando de esta forma la inversión en infraestructura y equipo médico, que permita ofrecer servicios especializados y asignarles un arancel accesible para los usuarios, sin dejar de lado los costos en los que se incurre prestar el servicio. - Mejorar la experiencia de los pacientes, reduciendo los tiempos de espera, ofreciendo espacios cómodos, higiénicos y confortables, donde sean tratados de forma amable para que se sientan satisfechos con los servicios de salud y estén dispuestos a recomendar a otros miembros de la comunidad universitaria, permitiendo de esta forma un incremento en los ingresos percibidos.
Reducir costos de operación	<ul style="list-style-type: none"> - Automatizar procesos operativos en áreas como administración, archivo y colectoría que disminuyan los tiempos de espera previo a la prestación del servicio de salud. - Pactar con proveedores de insumos médicos mejores condiciones de pago y precios, sin renunciar a los estándares de calidad requeridos para los productos.
Establecer indicadores claves de desempeño financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer análisis de los principales indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y gestión, con el propósito de contar con información actualizada del desempeño financiero que oriente y facilite la toma de decisiones y generación de propuestas financieras.