

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SOBRE EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE  
INTERNO Y EXTERNO DEL HOSPITAL MÉDICO VETERINARIO DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA**

**POR:**

**NELLY DEL CARMEN GALVEZ HERNANDEZ**

**TESIS**

PRESENTADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA COMO  
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**



**CATACAMAS, OLANCHO**

**HONDURAS, C.A**

**DICIEMBRE 2013**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SOE EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO  
Y EXTERNO DEL HOSPITAL MÉDICO VETERINARIO DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE AGRICULTURA**

**POR:**

**NELLY DEL CARMEN GALVEZ HERNANDEZ**

**M. Sc. MAURICIO ALBERTO MORENO ESCOBAR**

**Asesor Principal**

**TESIS**

**PRESENTADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA COMO  
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

**CATACAMAS, OLANCHO**

**HONDURAS, C.A.**

**DICIEMBRE 2013**

## **DEDICATORIA**

**A DIOS TODO PODEROSO:** Por haberme brindado sabiduría, conocimiento, paciencia y ánimo para poder alcanzar mis metas propuestas y no dejarme nunca de la mano, ya que sin su ayuda no hubiese sido posible culminar mis estudios.

**A MIS PADRES:** CELESTINO GÁLVEZ IRÍAS Y DALILA HERNÁNDEZ CABRERA, por brindarme su amor y darme apoyo moral, espiritual y económico y siempre estar conmigo en todo momento llenándome de valor y fuerza para seguir adelante y enfrentar este reto.

**A MI HIJA:** JULIETA NINETTE, que es lo más hermoso que me ha pasado, gracias por llenar de luz mi vida y ser la persona que me impulsa a seguir adelante día a día en los momentos más difíciles de mi vida.

**A MIS HERMANOS:** MANUEL ADALID ARGUETA y JOSÉ ALFREDO GÁLVEZ HERNÁNDEZ, Por el apoyo que siempre me brindaron y estar conmigo siempre que los necesite a lo largo de mi carrera profesional.

**A MIS COMPAÑEROS:** Especialmente a mis compañeros de grupo de estudio: DIGNA CRUZ, ADA HERNÁNDEZ, CINTIA ZELAYA Y MARIO TURCIOS, por formar parte de mi vivir y compartir con ellos momentos inolvidables, ocupando un lugar especial en mi corazón por que más que compañeros los considero mis mejores amigos.

## AGRADECIMIENTOS

**A DIOS TODO PODEROSO:** Por iluminarme la mente y permitirme culminar mis estudios y llegar hasta este momento de mi vida y terminar con éxito.

**A mis padres:** CELESTINO GÁLVEZ IRÍAS y DALILA HERNÁNDEZ CABRERA, por brindarme incondicionalmente apoyo, consejo y sabiduría cuando más lo necesite.

**A mis tres asesores:** M. Sc. MAURICIO MORENO ESCOBAR, Dr. MAX ROBERTO CHANG y M. Sc. RUBÉN SINCLAIR por brindarme la colaboración aporte y dedicación necesaria para la realización de este trabajo, porque más que mis maestros los considero mis amigos.

**A la Universidad Nacional de Agricultura:** Por haberme brindado la oportunidad de poder culminar mis estudios.

**A mis compañeros de trabajo:** Por el apoyo que me han brindado, a la Dra. ELVIA ULIN VÁSQUEZ y Dr. RAMÓN ESCOTO gracias por los consejos que me dieron en la realización de este trabajo.

**Y a todos mis amigos:** En especial a IVELICE LÓPEZ (hija), que de una y otra manera me apoyaron en todo este camino para culminar mi carrera a todos ellos gracias.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN.....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>CONTENIDO .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTA DE CUADROS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
2.1 General.....	3
2.2 Específicos.....	3
<b>III. REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
3.1 Generalidades.....	4
3.1.1 Hospital Veterinario .....	4
3.1.2 Importancia a nivel Comunitario.....	4
3.1.3 Funciones del Hospital Veterinario.....	5
3.1.4 Estructura de un Hospital Veterinario.....	5
3.2 FODA Ejecutivo .....	5
3.3 Diagnóstico Estratégico .....	6

3.3.1	¿Qué se pretende con el Diagnóstico?.....	6
3.3.2	Causas por las que se debe implementar un diagnóstico .....	7
3.4	Diagnóstico del Ambiente Externo.....	8
3.4.1	Dimensión Ecológica .....	8
3.4.2	Dimensión Demográfica .....	9
3.4.3	Dimensión Político-Legal. ....	9
3.4.4	Dimensión Económica. ....	10
3.4.5	Dimensión Comercial.....	10
3.4.6	Dimensión Epidemiológica.....	11
3.4.7	Dimensión Socio-Cultural.....	11
3.4.8	Dimensión Tecnológica. ....	11
3.4.9	Dimensión Jurídica.....	12
3.4.10	Dimensión Social .....	12
3.4.11	Factores Geográficos.....	12
3.4.12	Factores Competitivos.....	12
3.5	Auditoria Externa.....	13
3.5.1	Naturaleza de la Auditoria Externa .....	13
3.6	Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	13
3.7	Diagnóstico del Ambiente Interno .....	14
3.7.1	Dimensión Superestructural .....	15
3.7.2	Dimensión Estructural.....	15
3.7.3	Dimensión Infraestructural.....	15
3.8	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	17
3.9	Factores Críticos de Éxito.....	17
3.10	Directrices Estratégicas.....	17

3.11	Directrices Operativas.....	18
3.12	La Planificación Estratégica .....	18
3.12.1	Objetivos de la Planeación Estratégica. ....	19
3.12.2	Etapas de la Planeación Estratégica .....	19
3.12.3	Beneficios de la Planificación Estratégica .....	20
3.12.4	Importancia del Plan Estratégico.....	21
3.12.5	Consecuencias de la Falta de Planificación Estratégica.....	21
3.12.6	Características de la Planificación Estratégica.....	22
3.13	Determinación de la Situación Actual .....	23
3.14	Cuadro de Mando Integral. ....	23
3.14.1	Historia del Cuadro de Mando Integral.....	23
3.14.2	Características del Cuadro de Mando Integral .....	24
3.14.3	Aportaciones del Cuadro de Mando Integral .....	25
3.14.4	Para qué se quiere el Cuadro de Mando Integral .....	25
3.15	Perspectivas de Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	27
3.15.1	Perspectiva Financiera.....	27
3.15.2	Perspectiva del Cliente .....	27
3.15.3	Perspectiva del proceso Interno.....	28
3.15.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	28
3.16	La confección del Cuadro de Mando Integral.....	28
3.16.1	Planificación.....	28
3.16.2	Análisis y Recopilación de Información .....	29
3.16.3	Definición de la Estrategia .....	29
3.16.4	Fijación de Indicadores .....	29
3.16.5	Establecimiento de Iniciativas y Tareas .....	30

3.16.6 Configuración del Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	30
3.17 Áreas funcionales del Cuadro de Mando Integral.....	30
3.18 Misión, Visión y Valores .....	32
<b>IV. MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>34</b>
4.1 Descripción del lugar .....	34
4.2 Métodos utilizados .....	35
4.3 Diagnóstico del Ambiente Externo del Hospital Médico Veterinario .....	35
4.3.1 Dimensión Ecológica .....	35
4.3.2 Dimensión Demográfica .....	36
4.3.3 Dimensión Social .....	36
4.3.4 Dimensión Económica .....	37
4.3.5 Dimensión Política .....	37
4.3.6 Dimensión Epidemiológica.....	38
4.3.7 Dimensión Cultural .....	38
4.3.8 Dimensión Jurídica.....	38
4.3.9 Dimensión Tecnológica .....	38
4.3.10 Dimensión Comercial.....	39
4.3.11 Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	39
4.3.12 Auditoria Externa de la Matriz del Perfil Competitivo .....	40
4.3.13 Determinación del tamaño de muestras .....	41
4.4 Análisis del Ambiente Interno .....	42
4.4.1 Dimensión Infraestructural.....	42
4.4.2 Dimensión Estructural.....	42
4.4.3 Dimensión Superestructural .....	43
4.4.4 Producto del Diagnóstico Interno.....	43
4.4.5 Matriz de Evaluación del Factor Interno.....	43

4.5 Matriz FODA.....	44
<b>V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>45</b>
5.1 Diagnóstico del Ambiente Externo del Hospital Médico Veterinario.....	45
5.1.1 Dimensión Ecológica.....	45
5.1.2 Dimensión Demográfica.....	48
5.1.3 Dimensión Social.....	50
5.1.4 Dimensión Económica.....	57
5.1.5 Dimensión Política.....	61
5.1.6 Dimensión Epidemiológica.....	62
5.1.7 Dimensión Cultural del municipio de Catacamas.....	64
5.1.8 Dimensión Jurídica del Hospital Médico Veterinario.....	65
5.1.9 Dimensión Tecnológica del Hospital Médico Veterinario.....	65
5.1.10 Dimensión Comercial del Hospital Médico Veterinario.....	66
5.1.11 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).....	68
5.1.12 Auditoria Externa de la Matriz del Perfil Competitivo.....	70
5.2 Diagnóstico del Ambiente Interno del Hospital Médico Veterinario.....	72
5.2.1 Dimensión Infraestructural del Hospital Médico Veterinario.....	72
5.2.2. Dimensión Estructural.....	75
5.2.3 Dimensión Superestructural.....	78
5.2.4 Matriz de Evaluación del Factor Interno.....	79
5.3 Matriz FODA.....	81
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>84</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>86</b>
<b>IX. ANEXOS.....</b>	<b>89</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Tipos de suelos con que cuenta el municipio de Catacamas .....	47
<b>Cuadro 2.</b> Población urbana y rural del Municipio de Catacamas .....	48
<b>Cuadro 3.</b> Dimensión política del Hospital Médico Veterinario.....	61
<b>Cuadro 4.</b> Dimensión Cultural del Municipio de Catacamas.....	64
<b>Cuadro 5.</b> Dimensión jurídica del Hospital Médico Veterinario. ....	65
<b>Cuadro 6.</b> Dimensión tecnológica del Hospital Médico Veterinario. ....	66
<b>Cuadro 7.</b> Dimensión comercial del Hospital Médico Veterinario.....	67
<b>Cuadro 8.</b> Equipo y mobiliario del Hospital Médico Veterinario.....	73
<b>Cuadro 9.</b> Descripción del personal Médico Veterinario del Hospital. ....	75
<b>Cuadro 10.</b> Planificación Hospital Médico Veterinario .....	76

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ubicación del Hospital Médico Veterinario .....	34
<b>Figura 2.</b> Ubicación de la Universidad Nacional de Agricultura .....	46
<b>Figura 3.</b> Distribución de la población de Catacamas por sexo y grupos de edad .....	49
<b>Figura 4.</b> Nivel académico del municipio de Catacamas .....	51
<b>Figura 5.</b> Conocimiento sobre la existencia del Hospital Médico Veterinario .....	52
<b>Figura 6.</b> Servicios que prestara el Hospital Médico Veterinario según el encuestado .....	53
<b>Figura 7.</b> Casos en que la población de Catacamas utilizara los servicios del Hospital .....	54
<b>Figura 8.</b> La población de animales y/o mascotas del municipio de Catacamas.....	55
<b>Figura 9.</b> Tipos de mascotas existentes en el municipio de Catacamas .....	56
<b>Figura 10.</b> Especies de animales de producción en el municipio de Catacamas.....	56
<b>Figura 11.</b> Ocupación de la población del municipio de Catacamas.....	57
<b>Figura 12.</b> Cuanto es el máximo que ha pagado por consulta la población de Catacamas .	58
<b>Figura 13.</b> Cuanto está dispuesta a pagar la población de Catacamas por consulta.....	59
<b>Figura 14.</b> Visita de la población de Catacamas a las agropecuarias para tratar a sus animales. .....	59
<b>Figura 15.</b> Le gustaría contar con los servicios Médicos Veterinarios profesionales .....	60
<b>Figura 16.</b> Cada cuanto la población de Catacamas visita las agropecuarias para el tratamiento de sus animales.....	61
<b>Figura 17.</b> Mortalidad animal en Catacamas Fuente: Propia .....	63
<b>Figura 18.</b> Morbilidad Animal en Catacamas Fuente: Propia .....	63
<b>Figura 19.</b> Factores y causas de los problemas de salud animal en Catacamas .....	64

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Entrevista dirigida al Jefe del Departamento Académico de Recursos Naturales de la Universidad Nacional de Agricultura .....	90
<b>Anexo 2.</b> Entrevista dirigida al Departamento de Suelos de la Universidad Nacional de Agricultura, ICF e ICADE de Catacamas .....	91
<b>Anexo 3.</b> Entrevista dirigida al Centro de Salud, Registro Nacional de las personas, Instituto Nacional de Estadística y Municipalidad de Catacamas .....	92
<b>Anexo 4.</b> Encuesta dirigida al municipio de Catacamas .....	93
<b>Anexo 5.</b> Entrevista dirigida al Instituto Nacional de Estadística, Casa de la Cultura y Comisión Cultura de la Municipalidad de Catacamas .....	97
<b>Anexo 6.</b> Entrevista dirigida a las autoridades de la Universidad Nacional de Agricultura	98
<b>Anexo 7.</b> Entrevista dirigida a los Docentes Carrera Medicina Veterinaria .....	101
<b>Anexo 8.</b> Cronograma de actividades .....	103
<b>Anexo 9.</b> Planta física del Hospital Médico Veterinario.....	104
<b>Anexo 10.</b> Planos del Hospital Médico Veterinario.....	108
<b>Anexo 11.</b> Equipo del Hospital Médico Veterinario.....	109
<b>Anexo 12.</b> Cristalería del Hospital Médico Veterinario.....	112
<b>Anexo 13.</b> Materiales del Hospital Médico Veterinario.....	115
<b>Anexo 14.</b> Reactivos del Hospital Médico Veterinario.....	117
<b>Anexo 15.</b> Mobiliario del Hospital Médico Veterinario .....	119
<b>Anexo 16.</b> Curriculum Docentes Carrera Medicina Veterinaria.....	120
<b>Anexo 17.</b> Marco Estructural Hospital Medio Veterinario .....	129
<b>Anexo 18.</b> Sistemas de información.....	130

**Gálvez Hernández, N.C.** 2013: Diagnóstico Estratégico Sobre el Análisis del Ambiente Interno y Externo del Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura. Tesis Lic. En Administración de Empresas Agropecuarias pág. 130

## **RESUMEN**

La investigación se realizó en el Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura, ubicado en la aldea de Santa Clara carretera que conduce a las comunidades del área de amortiguamiento de la Biosfera Tawahka y comunidades del Parque Nacional Patuca Catacamas, Olancho, Honduras. El objetivo de la investigación consistió en realizar un Diagnóstico Estratégico sobre el análisis de la situación interna y externa del Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura que sirva de base para la construcción de un plan estratégico gerencial. Para la obtención de la información se aplicaron 378 encuestas y entrevistas en el municipio de Catacamas. A través de la Matriz de Evaluación del Factor Externo, que permite determinar las oportunidades y los riesgos del Hospital, considerando que valores superiores a 2.5 indican una oportunidad de mejora y crecimiento mientras que valores inferiores a este número indican un riesgo. En este caso la Matriz del Factor Externo determinó que el Hospital tiene un ambiente levemente estimulante ya que las oportunidades superan las amenazas, resultado que la matriz proporcionó (2.61). En la Matriz del Factor Competitivo el resultado fue (1.46), pudiéndolo estimar como un riesgo, debido a que el Hospital está en fase de ejecución y no posee actualmente toda la infraestructura y equipo necesario para dar un servicio al cliente. En la Matriz de evaluación del Factor Interno, que evalúa tanto fortalezas como debilidades del Hospital el resultado fue de (1.52), factor que está por debajo del análisis promedio que es 2.5, lo que indica una posición débil ya que las debilidades superan las fortalezas que actualmente posee el Hospital. Debido que el Hospital no está construido y equipado ha impedido que brinde un servicio al cliente y esto es reflejado en el análisis FODA.

**Palabras claves:** Diagnóstico, interno y externo.

## I. INTRODUCCIÓN

El diagnóstico estratégico es una herramienta que sirve para identificar y evaluar el ambiente interno y externo de una institución donde se analizan cada una de las dimensiones para dar a conocer la situación actual en que se encuentra y a si mismo establecer acciones que se deben tomar para llegar a un futuro deseado, la planificación estratégica a establecer pudiendo estar referido al mediano o largo plazo y los cambios que sean necesarios aplicar para el buen funcionamiento. (Chiavenato, 2006)

La matriz para factores internos (MEFI) que sirve de base para identificar las variables para las debilidades mayores y menores y las fortalezas mayor y menor para la toma de decisiones de cuando crecer, mantenerse, protegerse y cuando reducir toda clase de actividades. La matriz de factores externos (MEFE) analiza las estrategias resume y evalúa toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

La planificación estratégica, es un proceso mediante el cual permite apoyar la toma de decisiones, respecto al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

El cuadro de mando integral (CMI), es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia en la institución, de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados, como un sistema de gestión para hacer seguimiento y ejecutar la estrategia.

Al aplicar el análisis FODA el beneficio que se obtiene es conocer la situación real en que se encuentra el Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura, así como el riesgo y fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mercado.

El Hospital Médico Veterinario perteneciente a la Universidad Nacional de Agricultura, inició su construcción en los predios de la Universidad en la aldea de Santa Clara, actualmente está la primera etapa, la primera etapa que cuenta con 2 clínicas para consulta externa, un laboratorio clínico, una sala de hospitalización, una sala para cuidados intensivos, que provisionalmente está siendo usado como quirófano de docencia, farmacias de medicamentos para uso interno, oficinas para médicos veterinarios, recepción y sala para necropsias, actualmente el Hospital no está brindando servicio al público si no que solo para docencia de las asignaturas de Técnicas Quirúrgicas y Exploratorias Veterinarias.

La problemática del Hospital Médico Veterinario, está basada en lo siguiente: las instalaciones no se encuentran terminadas en su totalidad, el servicio de atención al cliente no se está brindando, hay falta de medicamentos, no cuenta con el suficiente personal y otros problemas de índole administrativo, en el cual no hay definición de rumbo a seguir, falta de visión, misión y líneas estratégicas, que limitan la implementación de un servicio de calidad a los clientes que podrían solicitar los servicios del hospital, lo cual retrasa el funcionamiento efectivo de los médicos a cargo de este Centro de Salud Animal.

El presente trabajo consiste en realizar un diagnóstico del ambiente interno y externo del Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura, para tener una radiografía completa de cómo está el Hospital actualmente y que posteriormente nos sirva de base para realizar un plan estratégico gerencial, mediante la metodología del cuadro de mando integral que es un instrumento de gestión que facilita la implantación de la estrategia en la institución, de una forma eficiente. Con los resultados obtenidos la Universidad se verá beneficiada en el sentido de conocer la situación en que se encuentra el Hospital y cómo proceder para solucionar los problemas.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 General**

- Realizar un diagnóstico estratégico sobre el análisis de la situación interna y externa del Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura que sirva de base para la construcción de un plan estratégico gerencial, mediante la metodología del cuadro de mando integral.

### **2.2 Específicos**

- Desarrollar cada una de las dimensiones del ambiente externo con sus respectivas matrices de evaluación del factor externo (MEFE) del Hospital Médico Veterinario.
- Analizar cada una de las dimensiones del ambiente interno con sus respectivas matrices de evaluación del factor interno (MEFI) del Hospital Médico Veterinario.
- Concluir con un análisis FODA ejecutivo que determinará cuáles son sus fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas del Hospital Médico Veterinario, para orientar a la implementación de una misión y visión.

### **III. REVISIÓN DE LITERATURA**

#### **3.1 Generalidades**

##### **3.1.1 Hospital Veterinario**

Los hospitales son un componente importante del sistema de atención de salud animal. Son instituciones sanitarias que disponen de personal médico y otros profesionales organizados y de instalaciones para el ingreso de animales, y que ofrecen servicios médicos y otros servicios relacionados durante las 24 horas del día, los siete días de la semana.

Los hospitales ofrecen una gran diversidad de servicios de atención aguda, se ocupan de diagnóstico, pronóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades que afectan a los animales domésticos, de experimentación, exóticos, silvestres y salvajes. Incluyen igualmente todo aquellos médicos que se centran en la salud individual, tales como la identificación, la etología, el control sanitario y la prevención de zoonosis. (Commons Red, 2012).

##### **3.1.2 Importancia a nivel Comunitario**

Mantenimiento de personal capacitado y de equipo necesario para atender las necesidades de la comunidad en el aspecto sanitario y productivo. (Ulin Vásquez, 2013)

### **3.1.3 Funciones del Hospital Veterinario**

- Mantenimiento de la sanidad animal.
- Servicio de laboratorio para el diagnóstico de las enfermedades que pueden afectar a los animales.
- Apoyo de programas sanitarios para la prevención de enfermedades (vacunación contra la rabia).
- Atención profesional al cliente por parte de personal capacitado para acciones de prevención y tratamiento de enfermedades que afecten a los animales y de enfermedades emergentes.
- Mantener los medicamentos necesarios (Ulin Vásquez, 2013)

### **3.1.4 Estructura de un Hospital Veterinario**

Forma en que se encuentran divididos las tareas, las líneas de autoridad, responsabilidad, políticas y procedimientos administrativos abarca el análisis interno de la totalidad de los elementos que la constituyen, como su disposición a la interrelación existente entre estos. La estructura da la forma y el estilo de agrupación. Toma en cuenta el contenido, los elementos que posee para poder entender su uso y disposición. (Chiavenato, 2006)

## **3.2 FODA Ejecutivo**

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con la visión, misión y objetivos de la organización. (Cresmani, 2010)

### **3.3 Diagnóstico Estratégico**

El diagnóstico estratégico es una pieza fundamental en la formulación de la estrategia, ya que consiste en realizar por un lado, un análisis interno cuyo objeto es determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y por otro el análisis externo, que determinará las oportunidades y amenazas.

Se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial.

Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad. (Porter, 1988)

#### **3.3.1 ¿Qué se pretende con el Diagnóstico?**

Se pretende encontrar criterios que faculten hacer relevantes algunos elementos y dejar otros en segundo plano, como un medio de contraste que permite que los primeros se destaquen.

- El diagnóstico es parte de una práctica profesional, en la que el especialista hace uso de sus conocimientos para interpretar los síntomas del cliente.
- La expectativa es que el especialista tenga la capacidad de referir, la información que le proporciona el cliente y la que él mismo obtenga, a sus conocimientos, de modo que reconozca los datos relevantes para desechar los no pertinentes.
- El diagnóstico se considera parte de un proceso en el que se espera que se ejecuten medidas a partir de su realización.

- Sólo cobra sentido en la medida en que se aplique prácticamente para la solución de problemas.
- El problema es sentido y experimentado por el cliente, quien acude al especialista buscando solución al mismo.
- En el proceso completo de diagnóstico el especialista actúa como un “receptor activo”, quien busca evidencias que le autoricen para afinar su diagnóstico, sin influir en lo observado.

En resumen, el diagnóstico se inicia por la consulta del interesado a un especialista en donde se generan expectativas y se espera que el consultor pueda interpretar la información otorgada por el cliente dentro del marco de sus conocimientos para proponer soluciones al problema detectado. (Rodríguez, 2005:24).

### **3.3.2 Causas por las que se debe implementar un diagnóstico**

- El proceso natural de crecimiento, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizacionales con los que inició.
- El proceso natural de deterioro, obsolescencia y entropía.
- La intención de encarar el problema de la productividad, la calidad total y la competitividad, entre otros.
- La experiencia de la organización al verse sometida a cambios de importancia.
- El aumento de complejidad del entorno en que funciona la organización.

- El deseo de la organización por conocer a detalle y conscientemente su cultura organizacional.
- La inquietud de la empresa por mejorar su clima laboral y aumentar la motivación de sus miembros.
- La fusión o adquisición de la organización por otra compañía.

Conviene destacar que el diagnóstico organizacional, aunque se haga por divisiones o subdivisiones y sus respectivos problemas, se debe referir en última instancia a la globalidad del sistema. (Rodríguez, 2005:38)

### **3.4 Diagnóstico del Ambiente Externo**

El diagnóstico externo o análisis externo o auditoría externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM. (Revista Reencuentro, 2007)

#### **3.4.1 Dimensión Ecológica**

Donde se analizan las condicionantes de un organismo que tienen su origen en las características fisicoquímicas del agua. El medio acuático es muy estable en relación a los cambios que se producen en las tierras emergidas; debido a su alto calor específico, los lagos y mares son excelentes reguladores de la temperatura.

Las condicionantes de un organismo que tienen su origen en las características fisicoquímicas del sustrato, como la estructura física (profundidad, inclinación y granulometría) y la composición química (agua, gases, sustancias orgánicas y sales minerales).

Los condicionantes climáticos más claros son la temperatura, luz, agua, viento y altitud, relativos al clima de una región (macroclima), localidad (mesoclima) o una zona muy definida (microclima o ecoclima). . (Rodríguez, 2005:38)

### **3.4.2 Dimensión Demográfica**

Se presentan datos sobre la estructura y la dinámica de las poblaciones humanas. La información se encuentra clasificada según los siguientes procesos de análisis: distribución espacial de la población, estructura de la población, poblamiento, crecimiento vegetativo, migración, fecundidad y composición de los hogares. El tamaño de la población, su distribución geográfica y entre zonas urbanas y rurales, la edad de los habitantes, el género, la ocupación, los niveles de educación, los niveles de ingreso y el estado civil. (Investigación Científica para el desarrollo sostenible, s.f)

### **3.4.3 Dimensión Político-Legal.**

El Estado interviene en la economía de un país mediante la política monetaria y fiscal, así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral (salarios mínimos, ley de huelga, derechos y obligaciones del trabajador y empresario, contratación temporal, etc.) y los mercados financieros. (Asuncion, s.f)

#### **3.4.4 Dimensión Económica.**

Dentro de los factores generales del entorno de la empresa, se encuentra la forma en que la sociedad en que se inserta la misma organiza la producción y distribución de los bienes y servicios. Podemos citar aquí; la evolución de la renta que actúa sobre la capacidad de consumo; la evolución y el nivel de inflación, que suele presionar a la baja sobre el margen de las empresas y sobre el poder adquisitivo de las personas; el hecho de que la economía esté en un ciclo de expansión o recesión incide considerablemente en las expectativas de las empresas y en sus proyectos de inversión. (Asuncion, s.f)

#### **3.4.5 Dimensión Comercial**

**Selección de clientes:** Identificar segmentos de clientes atractivos para nuestro cliente, dar forma a la propuesta de valor que llame la atención de estos segmentos y crear una imagen de marca que atraiga clientes de estos segmentos a los productos y servicios de nuestro cliente.

**Adquisición de clientes:** Comunicar el mensaje al mercado, asegurar potenciales clientes y convertir a clientes prospecto en clientes de nuestro cliente.

**Retención de clientes:** Asegurar la calidad, corregir problemas y transformar a los clientes en fanáticos apasionados altamente satisfechos.

**Desarrollar las relaciones con los clientes:** Llegar a conocer a los clientes, construir relaciones con ellos y aumentar la participación de nuestro cliente en las actividades de compra del segmento de clientes. (Rodríguez, 2005:38)

### **3.4.6 Dimensión Epidemiológica**

La epidemiología se considera la ciencia básica para la medicina preventiva y una fuente de información para la formulación de políticas de salud pública. Se han propuesto varias definiciones de la epidemiología, la más sencilla de las cuales es la siguiente: la epidemiología es el estudio de la aparición de enfermedades y de otras características relacionadas con la salud en poblaciones humanas y animales. Los epidemiólogos estudian la frecuencia de las enfermedades y la variación de dicha frecuencia en distintos grupos de personas; es decir, estudian la relación causa-efecto entre exposición y enfermedad. (Colin L. Franco Merletti, Solkolne y Vine Paolo, s.f)

### **3.4.7 Dimensión Socio-Cultural.**

[Incluye las pautas culturales dominantes, el nivel educativo, las variables demográficas tales como: la tasa de crecimiento de la población, la distribución por edades, la movilidad; las variables educacionales tales como nivel de formación general y específica; los sistemas de valores y creencias, las normas de conducta etc.

### **3.4.8 Dimensión Tecnológica.**

La tecnología que en sentido amplio significa el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción (procesos productivos) y/o nuevos productos; métodos de gestión; sistemas de información. La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa.

#### **Las tecnologías pueden clasificarse en:**

- 1) Básicas, se caracterizan porque cualquier empresa podría utilizarlas.

- 2) Claves, no están al alcance de todas las empresas y posibilitan obtener unos.
- 3) Productos claramente diferenciados o a menor coste que la competencia.
- 4) Incipientes, son aquellos que están en un primer estadio de desarrollo. (Asuncion., s.f)

### **3.4.9 Dimensión Jurídica**

Son factores que pueden representar oportunidades y amenazas para las organizaciones. Entre estos tenemos: Las leyes, los tratados con otros países, normas, el poder judicial, e impuestos. (Porter, 1988)

### **3.4.10 Dimensión Social**

Afectan el modo de vivir de la gente incluso sus valores (educación, salud, empleo, creencias, cultura, etc.). (Porter, 1988)

### **3.4.11 Factores Geográficos**

Relativos a espacio, topografía, clima, recursos naturales, vías de comunicación y transporte. (Porter, 1988)

### **3.4.12 Factores Competitivos**

Determinados por la competencia, productos, mercados, calidad y el servicio en comparación con los competidores. (Porter, 1988)

### **3.5 Auditoria Externa**

Pretende detectar, evaluar tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la empresa. Relevando así oportunidades y amenazas para la organización y permitiendo así que los gerentes puedan formular estrategias para aprovechar oportunidades o eludir amenazas. (Gorriti, 2010)

#### **3.5.1 Naturaleza de la Auditoria Externa**

El propósito es identificar las variables claves que puedan afectar más al negocio para poder responder y formular estrategias ofensivas o defensivas. (Gorriti, 2010)

### **3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. (Gorriti, 2010)

#### **La elaboración de una Matriz MEF constata:**

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito.

- Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. (Contreras, 2006)

### **3.7 Diagnóstico del Ambiente Interno**

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz.

El análisis interno además de identificar las fortalezas y debilidades, dar una visión de conjunto sobre los recursos, medios principales y habilidades para hacer frente al entorno. (Revista Reencuentro, 2007)

### **3.7.1 Dimensión Superestructural**

La cultura de la organización se puede definir como un patrón de conducta desarrollado por una organización. La cultura y la estrategia deben trabajar juntas. Una cultura de la organización que sirve de sostén puede facilitar mucho la administración.

### **3.7.2 Dimensión Estructural**

La estructura organizacional es la disposición orgánica de las partes de una organización. Conjunto de actividades, procesos y relaciones entre los distintos elementos, niveles o grupos de una organización. Viene a ser la manera en que se divide, organiza y coordina las actividades que va a llevar a cabo la organización.

En relación a la estructura que abarca el análisis interno de la totalidad de los elementos que la constituyen, como su disposición a la interrelación existente entre estos. La estructura da la forma, el estilo de agrupación. Toma en cuenta el contenido, los elementos que posee para poder entender su uso y disposición. Esta variable se fundamenta en el enfoque clásico de la administración por lo que prioriza el diseño. (Chiavenato, 2006)

### **3.7.3 Dimensión Infraestructural**

El conjunto elementos que configuran la cimentación de las construcciones civiles. En este sentido, incluye instalaciones, depósitos, talleres, edificios y rodados perteneciente a la organización.

## **Determina las características del hospital veterinario**

- **Recursos tangibles:** Físicos (maquinas, mobiliario y edificios) financieros (dinero, derechos de cobro).
- **Recursos intangibles:** No humanos (tecnológicos, patentes, organizativos marca, reputación de productos y empresa) humanos (conocimientos, habilidades y motivación).
- **Capacidades:** Son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar adecuadamente una actividad combinando y coordinando los recursos individuales disponibles. (Acero de la cruz, s.f)
- **Análisis de la cadena de valor añadido:** Desagrega las operaciones del hospital en las distintas actividades del negocio simplificando la realidad:
- **Actividades primarias:** Desarrollar, elaborar y comercializar bienes y servicios actividades de apoyo: infraestructura, administración.
- **Análisis funcional:** Área comercial, de producción, financiera, tecnológica, recursos humanos y área e dirección y organización.
- **Análisis de la cartera de productos:** Orienta la decisión estratégica mediante el análisis y la evaluación de los productos del hospital.
- **Análisis del perfil estratégico:** Selecciona un conjunto de variables críticas y compara la posición del hospital con la media o con el líder del sector (se utiliza en comparación cualitativa). (Acero de la cruz, s.f)

### **3.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Este instrumento que sirve para evaluar las estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes de dentro de las áreas funcionales de un negocio. Sirve de base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, la calificación promedio es de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5, caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno; y muy por arriba indica posición interna fuerte (Gorriti, 2010)

### **3.9 Factores Críticos de Éxito**

Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo: de escala en producción, Economía de escala en distribución. Determinado grado de desarrollo tecnológico, Imagen Profesional, Calidad del Servicio, Servicio Personalizado, Abastecimiento oportuno, Tener personal de calidad, otros. Estos no deben ser confundidos con las variables ambientales, entre estos hay una jerarquía y las variables ambientales son integrantes de un conjunto que son los factores. (Carreto Julio, s.f)

### **3.10 Directrices Estratégicas**

Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito. (Carreto Julio, s.f).

### **3.11 Directrices Operativas**

Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas. (Carreto Julio, s.f)

### **3.12 La Planificación Estratégica**

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (Armijo Marianela, 2009).

El uso de la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias para avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. (Armijo Marianela, 2009).

Todas las empresas deben de contar con un plan estratégico, sean grandes o pequeñas, ONG's e incluso cada persona debe de contar con ello ya que este plan define la dirección hacia donde lleva su vida. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar. (Ríos Franklin, s.f)

Es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión etc. (Armijo Marianela, 2009).

### **3.12.1 Objetivos de la Planeación Estratégica.**

- El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.
- Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenible respecto a los demás competidores.
- Conseguir una ventaja competitiva.
- Adaptación al medio ambiente.
- Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
- Utilización óptima de los recursos.
- Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad.
- La preparación y adaptación al cambio deben ser considerados como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes. (Caldera Rodolfo, 2004)

### **3.12.2 Etapas de la Planeación Estratégica**

- Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

- **Implantación de estrategias:** Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se pueden llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.
- **Evaluación de estrategias:** (a) Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

### 3.12.3 Beneficios de la Planificación Estratégica

- **Beneficios financieros:**

Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoques a largo plazo.

- **Beneficios no financieros**

Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendiendo de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y un entendimiento más claro de la relación existente entre el empleado y entre el desempeño y los resultados. Aumenta la capacidad de prevención de problemas. Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades. Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales. Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común. (Caldera Rodolfo, 2004)

#### **3.12.4 Importancia del Plan Estratégico**

Es necesario que toda organización cuente con un plan estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.

Este plan estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Así mismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa. (Ríos Franklin, s.f)

Entre los aspectos que hacen importante la Planificación Estratégica se encuentran:

- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros. (CKOFF, Russel L. 2000).

#### **3.12.5 Consecuencias de la Falta de Planificación Estratégica**

1. Exceso de situaciones imprevistas.

1. Inexistencia de una media para controlar el verdadero éxito o fracaso de una administración.

2. Falta de guía de acción clara y precisa y peligrosa visión a corto plazo.

3. Falta de criterios para decidir nuevas inversiones y gastos a realizar y de control.
4. Desperdicios que repercuten en pérdidas económicas múltiples. (CKOFF, Russel L. 2000).

### **3.12.6 Características de la Planificación Estratégica**

- **Planifica la dirección superior**

Sólo ésta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Debe haber un compromiso de la dirección superior, para que se genere un compromiso en los niveles inferiores.

- **Trata con cuestiones básicas**

Da respuesta a interrogantes tales como: ¿Dónde estamos y en donde deberíamos estar?; ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deben serlo?

- **Ofrece un marco para la planificación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.**

Frente a tales decisiones, un gerente debe preguntarse ¿Cuáles alternativas estarán más acordes con nuestra estrategia?

- **Se trata de una planificación de largo alcance.**

Implica un tiempo más largo que otros tipos de planificación.

### **3.13 Determinación de la Situación Actual**

Luego de saber hacia dónde queremos llegar, se debe de hacer un análisis para saber cuál es la situación actual de la organización para saber cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Algunas herramientas de gestión útiles para esto son las matrices como: MADE (Matriz de análisis y diagnóstico externo), MADI (Matriz de análisis y diagnóstico interno), y finalmente concluyendo con la Matriz FODA. (Ríos Franklin, s.f)

### **3.14 Cuadro de Mando Integral.**

Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. (Echeverry Vega, 2010)

#### **3.14.1 Historia del Cuadro de Mando Integral**

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. (Libro The Balanced ScoreCard, 1996)

### **3.14.2 Características del Cuadro de Mando Integral**

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias. (Guía de apoyo al emprendedor, s.f)

### **3.14.3 Aportaciones del Cuadro de Mando Integral**

- Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados.
- Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
- Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. (Guía de apoyo al emprendedor, s.f)

### **3.14.4 Para qué se quiere el Cuadro de Mando Integral**

Normalmente, el planteamiento debe utilizar el cuadro de mando integral como instrumento que facilite la implementación de la estrategia de la empresa a toda la organización. Si esto se hace de manera adecuada se convertirá, además, en un modelo de gestión. Si no se tiene cuidado al final el CMI será simplemente un instrumento que contiene indicadores (financieros y no financieros) de distintas perspectivas pero sin haber obtenido todo el potencial que lleva consigo. (Guía de apoyo al emprendedor, s.f)

Para llevar a cabo la implementación del cuadro de mando integral, se deben llevar 4 procesos:

- **Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia**

Para empezar la implementación del CMI es necesario traducir la estrategia de la unidad de negocio en objetivos concretos. En la perspectiva financiera se debe pensar en un énfasis específico y en el crecimiento del mercado.

En la perspectiva del cliente hay que ser explícito en los segmentos de clientes y de mercado en los que se están o se va a competir. Por otro lado, en la perspectiva de procesos internos se destacan los procesos más decisivos e importantes para realizar una buena actuación de cara a los clientes. (Echeverry Vega, 2010)

- **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos:**

Para una buena ejecución del cuadro de mando integral es necesario que todos los empleados de la organización conozcan la estrategia y los objetivos críticos propuestos.

De esta forma se crea una alineación de las tareas diarias en función de una meta en común, así como se pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global del negocio. (Echeverry Vega, Cristian Hernando, 2010)

- **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas**

En cada una de las perspectivas del CMI se debe establecer objetivos alcanzables y al mismo tiempo ambicioso para lograr en un tiempo promedio de 3 a 5 años. Así mismo es necesario crear indicadores para poder medir y hacer seguimiento a los objetivos, al igual que implantar metas por cada uno de los objetivos. Una vez creados los objetivos e indicadores, se identifican los mecanismos y se proporcionan los recursos necesarios para alcanzar estos resultados (Echeverry Vega, 2010)

- **Aumentar la formación estratégica:**

Este último paso permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia y, si es necesario, hacer cambios. Lo más importante es examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a proceso y motivación interna, y en cuántos empleados, sistemas y procedimientos, a través de revisiones de gestión mensual y trimestral. (Echeverry Vega, 2010)

### **3.12.6 Cuándo Llevarlo a Cabo**

Cualquier momento es bueno, siempre que existan ganas y convencimiento por parte de la dirección. Incluso, en momentos de cambio o crisis, puede ser adecuado, ya que conlleva consigo una filosofía de gestión que intenta comunicar y dialogar con todo el personal. (Guía de apoyo al emprendedor, s.f).

## **3.15 Perspectivas de Cuadro de Mando Integral (CMI)**

### **3.15.1 Perspectiva Financiera**

Se trata de transformar los principios de la estrategia, o de aquéllos que se han enumerado en la declaración de misión, visión y política en métricas que reflejen la situación y la tendencia económica.

### **3.15.2 Perspectiva del Cliente**

Dar una atención personalizada al cliente que es el objetivo primordial de la organización, la satisfacción de sus expectativas dará vida al negocio y la insatisfacción le producirá la muerte.

Al cliente debemos estudiarlo, investigarlo, conocer su idiosincrasia, sus veleidades y sus tendencias y ensayar, una y otra vez, los procedimientos para mantenerlo cada vez más contento.

### **3.15.3 Perspectiva del proceso Interno**

Los tres protagonistas principales del éxito de las organizaciones son: los accionistas, los clientes y los empleados. De los dos primeros nos hemos ocupado con las dos primeras perspectivas y de los empleados nos ocuparemos en la siguiente. No obstante, la satisfacción de los empleados no contribuye directamente al éxito de la empresa sino que lo hace a través de la optimización de los procesos.

### **3.15.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva, que tiene su implicación directa con las personas, complementa a las anteriores para suministrarles un valioso poder multiplicador y energético, convirtiendo al CMI en una herramienta de calidad total. No es de extrañar, por tanto, que la mayoría de los inductores se encuentren ubicados en esta perspectiva y en la de proceso interno porque es en los procesos en donde más se aprecia la influencia de las personas. (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009)

## **3.16 La confección del Cuadro de Mando Integral**

### **3.16.1 Planificación**

La empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorarla y estimar con que sistemas de información va a poder contar en cada momento o escenario.

En esta primera fase es necesaria la implicación de la alta dirección en el proyecto, de lo contrario, estará condenado al fracaso.

Además es aconsejable programar actividades de motivación y formación dirigidas al personal que de una u otra forma se va a ver involucrado en la implantación del cuadro. (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009)

### **3.16.2 Análisis y Recopilación de Información**

Se definirán cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir. A través de datos procedentes de diagnósticos sectoriales, quejas y sugerencias de los clientes, estudios de costes, informes departamentales, etc. Se obtendrá un compendio de datos que facilitarán la visualización de la estrategia mediante indicadores de gestión. (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009)

### **3.16.3 Definición de la Estrategia**

Es el momento de identificar los objetivos estratégicos de la organización para cada una de las cuatro perspectivas. Para ello se definen en primer lugar los objetivos financieros a partir de los cuales se especificarán los objetivos restantes. (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009)

### **3.16.4 Fijación de Indicadores**

Los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos. En primer lugar se deben detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área. Será básico determinar cuáles son las más importantes para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

En esta etapa se han de definir distintos proyectos diseñados especialmente para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos. (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009)

### **3.16.5 Establecimiento de Iniciativas y Tareas**

En esta etapa se han de definir distintos proyectos diseñados especialmente para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos. Es decir, se debe pasar de la teoría a la práctica de forma que se verificara la viabilidad de conseguir las metas fijadas. (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009)

### **3.16.6 Configuración del Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Se debe aplicar el cuadro de mando integral en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas según las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores. (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009)

## **3.17 Áreas funcionales del Cuadro de Mando Integral**

- **Análisis de los grupos de interés**

La organización ejerce su actividad en un entorno determinado constituido por los grupos de interés de forma que se afectan mutuamente. Los cambios y tendencias de estos grupos en sus necesidades y expectativas determinaran en gran medida las líneas de actuación que debe establecer la organización para satisfacer estas necesidades por medio de su sistema de gestión.

- **Clientes**

Constituyen la razón de ser de la organización y sus necesidades y expectativas son la principal referencia a tener en cuenta a la hora de diseñar los objetivos estratégicos y los procesos de servicio y atención al cliente del hospital.

- **Sistema Sanitario**

Las directrices provienen básicamente de las grandes referencias aprobadas por el Parlamento y sintetizadas en el documento Osasuna Zainduz (estrategias de cambio para la Sanidad Vasca), del Plan de Salud del Departamento de Sanidad, sus líneas estratégicas, y se concretan anualmente en el Contrato Programa. Asimismo, y desde el punto de vista normativo, la Ley de ordenación Sanitaria es nuestro referente fundamental.

- **Personas**

Como elemento fundamental de la organización las personas de la organización requieren del mismo, el mantenimiento de la capacidad técnico científica mediante acciones de formación continua, permanencia laboral, sueldos competitivos y competencia profesional. Canales de participación e interlocución suficientes para participar en la marcha del Centro.

- **Proveedores**

La política de gestión con los proveedores está evolucionando para pasar del mero valor contractual o de compra y prestación de servicios a buscar alianzas que aporten un valor añadido mutuo, especialmente en tecnología y prestación de servicios.

Los sistemas de información económicos también permitirán un menor valor de transacción y un mayor conocimiento del mercado.

- **Sociedad**

La Sociedad constituye un grupo de interés que se pone de manifiesto mediante diferentes organismos y factores, originando diversas líneas de necesidades y expectativas cambiantes que condicionan el futuro de la organización. (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009)

### **3.18 Misión, Visión y Valores**

- **Misión**

Quiénes somos, Qué hacemos, para quiénes?

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “qué hacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

- **Visión**

¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

- **Valores**

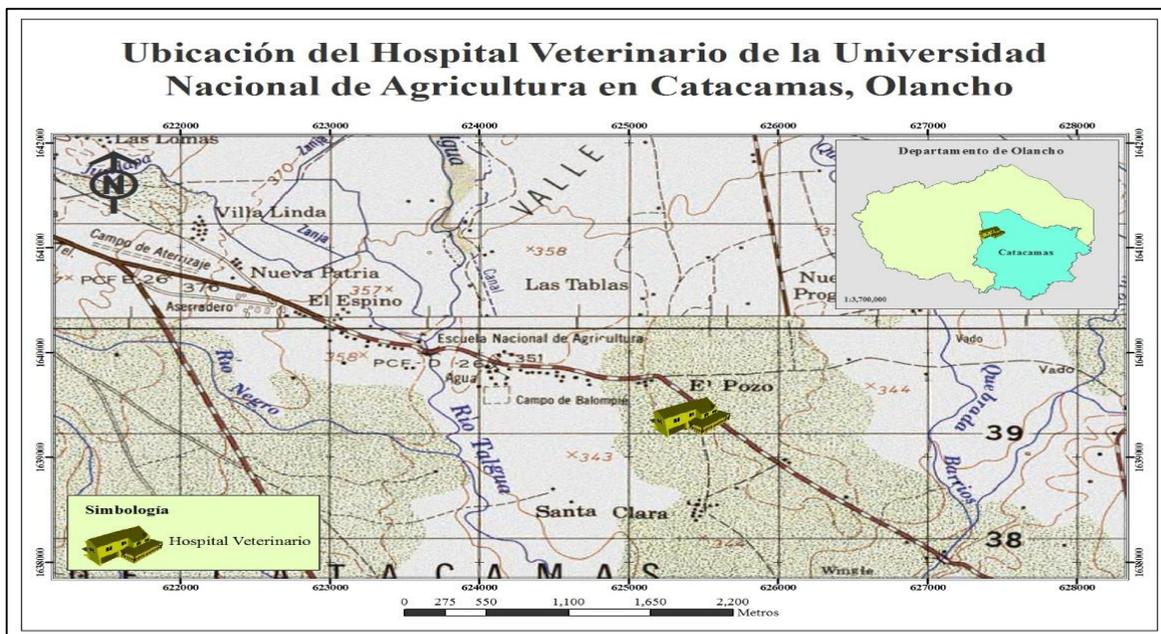
Constituyen la base de la cultura organizacional y significan elementos esenciales que forjan la identidad de los integrantes de la institución.

- **Honestidad:** Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento en el trabajo diario y en la prestación de servicios que realiza la institución.
- **Ética:** Entendida como la capacidad de observarse asimismo, y hacia los demás, el cumplimiento y respeto de los valores fundamentales, deberes y normas que deben regir nuestra conducta a nivel institucional y fuera de ella.
- **Compromiso:** Ser leales a los intereses del país, mediante el logro de la misión y objetivos institucionales.
- **Solidaridad:** Acción de ser capaces de entender los problemas, sentimientos, angustias y demás estados, expresado en actitudes de ayuda y apoyo moral.
- **Vocación del Servicio:** Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros pacientes, frente al servicio que ofrecemos.

## IV. MATERIALES Y MÉTODOS

### 4.1 Descripción del lugar

El presente trabajo de investigación se realizó en el Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura, ubicado en la Aldea de Santa Clara carretera que conduce a las comunidades del área de amortiguamiento de la Biosfera Tawahka y comunidades del Parque Nacional Patuca Catacamas, Olancho, Honduras.



**Figura 1.** Ubicación del Hospital Médico Veterinario

Fuente: Elaboración Erlin Escoto Docente de Recursos Naturales

## **4.2 Métodos utilizados**

Se utilizó la metodología de método mixto ya que implica un proceso de recolección análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio y una serie de investigaciones a realizar.

A través de procesos sistemáticos y críticos para la discusión conjunta que nos permitan realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del diagnóstico que se va realizar.

## **4.3 Diagnóstico del Ambiente Externo del Hospital Médico Veterinario**

Se seleccionaron los principales factores externos que tienen incidencia positiva y negativa sobre el Hospital Médico Veterinario y en base a ello se utilizó el método de Criterio de expertos. Para ello el grupo de doctores debatió sobre lo que más interesa y a través de esto se determinó lo que se espera del comportamiento de cada una en el plazo que se consideró previsto.

A continuación se presenta cada una de las dimensiones del ambiente externo:

### **4.3.1 Dimensión Ecológica**

Para la obtención de esta información se realizó de la siguiente manera:

- **Factores Climáticos:** Se visitó la Estación Meteorológica para investigar lo concerniente a temperatura (la altitud, la latitud y la proximidad al mar) las precipitaciones, los vientos, la presión atmosférica y la humedad de la ciudad de Catacamas, Olancho mediante un diálogo.

- **Factores Hidrográficos:** Se visitó las instalaciones del Departamento Académico de Recursos Naturales para recopilar información sobre los recursos hídricos que rodean la Universidad Nacional de Agricultura. (Anexo 1)
- **Factores Geológicos:** Se visitó el Laboratorio de suelos de la Universidad Nacional de Agricultura para conocer la topografía (distancia, elevación y dirección) y serie de suelos de la Universidad, luego las sedes regionales del Instituto de Conservación Forestal (ICF) y el Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo (ICADE) para conocer en cuanto a topografía distancia, elevación y dirección) y Serie de suelos en el Municipio de Catacamas, Olancho. (Anexo 2)
- **Factores Botánicos:** Se visitó el Departamento Académico de Recursos Naturales para investigar sobre los recursos botánicos que posee la Universidad Nacional de Agricultura. (Anexo 1).

#### **4.3.2 Dimensión Demográfica**

Para la obtención de esta información se visitó el Centro de Salud de la Ciudad de Catacamas, el Registro Nacional de las Personas, Municipalidad de Catacamas y el Instituto Nacional de Estadística (INE) para conocer en cuanto la, población por grupos de edad y proyecciones, población del municipio proyectado cinco años, natalidad, migración, esperanza de vida al nacer. (Anexo 3)

#### **4.3.3 Dimensión Social**

Para la obtención de esta información se aplicó una encuesta en el municipio de Catacamas y productores de campo que trabajan en el Programa de Escuelas de Campo con la ayuda de los estudiantes del Primer año de la Carrera de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional de Agricultura para conocer en cuanto a: la población de animales y/o mascotas y nivel académico que poseen las personas. (Anexo 4).

#### **4.3.4 Dimensión Económica**

Para la obtención de esta información se aplicó una encuesta en el municipio de Catacamas y productores de campo que trabajan el Programa de Escuelas de Campo con la ayuda de los estudiantes del Primer año de la Carrera de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional de Agricultura para investigar sobre: Ocupación de la población e ingreso y egreso familiar. (Anexo 4).

#### **4.3.5 Dimensión Política**

Para la investigación de esta información se hizo una entrevista a las autoridades de la Universidad Nacional de Agricultura en lo concerniente a:

- **Política Partidista**

Limitado Interés de los partidos políticos por mantener y fortalecer la institución, Existencia de Proyectos originados de los partidos políticos que puedan afectar la institución, Interés político –partidista inexistente en la organización, Grupos de interés político en la organización y su influencia.

- **Política Pública**

Importancia que la política pública confiere a la institución y sus actividades, Apoyo explícito de las políticas públicas para la organización, Existencia de políticas públicas que pueden afectar positiva o negativamente a la institución, Relevancia de la organización en la operacionalización de las políticas públicas, Perspectivas de desarrollo económico y sociales esbozadas por las políticas públicas. (Anexo 6).

#### **4.3.6 Dimensión Epidemiológica**

Para la obtención de esta información se aplicó una encuesta en el Municipio de Catacamas y productores de campo que trabajan el Programa de Escuelas de Campo con la ayuda de los estudiantes del Primer año de la Carrera de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional de Agricultura para investigar sobre: Mortalidad y morbilidad en la población animal, Factores y causas más importantes de los problemas de la salud animal (Anexo 4)

#### **4.3.7 Dimensión Cultural**

Para la obtención de esta información se hizo por medio del Instituto Nacional de Estadística (INE), Casa de la Cultura de la Ciudad de Catacamas y Comisión Cultural de la Municipalidad de Catacamas en lo que se refiere a Hábitos, Costumbres, Valores, Creencias y Comportamientos. (Anexo 5)

#### **4.3.8 Dimensión Jurídica**

Para la investigación de esta información se hizo una entrevista a las autoridades de la Universidad Nacional de Agricultura y Jefatura del Hospital Médico Veterinario en lo concerniente a: Principales leyes del país que influyen en el desempeño, Vacíos legales que pueden afectar el desempeño del Hospital institución, Leyes y vacíos jurídicos que afectan al desempeño institucional, Existen convenios institucionales y alianzas estratégicas. (Anexo 6)

#### **4.3.9 Dimensión Tecnológica**

Para la investigación de esta información se hizo una entrevista a las autoridades de la Universidad Nacional de Agricultura y Jefatura del Hospital Médico Veterinario en lo que concierne a disponibilidad y acceso a la tecnología suave y dura, se cuenta con el

conocimiento elemental en todos los campos del saber para realizar una labor efectiva institucional, Alto Costo de la tecnología disponible, Presión existente para el desarrollo tecnológico, Dificultades ambientales para la incorporación de la tecnología. (Anexo 6)

#### **4.3.10 Dimensión Comercial**

Para la investigación de esta información se hizo una entrevista a la Jefatura del Hospital Médico Veterinario en lo concerniente a: Distribuidores y fabricantes de los insumos, Competidores públicos y privados de la organización, Participación en el mercado de la organización respecto a la de sus competidores, Factores críticos que determinan las preferencias de los clientes. (Anexo 6).

#### **4.3.11 Matriz de Evaluación del Factor Externo**

Se evaluó de la siguiente manera:

- Se enlistaron las amenazas y oportunidades decisivas.

Para la obtención de esta información se hizo una reunión con los 8 Doctores Médicos Veterinarios que actualmente trabajan en docencia, se hizo de forma participativa donde cada uno de ellos expresó las amenazas y oportunidades que puedan afectar y/o favorecer al Hospital.

- Se asignó un valor entre 0 y 1 según su grado de importancia (  $\sum$  debe ser igual a 1).
- Luego se clasificaron los factores según representaron una amenaza importante (1), amenaza menor (2), oportunidad menor o de mejora (3) u oportunidad mayor o de crecimiento (4)

- Después se multiplicaron por su ponderación de cada factor por su clasificación.
- Luego se sumaron los resultados de cada variable para establecer su importancia relativa
- Análisis: Promedio =2.5 <2.5 = Ambiente Restringido  
>2.5 = Ambiente Estimulante

Una vez obtenida la matriz de evaluación de factor externo con los datos correspondientes se procedió hacer una interpretación de los datos obtenidos.

#### **4.3.12 Auditoria Externa de la Matriz del Perfil Competitivo**

La Matriz del Perfil Competitivo da una visión de cómo está el Hospital Médico Veterinario con respecto a otros hospitales Veterinarios, para tener una radiografía clara de los competidores en el mercado.

En donde se identificaron de la siguiente manera:

- Identificación de factores decisivos.

Se hizo una reunión con los ocho Doctores Médicos Veterinarios que actualmente trabajan en docencia, se hizo de forma participativa donde cada uno de ellos expresó los factores que puedan afectar y/o favorecer al Hospital en competencia con otros Hospitales ya sea públicos o privados dentro del País de Honduras o Centro América.

- Se ponderaron los factores determinantes de éxito.
- Se asignaron valores a cada competidor: debilidad grave 1, debilidad menor 2, fortaleza menor 3, fortaleza importante 4.

- Luego se multiplicó la ponderación de cada factor por la clasificación de cada competidor.
- Después se sumaron los resultados ponderados para cada competidor y comparar: el que obtuvo el mayor valor posee la mayor capacidad competitiva en el mercado.

#### 4.3.13 Determinación del tamaño de muestras

Para determinar el número exacto de casas que se encuestaron en el municipio de Catacamas teniendo en cuenta que el municipio cuenta con 24,554 casas. (Área de Catastro Municipalidad de Catacamas 2013)

Se determinó con la siguiente fórmula:

En donde:

$$n = \text{Tamaño de la muestra} \qquad n = \frac{N (\sigma)^2 (Z)^2}{e^2 (N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

N = Tamaño de la población

e = Limite de error

$\sigma$  = Desviación estándar de la población

P = Probabilidad de Éxito

Z = nivel de confianza

#### Datos

n = ?

$$N = 24,554 \text{ casas} \qquad n = \frac{24,554 * (0.5)^2 (1.96)^2}{0.05^2 (24,554-1) + (0.5)^2 (1.96)^2} \qquad n = \frac{23,581.66}{62.3429}$$

e = 0.05

$\sigma$  = 0.5

$$n = 378 \text{ casas encuestadas}$$

Z = 1.96

#### **4.4 Análisis del Ambiente Interno**

Se seleccionarán los principales factores internos que tienen incidencia positiva y negativa al Hospital Médico Veterinario y en base a ello se utilizó el método de criterio de expertos. Para ello el grupo de doctores debatió sobre lo que más interesa y a través de esto se dio una radiografía clara de cómo está el Hospital.

A continuación se presenta cada una de las dimensiones del ambiente interno:

##### **4.4.1 Dimensión Infraestructural**

Para la obtención de esta información se hizo de la siguiente manera:

- **Base jurídica:** Se hizo una entrevista a la Jefatura del Hospital Médico Veterinario. (Anexo 6).
- **Planta física:** Se visitó el Departamento de Ingeniería Agrícola de la Universidad Nacional de Agricultura para la obtención de los planos.
- **Equipo y mobiliario:** Se hizo una entrevista a la Jefatura del Hospital Médico Veterinario para obtener el inventario de equipo y mobiliario con que cuenta el Hospital. (Anexo 6)
- **Tecnología suave:** Se hizo una encuesta al personal Docente que labora actualmente en el Hospital Médico Veterinario. (Anexo 6)

##### **4.4.2 Dimensión Estructural**

Para la obtención de esta información se aplicó de la siguiente manera:

- **División Funcional:** Se hizo una entrevista a las autoridades de la Universidad Nacional de Agricultura para conocer en cuanto a: planificación, finanzas y Sistema de control. (Anexo 6)

#### 4.4.3 Dimensión Superestructural

Para la obtención de esta información se hará de la siguiente manera:

- **Cultura Organizacional:** Se hizo una entrevista a las autoridades de la Universidad Nacional de Agricultura, para conocer sobre respeto a la dignidad de la persona, trabajo en equipo y responsabilidad y transparencia en las acciones. (Anexo 6)
- **Clima Organizacional:** Se hizo una entrevista a la Jefatura del Hospital Médico Veterinario Universidad Nacional de Agricultura, para conocer como es el clima organizacional en el hospital. (Anexo 6)

Una vez obtenida la información del ambiente interno se procedió a realizar:

#### 4.4.4 Producto del Diagnóstico Interno

**Las fortalezas:** Condiciones institucionales que representan ventajas actuales o futuras para la institución.

**Las debilidades:** Condiciones internas que constituyen desventajas inmediatas o mediatas para la organización.

#### 4.4.5 Matriz de Evaluación del Factor Interno

- Se identificaron las fortalezas y debilidades claves.

Para la obtención de esta información se hizo una reunión con los ocho Doctores Médicos Veterinarios que actualmente trabajan en docencia, se hizo de forma participativa donde cada uno de ellos expuso las fortalezas y debilidades que puedan afectar y/o favorecer al Hospital.

- Se asignó una ponderación según importancia relativa para el éxito de la actividad, con valores entre 0.0 y 1.0, de manera que la sumatoria dé 1.0
- Luego se asignó una clasificación de 1 - 4 a cada factor, como sigue: 1= debilidad importante, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4= fortaleza importante
- Después se multiplico la ponderación de cada factor por su ponderación.
- Luego se sumaron los resultados ponderados de cada variable para establecer el resultado total ponderado para el Hospital:
  - **>2.5= fuerte posición interna**
  - **<2.5= débil posición interna**

Una vez obtenida la matriz de evaluación de factor interno con los datos correspondientes se procedió hacer una interpretación de los datos obtenidos.

#### **4.5 Matriz FODA**

Una vez obtenida toda la información del ambiente interno y externo se procedió a enlistar las fortalezas y debilidades de acuerdo a su peso, las oportunidades y amenazas de acuerdo a su impacto de mayor a menor.

## **V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **5.1 Diagnóstico del Ambiente Externo del Hospital Médico Veterinario**

#### **5.1.1 Dimensión Ecológica**

Se incluyen todos los medios físicos tanto del municipio de Catacamas como de la Universidad Nacional de Agricultura, ya que de alguna manera inciden de manera positiva o negativa al Hospital Médico Veterinario, las principales variables de esta dimensión son las siguientes:

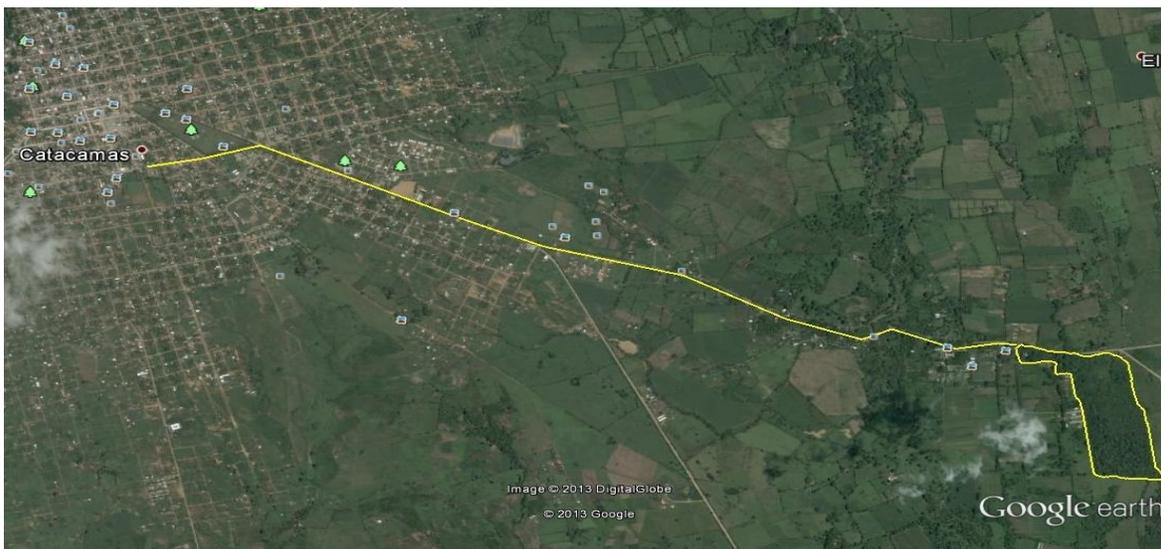
#### **Factores Climáticos**

Se estima que la temperatura promedio del Municipio de Catacamas es de 25°C, con una latitud 14°; 54; 04", longitud de -85.93, altitud de 44, una humedad relativa de 67.66%, precipitación anual de lluvia 1046.70 y una velocidad anual de viento de 5.2 km/h.

#### **Factores Hidrográficos**

La Universidad Nacional de Agricultura se encuentra ubicada en le región sureste del Municipio de Catacamas con coordenadas geográficas de 14°; 54'; 31'' longitud oeste del meridiano de Greenwich. Presenta una altitud de 346 m y una precipitación anual promedio de 1300 mm.

La ubicación de la Universidad Nacional de Agricultura es buena debido a que queda en una zona transitada y es de fácil acceso a la Ciudad de Catacamas, ubicación que permite al Hospital Médico Veterinario ser visitado con mayor facilidad por comunidades vecinas.



**Figura 2.** Ubicación de la Universidad Nacional de Agricultura

Fuente: Elaboración [www. Google.com](http://www.Google.com)

Dentro de la Universidad Nacional de Agricultura se encuentra ubicada un área de reserva natural denominada “La montaña”, que cuenta con una extensión de 37 hectáreas, perteneciente a la zona de vida de bosque seco tropical y en ella habitan una gran variedad de especies silvestres entre ellas aves, reptiles, anfibios, mamíferos e insectos.

El tipo de suelo predominante en la montaña según la clasificación por Leforrest Miller de FAO (1999) son el ITUa-1 (Ustropepts Típicos y suelos asociados a partir de aluvión viejo en terrazas) concernientes a los cambisoles son: fluvisols, kastanozem, lake, nitosols, rendzina y non.

## Factores Geológicos

La topografía del municipio de Catacamas es regular. Tiene una extensión de 7,261.2 km<sup>2</sup> una elevación de 2,306 msnm de la Sierra de Agalta, una altitud media de 346 msnm, La precipitación anual promedio alcanza los 1,343.3 mm, de los cuales el 88% se registra en los meses de mayo junio y julio. Ubicada en un valle a 450 metros sobre el nivel del mar, la Ciudad de Catacamas está a 432 msnm ubicada en la parte oriental.

El municipio de Catacamas cuenta con 6 tipos de suelos según Simmons los cuales se describen a continuación:

**Cuadro 1.** Tipos de suelos con que cuenta el municipio de Catacamas

Clasificación de Suelos	Característica	Ph
Naranjito	Pendiente mayor de 50%	6
Danli	Pendiente de 20-40%	6
Sulaco	Pendiente mayor de 60%	7
Suelos de los valles	Pendiente de 0%	0
Jacaleapa	Pendiente de 20-40%	5
Tomalá	Pendiente mayor de 60%	5

Fuente: Elaboración Instituto de Conservación Forestal (ICF)

## Factores Botánicos:

La Universidad Nacional de Agricultura cuenta con la montañita que es una reserva natural conSXD un ecosistema de bosque latifoliado siempre verde y en ella se encuentra una vegetación en donde predominan los arboles caducifolios.

También existen los árboles desnudos que permiten que los rayos solares lleguen al suelo y con esto facilita el crecimiento de un denso sotobosque (WWWF 2013). Sociológicamente los árboles están distribuidos en tres estratos: dominantes, codominantes y suprimidos.

### 5.1.2 Dimensión Demográfica

Se incluyen todas las variables que tienen que ver con los habitantes del municipio de Catacamas. A continuación se presenta las variables de esta dimensión:

#### Población por grupos de edad y proyecciones

Según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la población del municipio de Catacamas en el año 2010 era de 112,910 habitantes de los cuales el 49% eran hombres y 51% mujeres. La mayoría de la población (58%) reside en la zona rural.

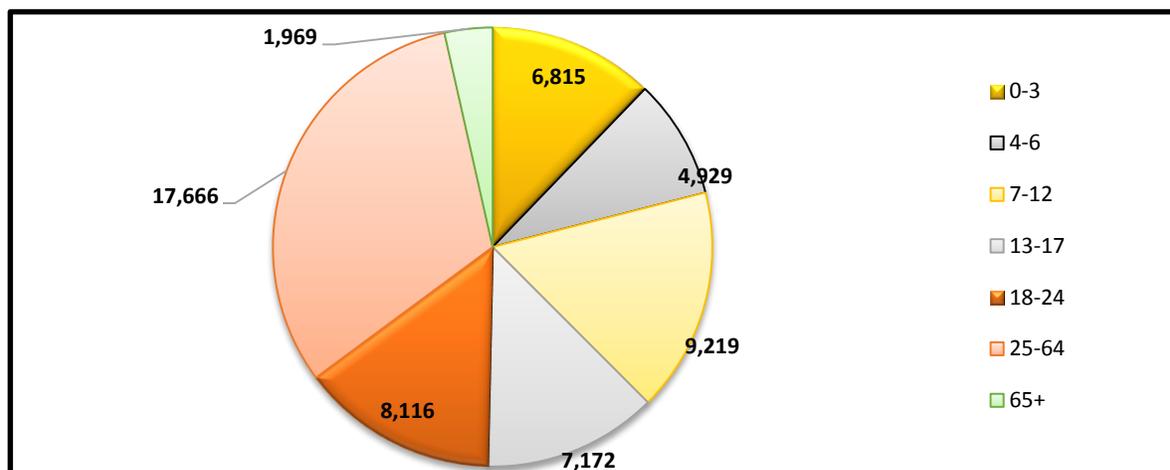
**Cuadro 2.** Población urbana y rural del Municipio de Catacamas

Zona	Hombres	Mujeres	Total
Urbana	21,962	24,993	46,956
Rural	33,923	32,031	65,954
<b>Total</b>	<b>55,885</b>	<b>57,024</b>	<b>112, 910</b>

Fuente: Elaboración Instituto Nacional de Estadística

En la población del municipio de Catacamas el 47% es menor de 65 años, de los cuales el 49% es menor de 17 años. Las personas mayores de 65 años únicamente representan el 4% de la población.

El municipio de Catacamas cuenta con una población joven, que beneficiara al Hospital en divulgación de los servicios, participación activa, mejoramiento y crecimiento del mismo entre otras.



**Figura 3.** Distribución de la población de Catacamas por sexo y grupos de edad  
Fuente: Elaboración Propia

Según las proyecciones del INE, la población del municipio de Catacamas para el año 2015, ascenderá a 129,288 habitantes, donde serán 63,700 hombres y 65,588 mujeres.

### Natalidad

La tasa bruta de natalidad en el departamento de Olancho es de 31.2 por cada 1,000 habitantes, y la tasa global de fecundidad es de cuatro hijos por mujer.

La mayoría de los nacimientos que se dan en el departamento de Olancho se registran en los municipios de Patuca, San Esteban, Dulce Nombre de Culmi, Juticalpa y Catacamas. El departamento se encuentra en quinto lugar a nivel de natalidad en comparación con el resto de los departamentos de Honduras.

## **Migración**

Según el estudio realizado en los Municipios de: Juticalpa, Catacamas, San Francisco de Becerra y Santa María del Real, el 27.6% de jóvenes entre 18 a 24 años emigran al extranjero buscando oportunidades para:

- Tener su propia casa
- Mejoramiento en salud y condiciones de vida
- Mejoramiento de la educación
- Mejor alimentación
- Pagar deudas
- La mayoría de la población que migra a diferentes partes de Honduras ya sea buscando mejores empleos o mejores instituciones para su educación entre otras.

## **Esperanza de vida al nacer**

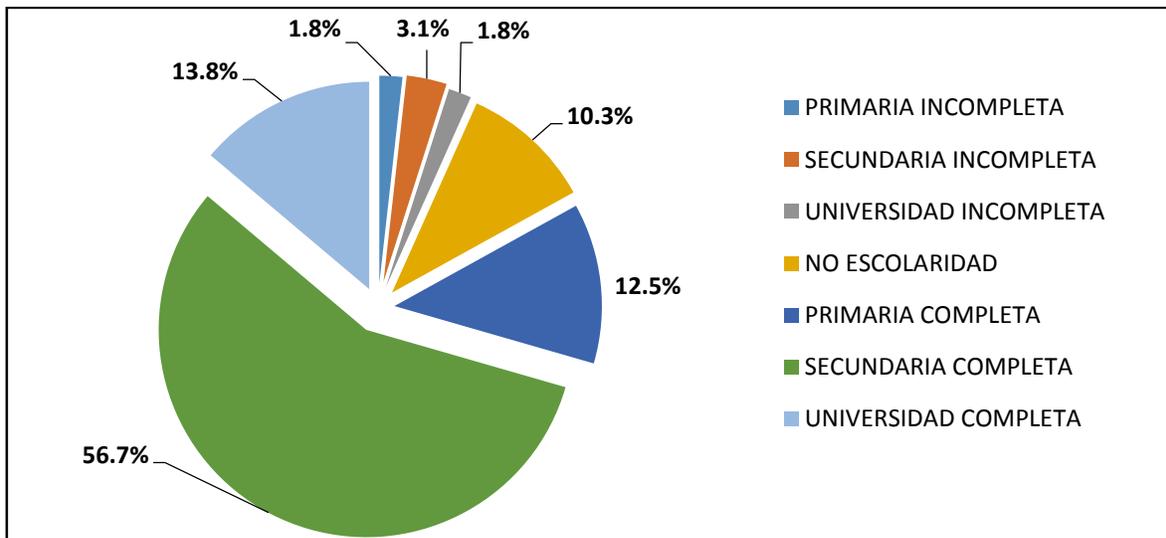
Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) la esperanza de Vida al Nacer en Honduras en el año 2011 es de 73.11 y en el año 2012 era de 73.4.

### **5.1.3 Dimensión Social**

Se evaluó tanto nivel académico de la población de Catacamas como la población de animales y/o mascotas como las principales variables que influyen en cada una de ellas.

#### **1. Nivel Académico del municipio de Catacamas**

Según observamos en la gráfica de la figura 4, de 378 encuestas realizadas en el municipio de Catacamas la mayor población, representando un 56.7% posee nivel de secundaria completa, el 12.5% de la población tiene primaria completa, el 10.3% de la población no tiene escolaridad, el 3.1% de la población tiene secundaria incompleta, el 1.8% de la población tiene universidad incompleta, el 1.8% de la población tiene primaria incompleta.



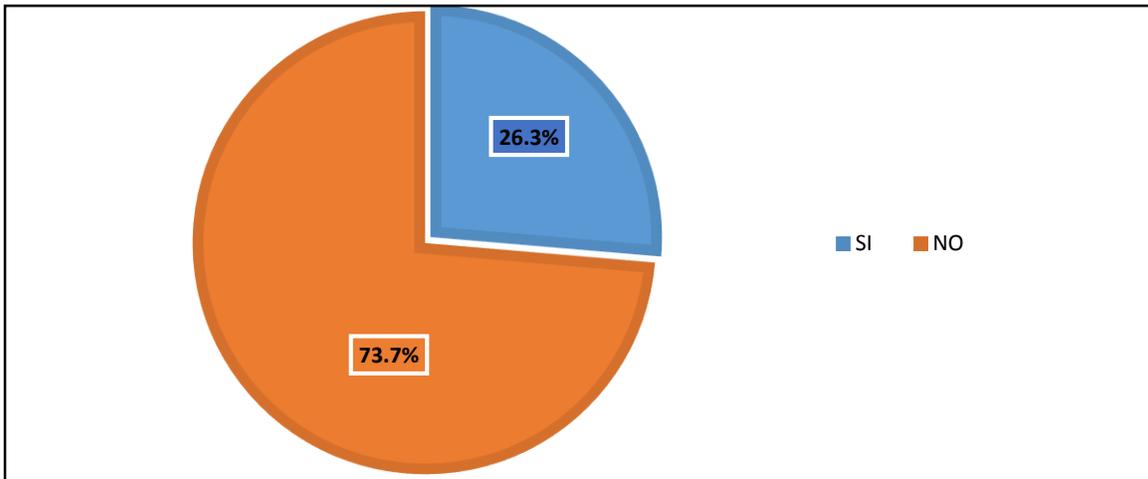
**Figura 4.** Nivel académico del municipio de Catacamas

Fuente: Elaboración Propia

Los datos mostrados en la figura 4, muestran que la mayor población del Municipio de Catacamas tiene un nivel de educación secundaria completa, factor que beneficia al Hospital Médico Veterinario porque la población tiene el grado académico necesario para saber en qué casos utilizarlo y que servicios presta un Hospital Veterinario.

## **2. Conocimiento de la población sobre la existencia del Hospital Médico Veterinario**

Analizando los resultados de la gráfica de la figura 5, se afirma que la mayor población encuestada no tiene conocimiento del Hospital Médico Veterinario representando el 73.7% y solo el 26.3% de la población tiene conocimiento del Hospital Médico Veterinario.



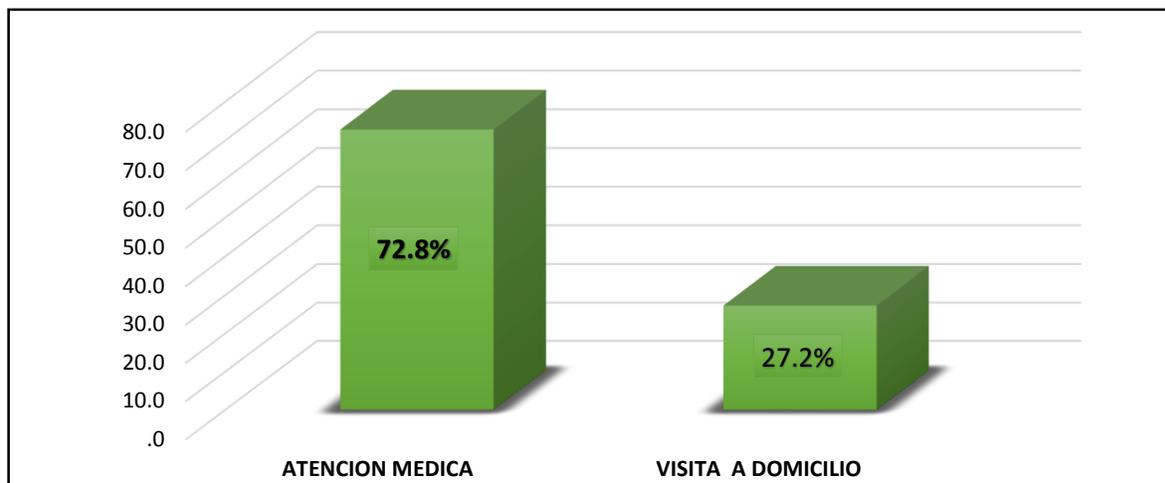
**Figura 5.** Conocimiento sobre la existencia del Hospital Médico Veterinario

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 5, se evalúa el conocimiento que tiene la Población del Municipio de Catacamas sobre la existencia del hospital en donde la mayor población tiene desconocimiento sobre la existencia del hospital, siendo una desventaja mercadológica debido a la poca afluencia de personas que tienen conocimientos.

### **3. Servicios que prestara el Hospital Médico Veterinario según el encuestado**

Según observamos en la gráfica de la figura 6 el 72.8% de la población encuestada le gustaría que el Hospital Médico Veterinario prestara los servicios de atención médica y el 27.2% de la población respondió que le gustaría el servicio de Visita a Domicilio.

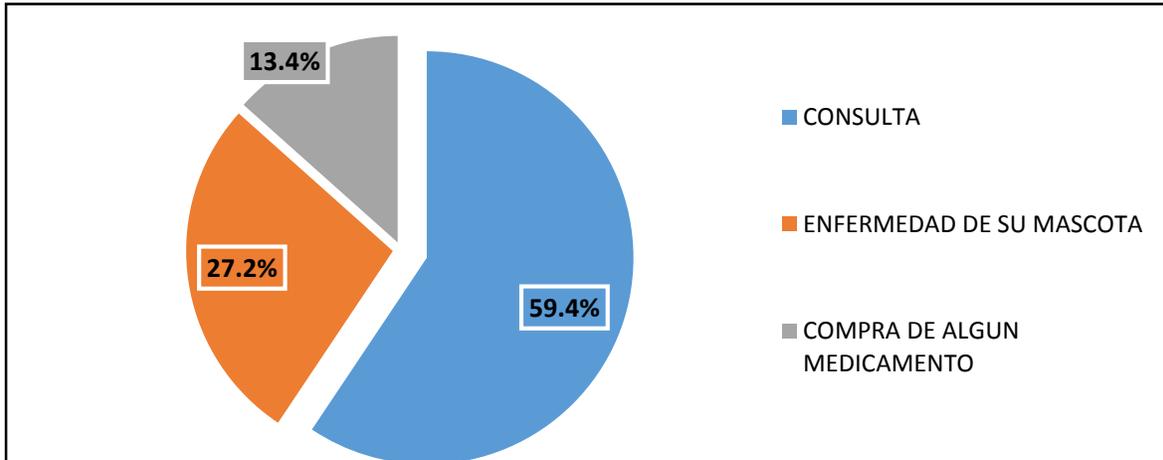


**Figura 6.** Servicios que prestara el Hospital Médico Veterinario según el encuestado  
Fuente: Elaboración Propia

La mayor parte de la población de Catacamas opina que el Hospital debería de dar el servicio de atención médica para el tratado de sus animales, mientras que la menor parte opina que debería de dar atención a domicilio, ambas permiten una mayor extensión al Hospital para su desarrollo y crecimiento.

#### **4. Casos en que la población de Catacamas utilizara los servicios Médicos del Hospital**

Analizando la gráfica de la figura No. 7 de 378 encuestas aplicadas el 59.4% de la población contestó que utilizará los servicios que prestará el Hospital para consulta siendo el porcentaje mayor, el 27.2% de la población únicamente lo utilizará para enfermedad de sus mascotas y el 13.4% de la población encuestada solamente para compra de algún medicamento.

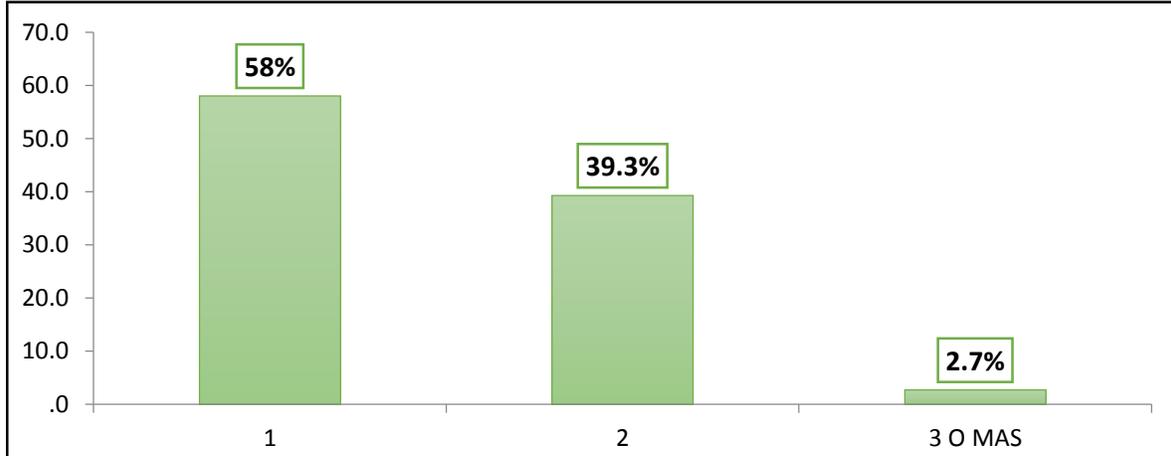


**Figura 7.** Casos en que la población de Catacamas utilizara los servicios del Hospital  
Fuente: Elaboración Propia

La mayor población de Catacamas utilizará los servicios del Hospital para consulta, enfermedad de su mascota y compra de algún medicamento, significa que la población está dispuesta usar los servicios que prestará el Hospital para el tratamiento de su mascota

### 5. La población de animales y/o mascotas del municipio de Catacamas

La gráfica de la figura 8, representa la población de animales y/o mascotas, dando como resultado que el 58% de la población solo tiene una mascota, el 39.3% de la población contestó que tiene 2 mascotas y el 2.7% de la población tiene de 3 o más mascotas.



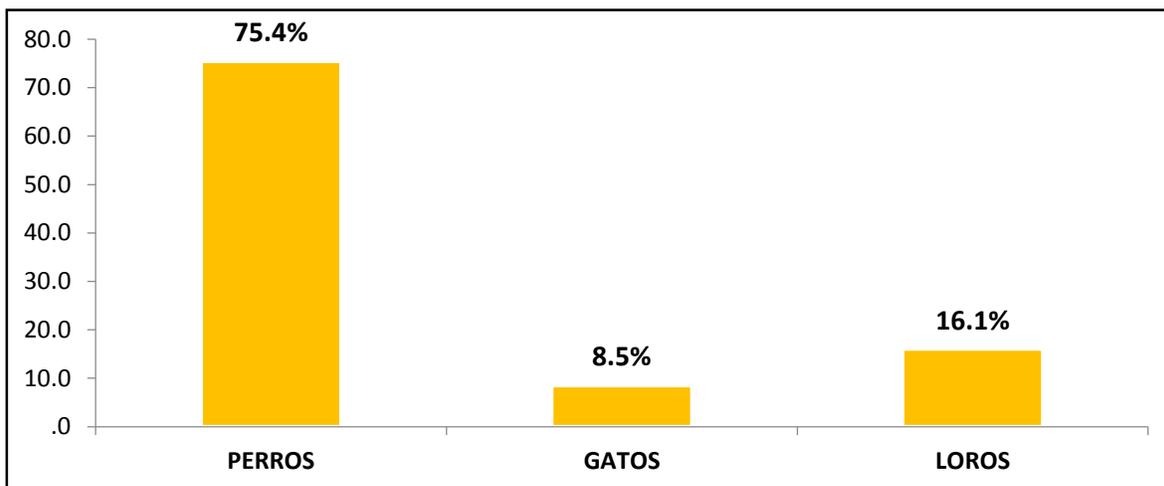
**Figura 8.** La población de animales y/o mascotas del municipio de Catacamas

Fuente: Elaboración Propia

La mayor población de Catacamas posee una mascota, otros dos y los demás de tres en adelante, la población de mascotas y/o animales son de mucha importancia para el desarrollo de las actividades del Hospital.

## 6. Tipos de mascotas en el municipio de Catacamas

La gráfica de la figura 9, nos muestra los resultados de la de la siguiente manera: El 75.4% de la población tiene perros de mascotas obteniendo este el mayor porcentaje, el 16.1% de la población tiene loros como mascotas y el 8.5% de la población tiene gatos de mascotas. Obteniendo que la mayoría de la población solo tiene perros como mascotas seguido de loros y por ultimo gatos.

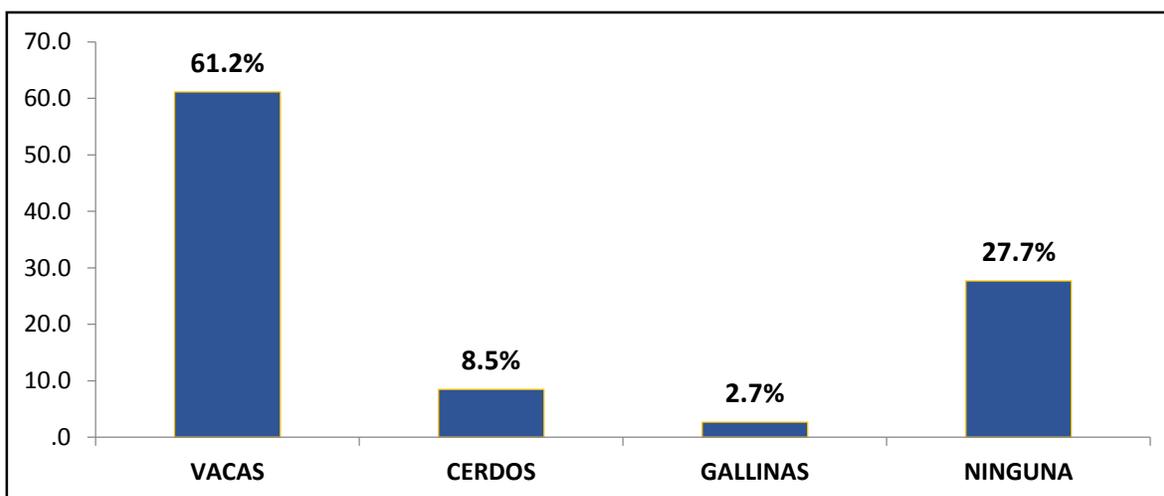


**Figura 9.** Tipos de mascotas existentes en el municipio de Catacamas

Fuente: Elaboración Propia

## 7. Especies de animales en producción

En la gráfica de la figura 10, representamos los animales de producción dando como resultado que el 61.2% de la población tiene vacas de animales de producción siendo este el de mayor porcentaje, el 27.7% no tiene ningún animal de producción, el 8.5% tiene cerdos de animales de producción y el 2.7% tiene gallinas de animales de producción.



**Figura 10.** Especies de animales de producción en el municipio de Catacamas

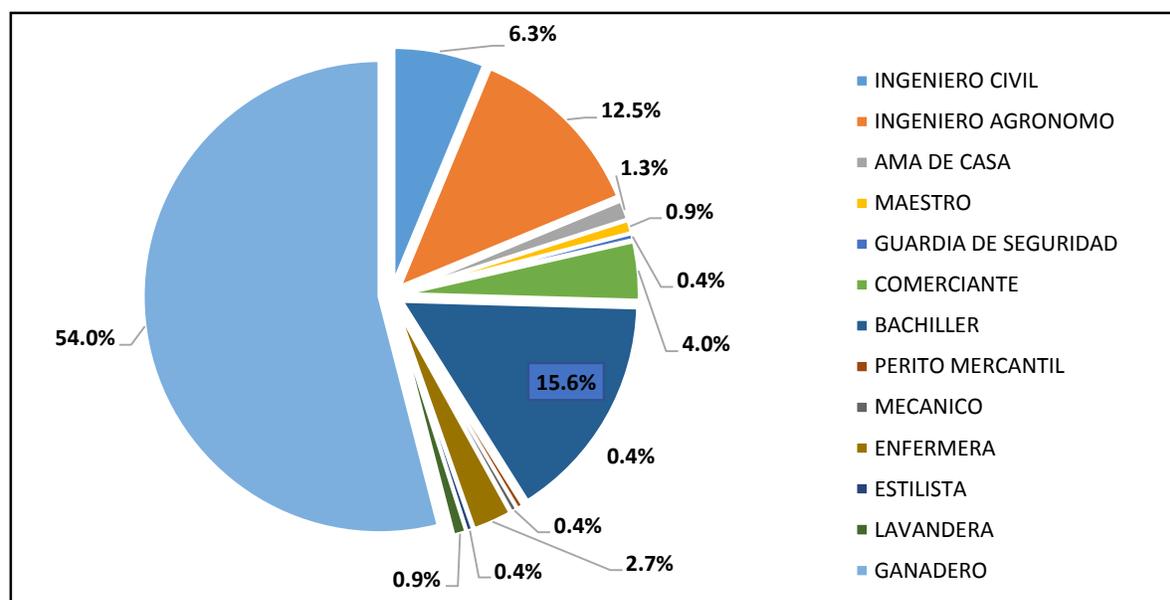
Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.4 Dimensión Económica

Se evaluó la ocupación de la población, ingreso y egreso familiar de la población del Municipio de Catacamas.

#### 1. Ocupación de la población del municipio de Catacamas

Según la gráfica de la figura 11, se observa los datos encontrados en cuanto a la ocupación de la población de la siguiente forma: el 54% de la población es Ganadera siendo este el mayor porcentaje de la población, el 15.6% de la población es Bachiller, el 12.5% de la población es Ingeniero Agrónomo, los demás ocupan un menor porcentaje en cuanto a ocupación.

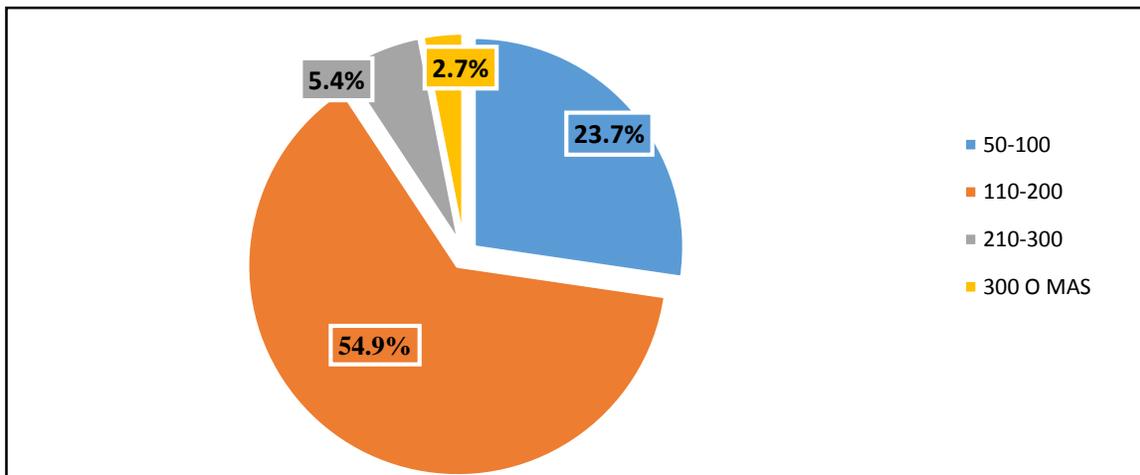


**Figura 11.** Ocupación de la población del municipio de Catacamas

Fuente: Elaboración Propia

## 2. Ingreso y egreso familiar

Analizando la gráfica de la figura 12, el 54.9% de la población respondió que ha pagado como máximo por consulta de sus animales Lps. 110 a 200, el 23.7% de la población encuestada ha pagado como máximo por consulta de sus animales Lps. 50 a 100, el 5.4% de la población a Lps. 210 a 300 y el 2.7% de la población ha pagado como máximo por consulta de sus animales Lps. 300.00 o más.

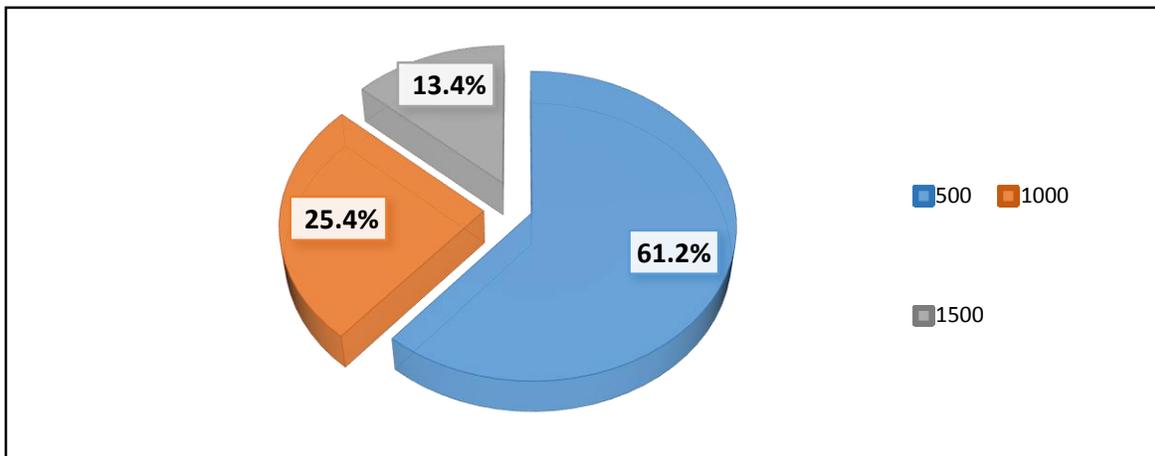


**Figura 12.** Cuanto es el máximo que ha pagado por consulta la población de Catacamas

Fuente: Elaboración Propia

## 3. Cuanto está dispuesto a pagar la población de Catacamas por consulta en el Hospital Veterinario.

Según se analiza en la gráfica de la figura 13, el 61.2% de la población estaría dispuesto a pagar por consulta del Hospital Médico Veterinario Lps. 500.00, el 25.4% de la población comento que está dispuesto a pagar Lps. 1,000.00 y el 13.4% de la población está dispuesto a pagar Lps. 1,500.00.

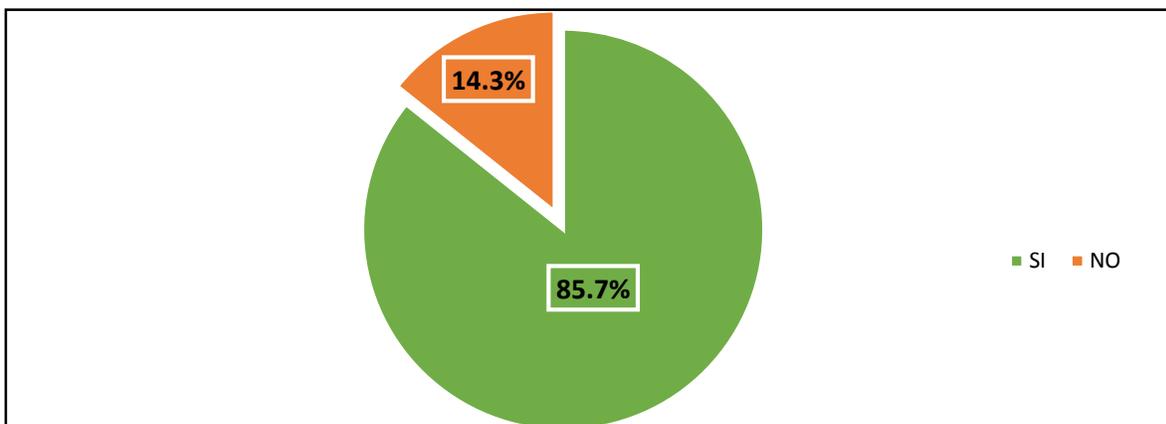


**Figura 13.** Cuanto está dispuesta a pagar la población de Catacamas por consulta  
Fuente: Elaboración Propia

La población de Catacamas está dispuesto a pagar el precio por los servicios del Hospital Veterinario, dependiendo el tipo de consulta que se le brinde al animal.

#### 4. Visita de la población de Catacamas a las agropecuarias para tratar a sus animales

Como se observa en la gráfica de la figura 14, sobre los datos obtenidos en la encuesta aplicada en el municipio de Catacamas el 85.7% de la población visita las agropecuarias para tratar a su animales y el 14.3% de la población contestó que no visita las agropecuarias para tratar sus animales.

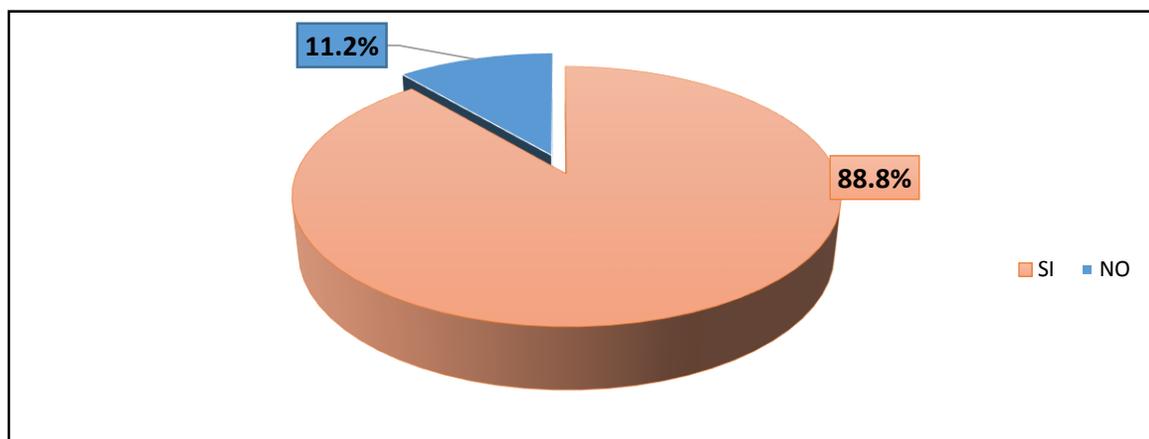


**Figura 14.** Visita de la población de Catacamas a las agropecuarias para tratar a sus animales.

Fuente: Elaboración Propia

## 5. Le gustaría contar con los servicios de Médicos Veterinarios Profesionales

La gráfica de la figura 15, muestra que 88.8% de la población encuestada contestó que le gustaría contar con los servicios de Médicos Veterinarios profesionales y el 11.2% contestó que no que le gustaría contar con los servicios de Médicos Veterinarios profesionales.



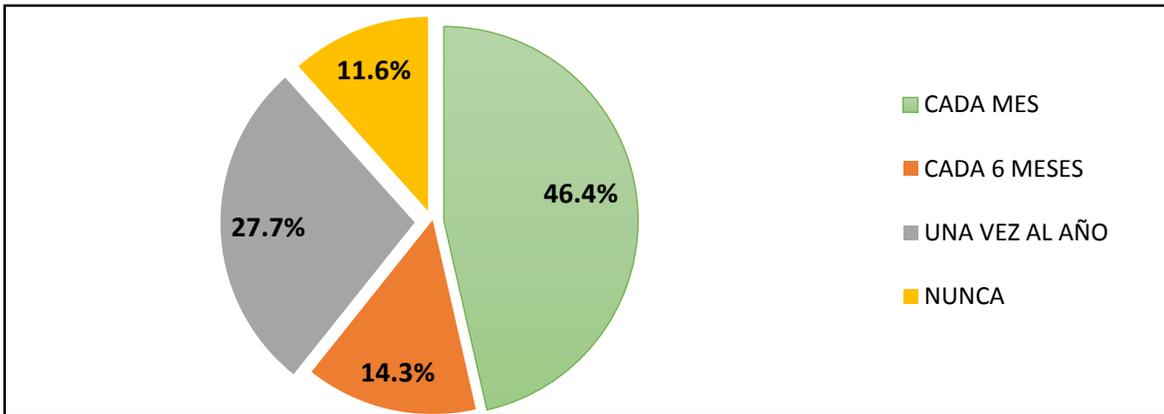
**Figura 15.** Le gustaría contar con los servicios Médicos Veterinarios profesionales

Fuente: Elaboración Propia

La población de Catacamas le gustaría contar con médicos veterinarios significa que usaría los servicios del Hospital Veterinario para el tratamiento de sus mascotas.

## 6. Cada cuanto la población de Catacamas visita las clínicas veterinarias de la zona para el tratamiento de sus animales o mascotas.

En la gráfica de la figura 16 se representa los resultados en donde se evalúa la regularidad con que la población de Catacamas visita las clínicas veterinarias de la zona para el tratamiento de sus mascotas y/o animales el 46.4% de la población visita cada mes las clínicas veterinarias de la zona, el 27.7% de la población una vez al año, el 14.3% de la población visitas cada 6 meses y el 11.6% de la población no visita las clínicas veterinarias de la zona.



**Figura 16.** Cada cuanto la población de Catacamas visita las agropecuarias para el tratamiento de sus animales.

Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.5 Dimensión Política

En esta dimensión se incluye información y análisis de las principales políticas desde dos perspectivas, política partidista y política públicas; así como recomendaciones necesarias que ayuden a mejorar la planificación estratégica del Hospital Médico Veterinario.

**Cuadro 3.** Dimensión política del Hospital Médico Veterinario.

VARIABLE	ANALISIS
Limitado Interés de los partidos políticos por mantener y fortalecer el Hospital	Los partidos políticos no se han interesado por el Hospital por tanto se puede asegurar que no hay ningún interés por parte de los políticos para ayudar al crecimiento Hospital.
Existencia de Proyectos originados de los partidos políticos que puedan afectar la institución.	No existen proyectos que puedan afectar y/o favorecer al Hospital Médico Veterinario ya que la Universidad Nacional de Agricultura actualmente no ha gestionado ningún proyecto.

VARIABLE	ANALISIS
Interés político –partidista inexistente en la organización	No existe ningún interés político actualmente en el Hospital.
Grupos de interés político en la organización y su influencia	No existe ninguna influencia dentro del Hospital de la política partidista. Actualmente
Importancia que la política pública confiere a la institución y sus actividades.	En el Hospital no habido ninguna importancia por parte de los partidos políticos
Apoyo explícito de las políticas públicas para la organización	No existe ningún apoyo actualmente para el Hospital
Existencia de políticas públicas que pueden afectar positiva o negativamente a la institución.	No existe políticas públicas que puedan afectar positiva o negativamente actualmente en el Hospital Médico Veterinario
Relevancia de la organización en la operacionalización de las políticas publicas	No existe relevancia de la organización en la operacionalización en el Hospital

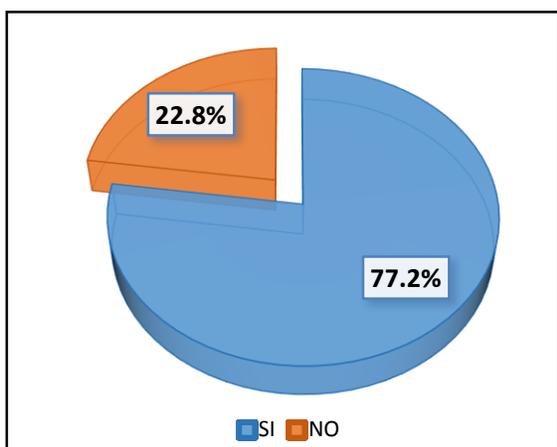
Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.6 Dimensión Epidemiológica

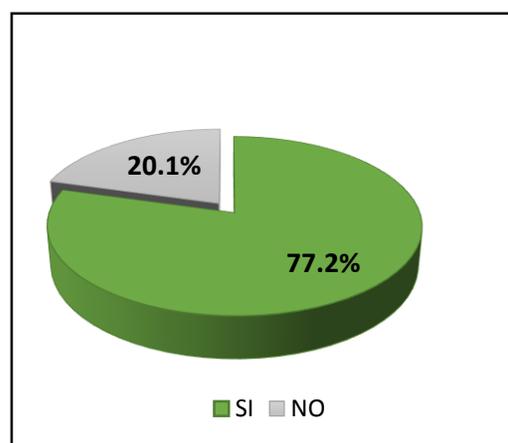
Se evaluó la morbilidad y mortalidad animal, como también las principales enfermedades que afectan la salud animal de la población de Catacamas.

## 1. Mortalidad y Morbilidad en la población animal de Catacamas

Como nos muestra la gráfica de la figura 17, los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al Municipio de Catacamas en donde el 77.2% de la población observó una enfermedad en sus animales, el 20.1% de la población no ha observado nada.



**Figura 18.** Morbilidad Animal en Catacamas  
Fuente: Elaboración Propia

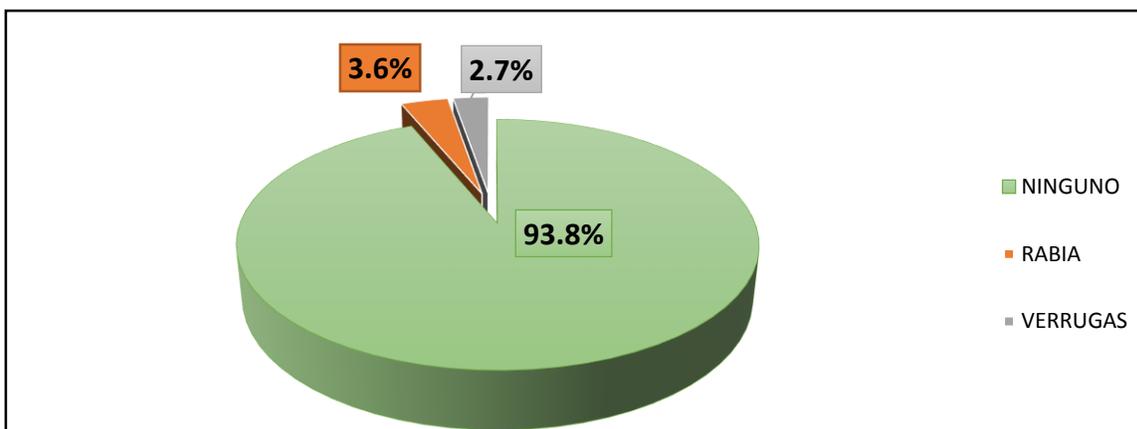


**Figura 17.** Mortalidad animal en Catacamas  
Fuente: Elaboración Propia

La gráfica de la figura 18, da como resultados que el 77.2% de la población han muerto por causa de enfermedad sus animales y el 22.8% de la población no se le han muerto por causa de enfermedad sus animales.

## 2. Factores y causas más importantes de los problemas de la salud animal en el municipio de Catacamas.

Como se observa en la gráfica de la figura 19, se estimó en la encuesta que el 93.8% de la población no ha observado ningún síntoma cuando se le han enfermado sus animales, pero el 3.6% de la población ha observado Rabia en sus animales y el 2.7% de la población ha observado papilomatosis en sus animales.



**Figura 19.** Factores y causas de los problemas de salud animal en Catacamas

Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.7 Dimensión Cultural del municipio de Catacamas

**Cuadro 4.** Dimensión Cultural del Municipio de Catacamas

Variables	Análisis	Recomendaciones
Costumbres Creencias, Tradiciones, Hábitos, Valores, y Comportamientos	<p>El Municipio de Catacamas desde su creación tiene como tradición celebrar la Feria Patronal, en honor al “Patrón San Francisco de Asís”- ya que la mayoría de los catacamenses esperan esta feria que se inicia del 3 al 13 de octubre.</p> <p>Hasta el año 1960 los ciudadanos de esta ciudad de Catacamas tenían una serie de creencias, tradiciones y costumbres religiosas que se celebran en cada uno de los evento importantes del Municipio</p>	<p>Aprovechar las oportunidades en aspectos culturales de la población para dar a conocer el hospital médico veterinario y el servicio brinda a la comunidad en general.</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.8 Dimensión Jurídica del Hospital Médico Veterinario

**Cuadro 5.** Dimensión jurídica del Hospital Médico Veterinario.

Variable	Análisis
Principales leyes que influyen en el desempeño	No hay ley que regule directamente al Hospital Médico Veterinario, pero si está regido bajo las normas de la Universidad Nacional de Agricultura
Vacíos legales que pueden afectar el desempeño de la institución	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decreto de Constitución</li> <li>2. Permisos de la Secretaria del Medio Ambiente</li> <li>3. Permiso de operación</li> </ol>
Leyes y vacíos jurídicos que afectan al desempeño institucional	Actualmente no existe en el Hospital Médico Veterinario
Soporte legal de la institución que garantiza el logro de su misión.	Actualmente no tiene el Hospital Médico Veterinario
Existen convenios institucionales y alianzas estratégicas	Actualmente la Universidad Nacional de Agricultura no ha gestionado convenios con otras Instituciones para el Hospital

Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.9 Dimensión Tecnológica del Hospital Médico Veterinario

En esta dimensión se incluye información de aspectos de tecnología, como ser la tecnología suave que es el conocimiento científico y humanístico; así como la tecnología dura que es el equipo necesario para desempeñar eficientemente la labor dentro del Hospital Médico Veterinario.

**Cuadro 6.** Dimensión tecnológica del Hospital Médico Veterinario.

Variable	Análisis	Recomendaciones
Se cuenta con el conocimiento elemental en todos los campos del saber para realizar una labor efectiva institucional	El recurso humano institucional cuenta con el conocimiento, pero aun en el Hospital no se cuenta con especialistas	Contratar Médicos Veterinarios Especialistas en las diferentes áreas del Hospital
Alto Costo de la tecnología disponible	El costo de la tecnología no es determinado por el Hospital	
Presión existente para el desarrollo tecnológico	Es de importancia para el Hospital ir adaptándose a la nueva tecnología	
Dificultades ambientales para la incorporación de la tecnología	No existe un estudio de impacto ambiental en el Hospital	

Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.10 Dimensión Comercial del Hospital Médico Veterinario

En esta dimensión se incluyen información, como adquisición de insumos, precios de mercado, disponibilidad local, ventas de productos entre otras elementales que determinan el desempeño del Hospital Médico Veterinario.

Dentro de esta dimensión es necesario determinar las siguientes variables:

**Cuadro 7.** Dimensión comercial del Hospital Médico Veterinario.

Variable	Análisis
Existe la tecnología necesaria en el mercado local e internacional	Si existe
Quiénes son los distribuidores y fabricantes de los insumos requeridos para el funcionamiento organizacional	Son los Laboratorios que proveen los medicamentos y el equipo necesario para el funcionamiento del Hospital entre ellos: DICOSA, G MAS, LABHOSPY, DIAGNOSTICOS LID entre otros
Cuáles son los precios de los insumos	Por el momento no están considerados en el Hospital. Ya que no percibe un fin lucrativo si no que académico
Precios de los productos institucionales en el mercado	Varían según el producto y no son determinantes por el Hospital
Quiénes son los competidores públicos y privados de la organización	Más que todo son las Clínicas Veterinarias privadas, Hospitales Veterinarios privados y las Agropecuarias de la zona
Cuál es la participación en el mercado del Hospital respecto a la de los competidores	Tiene muy buena participación ya que es el primer Hospital Veterinario público a nivel Nacional; por tanto nuestros competidores solo son Clínicas Privadas y Hospitales privados

Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.11 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

A través de la Matriz de Evaluación del Factor Externo, la cual permite determinar las oportunidades y los riesgos en el caso del Hospital Veterinario, considerando que para esta evaluación valores superiores a 2.5, indican una oportunidad de mejora y crecimiento, mientras que valores inferiores a este número indican un riesgo.

<b>Factor externo clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Factores Hidrográficos	0.03	3	0.09
la población de animales y/o mascotas	0.09	2	0.18
Nivel académico que poseen las personas	0.06	3	0.18
Falta de conocimiento de las personas de la existencia del Hospital Veterinario	0.09	1	0.09
Ocupación de la Población	0.1	3	0.3
Uso del Hospital por parte de la población	0.11	3	0.33
Intereses políticos por mantener y fortalecer el Hospital	0.07	2	0.14
Mortalidad en los animales	0.08	3	0.24
Factores y causas más importantes de los problemas de la salud animal	0.1	3	0.3

<b>Factor externo clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Conocimiento elemental en todos los campos del saber para realizar una labor efectiva institucional	0.09	3	0.27
Alto Costo de la tecnología disponible	0.05	2	0.1
Existe la tecnología necesaria en el mercado local e internacional	0.08	3	0.24
Competidores públicos y privados de la organización	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.61</b>

Fuente: Elaboración Propia

En este caso al examinar el factor externo se determinó que el Hospital tiene un ambiente levemente estimulante ya que las oportunidades superan las amenazas y el resultado de la matriz indicó (2.61). Tomando en cuenta que cada clasificación que se da del 1 al 4 representa: una amenaza importante (1), amenaza menor (2), oportunidad menor o de mejora (3) u oportunidad mayor o de crecimiento (4), por lo tanto tenemos que el peso de las oportunidades es mayor que el de las amenazas, logrando así la misión y sobrevivencia del Hospital.

### 5.1.12 Auditoria Externa de la Matriz del Perfil Competitivo

La Matriz del Perfil Competitivo, da una visión de cómo está el Hospital Médico Veterinario con respecto a otros Hospitales Veterinarios del país, obteniendo una radiografía clara de nuestros competidores en el mercado y así superarlos.

Criterio	Pond	Hospital Medico Vet.		Dog And Cats		San Francisco de Asís		Hospital Rivera		Hospital Bueno	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Instrumental y equipo medico	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Infraestructura	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24
Recursos Humanos	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08
Organigrama y Flujo operativo	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08
Enlaces con Universidades e instituciones no gubernamentales	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09

Criterio	Pond	Hospital Medico Vet.		Dog And Cats		San Francisco de Asís		Hospital Rivera		Hospital Bueno	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Marco legal institucional	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	1	0.1
Imagen institucional a nivel local, regional y nacional	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	4	0.4	2	0.2
Cobertura geográfica	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	1	0.1
Experiencia institucional	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	1	0.1
Experiencia y capacidad del personal	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33
<b>TOTAL</b>	1		<b>1.46</b>		<b>3.49</b>		<b>2.5</b>		<b>4</b>		<b>1.68</b>

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados mostrados en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), se puede analizar que el Hospital Médico Veterinario posee una puntuación de (1.46), ubicado en una quinta posición por lo que está en un nivel bajo a comparación de nuestros competidores, el Hospital Bueno ocupa una posición de (1.68), el Hospital San Francisco de Asís con (2.5), Dog And Cats con (3.49) y el Hospital Rivera que ocupa una primera posición con (4).

En la Matriz del Factor Competitivo se pudo estimar el riesgo debido a que el Hospital Médico Veterinario está en fase de ejecución y no posee actualmente toda la infraestructura y equipo necesario para dar un servicio al cliente.

## **5.2 Diagnóstico del Ambiente Interno del Hospital Médico Veterinario**

El Hospital Médico Veterinario se construyó con fines académicos para la Carrera de Medicina Veterinaria, permitiéndole al estudiante realizar diferentes prácticas de: Cirugía, Laboratorio Clínico, Especies mayores y menores y poder brindar un servicio especializado a la comunidad.

### **5.2.1 Dimensión Infraestructural del Hospital Médico Veterinario**

- **Base jurídica:**

El Hospital Médico Veterinario no cuenta con Base Jurídica actualmente, ya que se construyó como requisito a la apertura de la Carrera de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional de Agricultura por parte de Consejo de Educación Superior.

- **Planta física**

El Hospital Médico Veterinario perteneciente a la Universidad Nacional de Agricultura, inició su construcción en enero del 2012 en los predios de la Universidad, en la aldea de Santa Clara, actualmente se encuentra en fase de ejecución contando con la primera etapa

de construcción que contiene: Sala de espera, registro y estadística, recepción (caja), clínica 1 (consulta general), clínica 2 (consulta general), banco de sangre y toma de muestras, unidad de cuidados intensivos (UCI), terapia intensiva, hospitalización de pequeñas especies, medicamentos, rayos X y ultrasonido portátil, dormitorios de médicos veterinarios con baño y vestidores de damas y caballeros. (Anexo 9 y 10)

- **Equipo y mobiliario:**

En el cuadro 8, se describe el equipo y mobiliario que obtuvo el Hospital por medio de una “Licitación Pública Nacional LPN- N° 02-UNA-2011 ADQUISICIÓN DE EQUIPO, CRISTALERIA, MATERIALES, REACTIVOS Y MOBILIARIO PARA EL HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA, PRIMERA ETAPA”, actualmente el equipo está siendo usado para las diversas prácticas de cirugía y laboratorio clínico de los estudiantes de la Carrera de Medicina Veterinaria.

**Cuadro 8.** Equipo y mobiliario del Hospital Médico Veterinario.

<b>I Etapa Hospital Médico Veterinario</b>		
<b>Línea</b>	<b>Existente</b>	<b>Faltante</b>
<b>Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cirugía</li> <li>• Consulta externa</li> <li>• Laboratorio clínico</li> <li>• Imágenes diagnósticas (anexo 11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clínicas</li> <li>• Ultrasonidos</li> <li>• Rayos x</li> <li>• Hospitalización</li> <li>• Laboratorio clínico</li> <li>• Quirófanos</li> <li>• Necropsias</li> <li>• Cirugía</li> </ul>
<b>Cristalería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio clínico (anexo 12)</li> </ul>	
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio clínico</li> <li>• Cirugía</li> </ul>	

<b>I Etapa Hospital Médico Veterinario</b>		
<b>Línea</b>	<b>Existente</b>	<b>Faltante</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta externa (anexo 13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicamentos</li> <li>• Consulta externa</li> </ul>
<b>Reactivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio clínico (anexo 14)</li> </ul>	
<b>Mobiliario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cirugía</li> <li>• Consulta externa</li> <li>• Medicamentos</li> <li>• Hospitalización (anexo 15)</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

- **Tecnología suave (Conocimiento)**

Existen Médicos Veterinarios que están laborando en la Carrera de Medicina Veterinaria, actualmente no se están brindando los servicios al público en general, pero al contar con la infraestructura adecuada y el equipo en su totalidad pasarán hacer parte del Hospital Médico Veterinario y a dar un servicio a la comunidad y clientes que lo requieran. (Anexo 16. Curriculum Médicos Veterinarios)

De acuerdo al cuadro 9, se describe cada uno de los Médicos Veterinarios que actualmente están laborando en la Carrera de Medicina Veterinaria de acuerdo a su especialidad, faltando Médicos Veterinarios especialistas en: Cirugía, Diagnóstico por Imágenes (Radiología), Medicina Especies Mayores, Especies Menores, Laboratorio Clínico, Diagnóstico Patológico, Necropsias, Fauna Silvestre y Anestesiología.

**Cuadro 9.** Descripción del personal Médico Veterinario del Hospital.

Nº	Nombre	Profesión	Especialidad
1	Darío Octavio Caballero Reyes	Médico Veterinario	Producción Avícola
2	Elvia Ulin Vásquez		Ninguna
3	Fuggy Ernestina Castro Mejía		Master en Ciencia Animal
4	Luis Humberto Fajardo		Ninguna
5	Carlos Manuel Pinto Villanueva		Diplomado Virtual en Gestión Integral de las organizaciones
6	Max Roberto Chang Ishcol		Aseguramiento y Planeación de la Calidad ISO
7	Orlin Ramírez Alvarado		Master en producción animal sostenible, mención bovina
8	Orlando García Antúnez		Clínica Médica y Cirugía en Pequeños Animales
9	Ramón Enrique Escoto Quan		Master en Gestión de la Calidad Total

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.2. Dimensión Estructural

Se evalúa la división del poder y la autoridad y división funcional del Hospital Médico Veterinario.

- **División del poder y la autoridad:**

Actualmente el Hospital Médico Veterinario no cuenta con un marco estructural definido de cómo va a funcionar, debido a que no está construido en su totalidad y no ha empezado a brindar un servicio. (Anexo 17)

- **División Funcional:**

En la división funcional se evalúa la planificación, finanzas y sistemas de información del Hospital Médico Veterinario.

### 1. Planificación

El Hospital Médico Veterinario debido a que se encuentra en fase de ejecución actualmente no cuenta con un sistema de planificación adecuado para el buen funcionamiento del Hospital.

**Cuadro 10.** Planificación Hospital Médico Veterinario

Tipo de Documento		Existencia	Fase del Proyecto	Detalles
Convenios y acuerdos institucionales	I Etapa	Si	Negociación y/o financiamiento	Estado a través del Congreso Nacional de la Republica
	II Etapa	No		Gestión
	III. Etapa	No		

Tipo de Documento	Existencia	Fase del Proyecto	Detalles
Manual de Operaciones del Proyecto	No	Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del proyecto</li> <li>• Análisis de viabilidad,</li> <li>• Planificación y programación física y financiera</li> <li>• Planificación organizativa</li> <li>• Dirección de la ejecución del proyecto</li> <li>• Planificación del proceso de contrataciones</li> </ul>
Plan Estratégico	No	Operación	Misión, visión, Valores y Objetivos estratégicos
POA	No	Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto detallado por cada departamento</li> <li>• Identificación de objetos gastos presupuestarios de finanzas</li> </ul>
Reglamento Interno	No	Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes</li> <li>• Deberes y derechos</li> <li>• Funciones</li> <li>• Permisos</li> <li>• Prohibiciones</li> </ul>
Manual administrativo	No	Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funciones del personal que labora.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## **2. Finanzas**

- El Hospital Médico Veterinario no cuenta con un presupuesto asignado para operar en cuanto a los aspectos administrativos, extensión y materiales, actualmente solo existió presupuesto de inversión para la primera etapa de construcción del Hospital que ascendió a la cantidad de Diez millones ciento treinta y siete mil doscientos sesenta y tres con setenta y cinco centavos (10, 137,263.75), con lo cual se construyó la primera etapa, faltando que se construya la II y III Etapa del Hospital.
- La construcción total del Hospital Médico veterinario asciende a la cantidad de Sesenta millones de lempiras (Lps. 60, 000,000) que costará su obra en su totalidad teniendo las condiciones necesarias de un hospital completo para su operación.

## **3. Sistemas de Información**

Debido a que el Hospital se encuentra todavía en fase inicial, no ha desarrollado un sistema de información adecuado, que contenga un sistema de manejo administrativo, contable y de operación para el buen funcionamiento del Hospital Médico Veterinario. (Anexo 18)

### **5.2. 3 Dimensión Superestructural**

- **Cultura Organizacional:**

El Hospital Médico Veterinario como no ha entrado en funcionamiento no cuenta con los manuales necesarios como ser: manual de organización, manual de puestos y salarios y manual de recursos para una mejor operación efectiva del personal.

- **Clima Organizacional:**

Existe personal asignado al Hospital Médico Veterinario pero, al no estar en funcionamiento no se puede establecer que son parte de la operatividad por lo tanto el clima organizacional del Hospital no se puede establecer todavía.

#### 5.2.4 Matriz de Evaluación del Factor Interno

La Matriz MEFI determina en qué puntos debe mejorar el Hospital y las medidas que debe tomar para tener un buen funcionamiento, permitiendo de esta manera tener una visión de cómo puede verse a futuro para una atención de calidad hacia las personas que utilicen los servicios del Hospital.

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Base Jurídica	0.08	1	0.08
Instalaciones Físicas	0.12	1	0.12
Equipo y Mobiliario	0.12	1	0.12
División del poder y la autoridad	0.08	2	0.16
Profesionalismo en el personal	0.1	3	0.3
Planificación	0.1	2	0.2

<b>Factor interno clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Finanzas	0.11	1	0.11
Sistemas de Información	0.07	2	0.14
Cultura Organizacional	0.07	2	0.14
Clima Organizacional	0.07	1	0.07
Personal insuficiente	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1.52</b>

Fuente: Elaboración Propia

La Matriz de evaluación del Factor Interno es la que evalúa tanto fortalezas como debilidades del Hospital el resultado fue de (1.52) factor que está por debajo del análisis promedio que es 2.5, lo que indica una posición débil, ya que las debilidades superan las fortalezas que actualmente posee el Hospital, debido a la falta de operación, integración del personal técnico, académico, administrativo y la prestación de los servicios profesionales calificados que darán los médicos veterinarios.

### 5.3 Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primer Hospital Médico Veterinario público en Honduras</li> <li>2. Ubicado en una zona peri urbana</li> <li>3. Fácil acceso</li> <li>4. Profesionalismo en el personal que labora</li> <li>5. Pertenece a la Carrera de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional de Agricultura</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una zona altamente ganadera</li> <li>2. Uso de los servicios del Hospital por parte de la población</li> <li>3. Convenios institucionales y alianzas estratégicas que fortalezcan el Hospital</li> <li>4. Existencia de la tecnología necesaria en el mercado local e internacional</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con el equipo y mobiliario necesario para operar</li> <li>2. No cuenta con las instalaciones físicas terminadas en su totalidad</li> <li>3. Falta de presupuesto</li> <li>4. Falta de una planificación</li> <li>5. No tiene sistemas de información</li> <li>6. No cuenta con cultura organizacional</li> <li>7. No cuenta con clima organizacional</li> <li>8. No cuenta con el personal suficiente para operar</li> <li>9. No cuenta con un estudio de pre-factibilidad</li> <li>10. No tiene un reglamento interno</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimiento de las personas de la existencia del Hospital Veterinario</li> <li>2. Competidores privados de la organización</li> <li>3. Falta de intereses políticos por mantener y fortalecer el Hospital</li> <li>4. Alto Costo de la tecnología disponible</li> <li>5. Competencia ilegal por parte de las agropecuarias</li> <li>6. Existencias de clínicas veterinarias en la zona</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia

## VI. CONCLUSIONES

1. Se puede concluir en este estudio que el Hospital Médico Veterinario actualmente posee una Matriz de Evaluación de Factor Externo MEFE de 2.61 que indica que el ambiente es levemente estimulante ya que las oportunidades de mejora y crecimiento superan las fortalezas, por lo tanto tenemos que el peso de las oportunidades es mayor que el de las amenazas, logrando así la misión y sobrevivencia del Hospital.
2. El Hospital Médico Veterinario presenta oportunidades cómo ser: una zona altamente ganadera en el municipio de Catacamas, uso que la población puede hacer de los servicios profesionales del Hospital, los convenios institucionales y alianzas estratégicas que vengan a fortalecer el Hospital y la existencia de nuevas tecnologías necesarias en el mercado local e internacional que servirán de apoyo para el crecimiento y mejora del Hospital una vez esté brindando un servicio al cliente.
3. También presenta amenazas que puedan afectar el funcionamiento del Hospital que son: falta de conocimiento de la existencia del Hospital Veterinario por parte de las personas, competidores privados de la organización, falta de intereses políticos por mantener y fortalecer el Hospital y alto costo de la tecnología disponible.
4. Presenta una Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI de 1.52 factor que está por debajo del análisis promedio que es 2.5, lo que indica una posición débil ya que las debilidades superan las fortalezas que actualmente posee el Hospital, la información evaluada permite determinar en qué puntos debe mejorar el Hospital y las medidas que debe tomar para tener un buen funcionamiento.

5. La construcción de las instalaciones del Hospital no ha finalizado así como el equipamiento de materiales, reactivos, cristalería y mobiliario; estas circunstancias han impedido que el Hospital brinde un servicio al público y esto es reflejado en el análisis FODA.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- En primer lugar, se recomienda que las autoridades de la Carrera de Medicina Veterinaria hagan un plan estratégico mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) en donde se plasmen la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y las metas que se quieren alcanzar en un futuro.
- Que las autoridades de la Universidad Nacional de Agricultura gestionen el presupuesto ante el Estado para culminar las instalaciones de la segunda y tercera etapa del Hospital Médico Veterinario y que se equipe con todo lo necesario para el buen funcionamiento del Hospital para que inicie a brindar un servicio al cliente.
- Las autoridades de la Universidad Nacional de Agricultura junto con la Coordinación de la Carrera de Medicina Veterinaria gestionen, para que el Hospital Médico Veterinario cuente con todo el cuerpo médico veterinario, con las diferentes especialidades en: Cirugía, Diagnóstico por Imágenes (Radiología), Medicina Especies Mayores, Especies Menores, Laboratorio Clínico, Diagnóstico Patológico, Necropsias, Fauna Silvestre, para que funcione el Hospital de manera eficiente.
- Elaborar tesis en cada una de las áreas que compone el estudio de Pre-factibilidad que incluya un: Estudio de mercado, Estudio técnico, Evaluación financiera, Evaluación económica social y Evaluación impacto ambiental para mejor funcionamiento del Hospital.

- Las autoridades de la Carrera de Medicina Veterinaria deberá plasmar un marco estructural de cómo será el funcionamiento del Hospital y su propio manual de operaciones para un mejor desempeño del personal.
- Que las autoridades de la Universidad Nacional de Agricultura junto con la Coordinación de la Carrera de Medicina Veterinaria elaboren el reglamento o interno respectivo que contenga leyes, deberes y derechos, funciones, permisos y prohibiciones para un mejor control dentro de las instalaciones del Hospital.
- Las autoridades Carrera de Medicina Veterinaria deberá gestionar alianzas con otras instituciones académicas, estatales y/o cooperantes que ayuden al crecimiento y mejoramiento del Hospital.
- Las autoridades Carrera de Medicina Veterinaria deberán gestionar sistemas de información adecuada para el Hospital que contenga: sistema de manejo administrativo, contable y de operación para un mejor funcionamiento administrativo.
- Las autoridades Carrera de Medicina Veterinaria deberán gestionar una cultura organizacional en lo que concierne a: manual de organización, manual de puestos y salarios y manual de recursos para una mejor operación efectiva del personal.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

**Acero de la Cruz, s.f.** Consultado el 30 de julio de 2013. Disponible en [http:// www. uco.es /zootecnia ygestion/img/pictorex/01\\_17\\_13\\_1\\_A ESTRATEG\\_ver\\_alumnos.pdf](http://www.uco.es/zootecnia_ygestion/img/pictorex/01_17_13_1_A ESTRATEG_ver_alumnos.pdf).

**Armijo Marianela, 2009.** Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL 2009. Consultado el 12 de junio de 2013. Disponible en [http:// www.hwww2.uca.es/estrategico/paginas/c\\_mando.pprrio.cl/.../PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%202011-2014](http://www.hwww2.uca.es/estrategico/paginas/c_mando.pprrio.cl/.../PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%202011-2014)

**Asuncion, s.f.** Consultado el 30 de julio de 2013. Disponible en <http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/asignatura1/archivos/Tema%204%20alumnos.pdf>

**Caldera Rodolfo, 2004.** Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humano. Consultado 16 de junio de 2013. Disponible en [http:// www.galeon.com/estrategika](http://www.galeon.com/estrategika).

**Carreto Julio, s.f.** Consultado el 04 de julio de 2013. Disponible en [http://www.monografias.com/trabajos62/diagnostico-situacional/diagnostico\\_situacional.Shtml#ixzz2ZoYmJ6ae](http://www.monografias.com/trabajos62/diagnostico-situacional/diagnostico_situacional.Shtml#ixzz2ZoYmJ6ae).

**Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real 2009.** CEEI Ciudad Real Edificio Cámara de Comercio C/ Lanza, 2 - 2ª Planta - 13004 Ciudad Real. Consultado el 20 de julio de 2013. Disponible en <http://www.ceeicr.es>

**CKOFF, Russel L. 2000.** Consultado el 16 de julio de 2013. Disponible en <http://www.slideshare.net/nitox/plan-estrategico-hospital-presentación>

**Contreras, 2006.** Citado el 30 de julio de 2013. Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>.

**Creative commons deed, 2012.** Consultado el 30 de Julio de 2013. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/text\\_of\\_Creative\\_commons\\_deed\\_2012](http://es.wikipedia.org/wiki/text_of_Creative_commons_deed_2012).

**Cresmani, Ernesto, 2010.** Consultado el 02 de julio de 2013. Disponible en <http://www.ernestocresmani.com/analisis-foda.html>

**Colin L. Franco Merletti, Solkolne y Vine Paolo, s.f.** Método epidemiológico aplicado a la salud y seguridad en el trabajo. Consultado el 30 de julio de 2013. Disponible en <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/28.pdf>.

**Chiavenato, 2006.** Consultado el 22 de junio de 2013. Disponible en [http://www.monografias.com/trabajos62/diagnostico-situacional2\\_situacional/diagnostico.shtml#ixzz2ZoYDwbxu](http://www.monografias.com/trabajos62/diagnostico-situacional2_situacional/diagnostico.shtml#ixzz2ZoYDwbxu).

**Echeverry Vega, 2010.** Administración de negocios internacionales Facultad de administración Universidad del rosario Bogotá. Consultado el 23 de junio de 2013. Disponible en: <http://www.revespcardiol.org/es/el-cuadro-mando-integral-como/articulo/90154891/>

**Guía de apoyo al emprendedor, s.f.** Consultado el 30 de julio de 2013. Disponible en: [http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

**Gorriti, 2010.** Consultado el 03 de julio de 2013. Disponible en [http://www.unioviado.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro\\_mando\\_integral.pdf](http://www.unioviado.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf).

**Investigación Científica para el desarrollo sostenible, s.f.** Consultado el 30 de julio de 2013. Disponible en <http://www.sinchi.org.co/index.php/base-de-datos-inirida10/51-base-de-datos-inirida/dimensiones/675-dimensión-demografica>

**Libro The Balanced ScoreCard, s.f.** Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996. Consultado el 20 de julio de 2013. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

**Revista Reencuentro, 2007.** Artículo. *La Planeación Estratégica Gerencial*. México. Consultado el 23 de julio de 2013. Disponible en [http:// biblioteca digital.conevyt.org.mx/servicios/hemeroteca/reencuentro/24\\_13.html](http://biblioteca.digital.conevyt.org.mx/servicios/hemeroteca/reencuentro/24_13.html)

**Ríos Franklin, s.f.** Consultado el 23 de junio de 2013. Disponible en [http:// www.idepa.es/sites/web/ idepaweb/ Repositorios/.../mando\\_integral.pdf](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/.../mando_integral.pdf)

**Rodríguez, 2005:24.** Consultado el 02 de julio de 2013. Disponible en [http://www.sademi.com/actividades/proyectos/plan\\_estrategico\\_mi.ppw.slideshare.net/guest8e2b21/diagnostico-estrategico-v2](http://www.sademi.com/actividades/proyectos/plan_estrategico_mi.ppw.slideshare.net/guest8e2b21/diagnostico-estrategico-v2).

**Porter, 1988.** Consultado el 03 de julio de 2013. Disponible en <http://www.hee.gob.ec/descargas/plan%20estrategico.pdf>

**Ulin Vásquez, 2013.** Funciones del Hospital Médico Veterinario e Importancia (entrevista). Catacamas, Olancho, Honduras. Universidad Nacional de Agricultura.

IX. ANEXOS

# ANEXOS

**Anexo 1.** Entrevista dirigida al Jefe del Departamento Académico de Recursos Naturales de la Universidad Nacional de Agricultura

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA**  
**CATACAMAS, OLANCHO**



**Tema:** Diagnóstico Estratégico Sobre el Análisis del Ambiente Interno y Externo del Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura

**Objetivo:** *Conocer los diferentes factores que componen la Dimensión Ecológica en el Hospital Médico Veterinario.*

**I. Factores hídricos**

1. ¿Dónde se encuentra ubicada la Universidad Nacional de Agricultura?
2. ¿Con qué ríos o quebradas limita la Universidad?
3. ¿Cuáles son las micro cuencas que limitan con la Universidad?

**II. Factores botánicos**

1. ¿Cuáles son los tipos de bosque que existen en la Universidad Nacional de Agricultura?

**Anexo 2.** Entrevista dirigida al Laboratorio de Suelos de la Universidad Nacional de Agricultura, ICF e ICADE de Catacamas

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA**  
**CATACAMAS, OLANCHO**



**Tema:** Diagnóstico Estratégico Sobre el Análisis del Ambiente Interno y Externo del Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura

**Objetivo:** *Conocer los diferentes factores que componen la Dimensión Ecológica en el Hospital Médico Veterinario.*

**I. Departamento de Suelos de la Universidad Nacional de Agricultura**

1. ¿Cómo es la topografía (distancia, elevación y dirección) de la Universidad Nacional de Agricultura?
2. ¿Cuánta área montañosa tiene la Universidad?
3. ¿Cuál es el tipo de Suelo de la Universidad?

**II. ICF e ICADE**

1. ¿Cómo es la topografía (distancia, elevación y dirección) del Municipio de Catacamas?
2. ¿Cuánta área montañosa tiene del Municipio de Catacamas?
3. ¿Cuál es el tipo de Suelo existe en el Municipio de Catacamas?
4. Cuáles es la serie de suelos que existe en el Municipio de Catacamas?

**Anexo 3.** Entrevista dirigida al Centro de Salud, Registro Nacional de las personas, Instituto Nacional de Estadística y Municipalidad de Catacamas

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

### CATACAMAS, OLANCHO



**Tema:** Diagnóstico Estratégico Sobre el Análisis del Ambiente Interno y Externo del Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura

**Objetivo:** *Conocer los diferentes factores que componen la Dimensión Demográfica en el Municipio de Catacamas.*

#### **I. Registro Nacional de las Personas**

1. ¿Cuál es la población por edad del Municipio de Catacamas?
2. ¿Cuál es la población urbana y rural del Municipio de Catacamas?

#### **II. Centro de Salud**

1. ¿Cuál es la natalidad que existe en el municipio de Catacamas?
2. ¿Cuál es la esperanza de vida al nacer en el municipio de Catacamas?

#### **III. Municipalidad de Catacamas**

1. ¿Cuáles son las aldeas y poblaciones en el municipio de Catacamas?
2. ¿Cuál es la población urbana y rural en el municipio de Catacamas?

**Anexo 4.** Encuesta dirigida al municipio de Catacamas

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA**

**CATACAMAS, OLANCHO**



**Nombre del encuestado** \_\_\_\_\_

**Nombre del encuestador** \_\_\_\_\_

**Lugar** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

**1. Edad.**

15 - 25 años

26 - 36 años

36 - 50 años

51 años o más

**2. Estado Civil.**

Casado

Soltero

Viudo

Divorciado

Otro

## II. INFORMACION LABORAL Y ACADEMICA

### 1. Grado Académico.

- |                        |                          |                      |                          |
|------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Primaria Incompleta    | <input type="checkbox"/> | Primaria Completa    | <input type="checkbox"/> |
| Secundaria Incompleta  | <input type="checkbox"/> | Secundaria Completa  | <input type="checkbox"/> |
| Universidad Incompleta | <input type="checkbox"/> | Universidad Completa | <input type="checkbox"/> |
| No Escolaridad         | <input type="checkbox"/> |                      |                          |

### 2. ¿Profesión u Oficio?

---

## III. INFORMACION EPIDEMIOLOGICA

### 1. Tiene Usted mascotas y/o animales de producción?

- Si
- No

### 2. ¿Cuántas animales tiene?

- 1
- 2
- 3 o más

### 3. ¿Qué tipo de especies de animales tiene?

---

### 4. ¿Han padecido alguna enfermedad sus mascotas?

- Si
- No

5. **¿Qué tipo de enfermedad han padecido?**

\_\_\_\_\_

6. **Ha utilizado Usted los servicios Médico Veterinarios para atender la enfermedad de su (s) animal (es).**

Si

No

7. **¿Qué procedimiento ha hecho el Médico Veterinario?**

\_\_\_\_\_

8. **¿Cuánto es el máximo que ha pagado por consulta sin incluir tratamiento?**

50-100

110 -200

210-300

300 o mas

#### IV. INFORMACION DIAGNOSTICA

1. **¿Tiene conocimiento Usted del Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura?**

Si

No

2. **¿Qué opina Usted de la ubicación del hospital?**

Accesible

Poco accesible

3. **¿Qué servicios le gustaría que prestaran el Hospital Médico Veterinario?**

\_\_\_\_\_

4. **¿Cómo cree Usted que el Hospital beneficiaria a la comunidad?**

\_\_\_\_\_

**5. ¿Utilizaría Usted los servicios profesionales que brinda el Hospital Veterinario?**

Si

No

**6. ¿En qué casos utilizaría Usted los servicios Médicos del Hospital?**

Consulta

Enfermedad de su mascota

Compra de algún medicamento

Otros

**Anexo 5.** Entrevista dirigida al Instituto Nacional de Estadística, Casa de la Cultura y Comisión Cultura de la Municipalidad de Catacamas

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA**  
**CATACAMAS, OLANCHO**



**Tema:** Diagnóstico Estratégico Sobre el Análisis del Ambiente Interno y Externo del Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura

**Objetivo:** *Conocer sobre valores, creencias, costumbres y comportamiento de las personas en el municipio de Catacamas.*

1. ¿Cuáles son los hábitos que tienen las personas en el Municipio de Catacamas?
2. ¿Cuáles son las costumbres que tienen las personas en el Municipio de Catacamas?
3. ¿Cuáles son los Valores que tienen las personas en el Municipio de Catacamas?
4. ¿Cuáles son los Creencias que tienen las personas en el Municipio de Catacamas?
5. ¿Cuáles son los Comportamientos que tienen las personas en el Municipio de Catacamas?.

**Anexo 6.** Entrevista dirigida a las autoridades de la Universidad Nacional de Agricultura

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA**

**CATACAMAS, OLANCHO**



**Tema:** Diagnóstico Estratégico Sobre el Análisis del Ambiente Interno y Externo del Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura

**Objetivo:** *Conocer sobre el análisis interno y externo del Hospital Médico Veterinario*

**I. Dimensión Política**

1. ¿Qué tanto ha influido los partidos políticos en la ejecución del Hospital Médico Veterinario?
2. ¿Qué apoyo han aportado los partidos políticos en la construcción del hospital mencione en que forma y en qué fecha?
3. ¿Existen proyectos que ayudan para la ejecución del Hospital, mencione?
4. ¿Existe algún interés político en el Hospital?
5. ¿Existe algún apoyo explícito de las políticas para el Hospital?
6. ¿Existen políticas públicas que pueden afectar positiva o negativamente al Hospital?

## **I. Dimensión Jurídica**

1. ¿Principales leyes que influyen en el desempeño del Hospital?
2. ¿Soporte legal de la institución que garantiza el logro de su misión?
3. ¿Existen convenios institucionales y alianzas estratégicas del Hospital?

## **II. Dimensión Tecnológica**

1. ¿Se cuenta con el conocimiento elemental en todos los campos del saber para realizar una labor efectiva en el Hospital?
2. ¿Cuál es la disponibilidad y acceso a la tecnología suave y dura en el Hospital?
3. ¿Existen dificultades ambientales para la incorporación de la tecnología en el Hospital?

## **III. Dimensión Comercial**

1. ¿Existe la tecnología necesaria en el mercado local e internacional?
2. ¿Quiénes son los distribuidores y fabricantes de los insumos requeridos para el funcionamiento del Hospital?
3. ¿Precios de los productos institucionales en el mercado?
4. ¿Quiénes son los competidores públicos y privados del Hospital?

#### **IV. Dimensión infraestructural**

1. ¿Cuenta con personalidad jurídica el Hospital?
2. ¿Cuenta con reglamento interno para el personal del Hospital?
3. ¿Con qué cantidad de equipo cuenta actualmente el Hospital Médico Veterinario?
4. ¿Con qué cantidad de mobiliario cuenta el Hospital Médico Veterinario?

#### **V. Dimensión Estructural**

1. ¿Cómo está estructurado la división del poder y la autoridad?
2. ¿Cuenta con alguna planificación el Hospital?
3. ¿Cuentan con algún presupuesto financiero para el Hospital Médico Veterinario?
4. ¿Tiene apoyo económico el Hospital por parte de otras instituciones?
5. ¿Existen sistemas de información en el Hospital?

#### **VI. Dimensión Superestructural**

1. ¿Existen valores en la realización del trabajo en el Hospital?
2. ¿Qué tipo de clima organizacional se percibe de las actividades del Hospital?

**Anexo 7.** Entrevista dirigida a los Docentes Carrera Medicina Veterinaria

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA**

**CATACAMAS, OLANCHO**



**Tema:** Diagnóstico Estratégico Sobre el Análisis del Ambiente Interno y Externo del Hospital Médico Veterinario de la Universidad Nacional de Agricultura

**Objetivo:** *Conocer sobre el conocimiento del personal del Hospital Médico Veterinario.*

**1. Nombre:**

\_\_\_\_\_

**2. Estado Civil**

Soltero

Casado

Viudo

Unión Libre

**3. Dirección**

\_\_\_\_\_

**4. Estudios Primarios**

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Sede: \_\_\_\_\_

Año de Inicio hasta año de finalización \_\_\_\_\_

**5. Estudios Secundarios**

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Sede: \_\_\_\_\_

Año de inicio hasta año de finalización: \_\_\_\_\_

Título Obtenido \_\_\_\_\_

## 6. Estudios Universitarios

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Sede: \_\_\_\_\_

Año de inicio hasta año de finalización: \_\_\_\_\_

Título Obtenido \_\_\_\_\_

## 7. Idiomas que habla

Español

Ingles

Otros

## 8. Especialidades

Maestría

Especialización

Doctorado

## 9. Premios Recibidos en su Formación

Becas

Menciones de honor

Ninguno

## 10. Cursos Talleres que haya recibido

Indique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 11. Experiencia Laboral

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Funciones \_\_\_\_\_

Jefe \_\_\_\_\_

**Anexo 8.** Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Observaciones
		Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Defensa del anteproyecto																						
2	Entrega Anteproyecto en Vicerrectoría Académica																						
3	Recolección y Revisión de literatura																						
4	Aplicación de encuestas y entrevistas																						
5	Tabulación y análisis de datos																						
6	Redacción de la tesis y revisiones con los asesores																						
7	Defensa de la Tesis																						
8	Presentación del documento final																						

**Anexo 9.** Planta física del Hospital Médico Veterinario

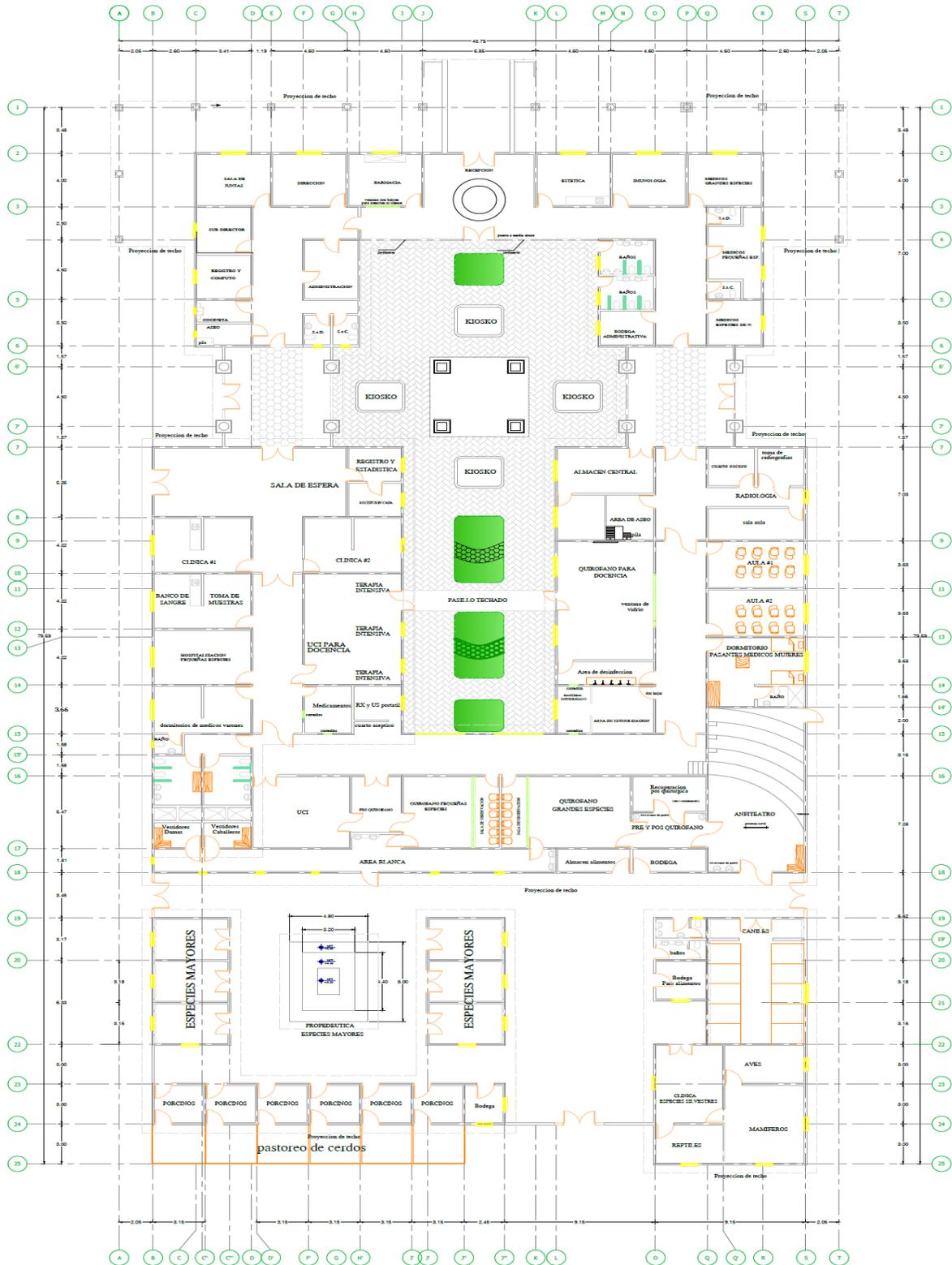
Documentos que existen		Fase del Proyecto	Detalles
Diseño	Si	Interface	<p>Diferentes áreas del Hospital:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constructivo hospital-planta</li> <li>• Fachada frontal-fachada.</li> <li>• Fachada interna de caballerizas-fachada</li> <li>• Fachada lateral derecha-fachada.</li> <li>• Fachada lateral izquierda-fachada</li> <li>• Fachada posterior en conjunto-fachada</li> <li>• Fachada posterior-fachada</li> </ul>
Infraestructura	Si	Ejecución	<p><b>I Etapa contiene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de espera</li> <li>• Registro y estadística</li> <li>• Recepción (caja)</li> <li>• Clínica 1 (consulta general)</li> <li>• Clínica 2 (consulta general)</li> <li>• Banco de sangre y toma de muestras</li> <li>• VCI para Docencia y terapia intensiva</li> <li>• Hospitalización de pequeñas especies</li> </ul>

Documentos que existen		Fase del Proyecto	Detalles
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicamentos</li> <li>• Rayos X y ultrasonido portátil</li> <li>• Dormitorios de Médicos Veterinarios con baño</li> <li>• Vestidores de damas y caballeros</li> </ul> <p>Faltando que se construya la II y III Etapa del Hospital Médico Veterinario</p>
Estudio de pre factibilidad	no	Pre inversión	<p><b>1. Estudio de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto</li> <li>• La demanda</li> <li>• La oferta</li> <li>• La demanda insatisfecha</li> <li>• El precio del producto</li> <li>• Las materias primas y otros insumos</li> <li>• La comercialización</li> <li>• El plan de venta</li> </ul> <p><b>2. Estudio Técnico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La localización</li> <li>• El tamaño</li> <li>• La tecnología</li> <li>• La ingeniería</li> </ul>

Documentos que existen		Fase del Proyecto	Detalles
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los aspectos administrativos</li> <li>• Los costos de inversión y operación</li> <li>• Los aspectos legales</li> </ul> <p><b>3. Evaluación financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El costo de oportunidad del capital</li> <li>• Las fuentes de financiamiento</li> <li>• La rentabilidad del proyecto</li> <li>• Los costos y la naturaleza de la inversión</li> <li>• Los costos de operación</li> <li>• Los ingresos del proyecto</li> <li>• La vida útil del proyecto</li> <li>• Los valores residuales</li> </ul> <p><b>4. Evaluación económica y social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los beneficios directos e indirectos, tangibles e intangibles, considerando la situación con y sin proyecto.</li> <li>• Identificar los costos directos e indirectos, tangibles e intangibles, considerando la situación con y sin proyecto.</li> <li>• Convertir los precios de mercado o financieros y no comerciales</li> </ul>

Documentos que existen		Fase del Proyecto	Detalles
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertir los precios de mercado o financieros de los bienes o servicios en precios sociales o económicos</li> </ul> <p><b>5. Evaluación impacto ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del proyecto y sus alternativas</li> <li>• Descripción del medio natural</li> <li>• Identificación de impactos negativos y positivos del proyecto</li> <li>• Predicción e interpretación de impactos</li> <li>• Mitigación de impactos</li> <li>• Evaluación global de impacto ambiental</li> <li>• Monitoreo ambiental</li> </ul>

# Anexo 10. Planos del Hospital Médico Veterinario



**Anexo 11. Equipo del Hospital Médico Veterinario**

<b>No Item</b>	<b>Descripción</b>
1	Lector de hematocrito de acero inoxidable, Damon / IEC MicroCapillary Reader Cat# 2201
4	Tanque de agua portátil para Limpiadora dental - Modelo PT-1
6	Gel para ultrasonido - Modelo 530-634, 12 tubos de 3.5 oz cada uno
9	Incinerador de asas bacteriológicas, Incinera asas de siembra, agujas, tubos de cultivo y pequeño instrumental, de toda materia orgánica en 5/8 segundos a una temperatura de 900 °C. Construido con elementos cerámicos y tubo interior de cuarzo de alta calidad. Soporte lateral incluido con 4 alojamientos para mangos de Kolle, agujas, lancetas, pinzas disección, etc. Código 20993000788 ; Alto/Ancho/Fondo 20 / 13 / 18 ; Largo 1.4 /15; Consumo W 110; Peso 1.5 kg
10	Piano para recuento de parásitos
11	Secadoras 2000 AD Force Dryer para grooming de 2 velocidades y 2 temperaturas - Modelo 2000-Airmax
12	Refrigeradora de 4 pies
13	Lámpara ultravioleta de larga y corta longitud, voltaje 6 watt, 254/365 nm longitud de onda, 15 x 3 1/5 x 2 1/2"
14	Calentador eléctricos plato con cerámica con dimensiones 7" x 7", rango de temperatura 50 - 500°C, dimensiones 9" x 3 4" x 13" voltaje 120V/ 50-60Hz 1000 RZ-04671-64
15	Set de macro disección FA-621485 (tijeras rectas 4 1/2", tijeras mayo rectas 5 1/2", tijeras recta con punta roma y aguda 4 1/2", forceps rectos con punta fina 4 1/2", pinzas para tejido rectas 12 dientes, 4", pinzas de mosquito curva 5", pinzas para hueso recto 5 1/4", mango de bisturí N° 4, hojas de bisturí N° 22, hojas de bisturí N° 25, Aguja de disección recta, Aguja de disección curva, sonda de extremo doble 6", 6 pins de disección en forma de T, regla transparente de vinyl de 6". (mall probe and seeker 6")(6c/u)

No Item	Descripción
16	Estereoscopio Ken-a-vision-T-2204, cabeza rotatoria de 360°, lentes prismáticos para mayor calidad óptica, distancia interpupilar de 55 - 75mm, magnificación de 20x y 40x, distancia de trabajo de 82mm, campo de visión 5 - 10mm, tamaño 15" x 8 1/2" x FA-59-5610
17	Balanza Colgante de reloj, gancho ty de plato en acero inoxidable con capacidad de 200 libras
19	Balanza analítica digital portátil con pesas de calibración de 300gr, unidades de peso, gr, Kg, onz, lb, fuente de poder cuatro baterías AA o 115V, dimensiones del plato 7 1/2"x 21/8"x 81/4", con puerto USB, sensibilidad 0.1gr, capacidad de 200gr, KH-11010-57
20	Lavadora de ropa con capacidad de 25lb
21	Secadora de ropa capacidad 25lb
22	Afilador de tijeras FA-62-7702 de mango ergonómico, con seguro de longitud de los dedos completo protege los dedos. Las hojas son de carburo de diamante afilado, afilado con piedra de tungsteno.
23	Balanza para animales, PCE-PS 150MXL ( FASE III )
25	Peachimetro, rango 1 -14, resolución 0.01pH, requerimiento eléctrico 9V, 0.5A con adaptador AC 110V/60Hz, dimensiones 9" x 7" x 2" 15 -500-019
26	Doppler Multi Dopplex II - Modelo MD2
28	Desfibrilador HP Codemaster XL - Modelo M1722A/B
29	Otoscopio /oftalmoscopio Welch Allyn - Modelo 96270
30	Otoscopio/oftalmoscopio Welch Allyn - Modelo 96220
31	Lámpara Burton SuperNova para examen clínico con atril de soporte al suelo y ruedas - Modelo SN20FL luz intensa y fría, "lámpara desechable con cuello de cisne".
32	Otoscopio/oftalmoscopio Welch Allyn - Modelo 96120
33	Frezer 25.1 pies cubico,710 litros(2)
34	Lavamanos de acero inoxidable, con pie y pedal, COD.3808(2)

No Item	Descripción
35	Centrifuga eléctrica, capacidad 6 tubos de 50ml, velocidad máxima 8500 rpm, pantalla LCD, control de velocidad de 1000 a 8500 rpm con incrementos de 100 rpm, timer de 30min, tiempo de corrida de 5 seg a 1min, de 1 - 5min, 5 a 30min, volumen de tubos 1.5 a 50ml, dimensiones: 15 3/4 x 13 1/4 x 10 3/4, modelo: 05-101-7
38	Centrifuga para Hematocrito, temporizador tiene un alcance de hasta 99 minutos, 99 segundos. Pantalla digital, cabeza del rotor de 75 tubos de 13 mm con velocidad de 3400rpm, voltaje: 115 V, 60 Hz. Dimensiones máximas: 17 "W x 13" x 12 "H (con la tapa cerrada). Peso: £ 28. Modelo 2508R45
39	Pinza Universal (Universal Cassette Clamp) sin bandeja de residuos para el micrótopo Microm HM 430.
42	Jaulas de Acero inoxidable Ensamblaje Popular 3 compartimentos arriba de 24"Alt x 24" An y 2 compartimientos debajo de 36"Alt x 36"Ancho - Modelo CESL-01 con base movable.
43	Analizador de hematología, Especies: perro, gato, caballo, vaca, oveja, cerdo, 25 test por hora, volumen de muestra : 2 x25ul de sangre con EDTA, diámetro de apertura:80um, 18 parámetros: incluyendo diferencial de 3 poblaciones de WBC, aspiración automática de muestra, método de medida por impedancia volumétrica, método de limpieza: descarga de alto voltaje, inyección a alta presión y limpieza química, 6 niveles de control de calidad, margen de precisión: WBC 3%, RBC 3%, HCT 3%, MCV 2%, HGB 2%, PLT 4%, calibración automática o calibración factorial, pantalla LCD de 7 pulgadas, keypad y teclado externo, lenguaje en español, memoria de 10,000 resultados incluyendo histogramas, salida RS.232 y USB, impresora interna, dimensiones 320 x 260 x 365 mm, peso 12 Kg.
44	Ultrasonido Veterinario - Grandes y pequeñas especies.

**Anexo 12.** Cristalería del Hospital Médico Veterinario

<b>No Item</b>	<b>Descripción</b>
1	Frascos Ambar de 125 ml ( 10 unidades)
2	Beacker de 100 ml (1 docena)
4	Beacker de 250 ml (2doc.)
5	Beacker de 30 ml <i>02-540F(1doc)</i>
6	Beacker de 400 ml <i>02-540L (2doc)</i>
7	Beacker de 50 ml <i>02-540G (1doc)</i>
8	Beacker de10 ml <i>02-540C(1doc)</i>
9	Caja cubre objetos (4 cajas)
12	Cápsula de porcelana 75 ml <i>08-693C (18 unidades)</i>
13	Cubre objetos (22 x 22mm) <i>FA-63-3141(6cajas)</i>
14	Embudos de Pyrex 65 x 206 x 8mm <i>10-436-1B (1doc)</i>
15	Embudos de pyrex 75 x 214 x 8mm <i>10-326-C(1doc)</i>
16	Erlenmeyer Pyrex de 1000 ml <i>10-040K(2paq/6)</i>
17	Erlenmeyer Pyrex de 125 ml <i>10-040D (1doc)</i>
18	Erlenmeyer Pyrex de 250 ml <i>10-040F(1doc)</i>
19	Erlenmeyer Pyrex de 50 ml <i>10-040C(1doc)</i>
20	Erlenmeyer Pyrex de 500 ml <i>10-040H(6unidades)</i>
21	Frasco Ambar de 125ml <i>03-083-31(10paq./12)</i>

No Item	Descripción
22	Frascos aforados 1000 ml <i>10-199-1H(1paq,/6)</i>
23	Frascos aforados 50 ml <i>K28008-50 (2doc)</i>
24	Frascos aforados de 125 ml <i>10-180C(1paq/3)</i>
25	Frascos aforados de 250 ml <i>10-180D(1paq/6)</i>
26	Frascos aforados100 ml <i>10-199-1J(2doc)</i>
27	Frascos ámbar de 250 ml <i>30-83-32(30fcos.)</i>
28	Frascos ámbar de 30 ml <i>03-083-29 (15fco)</i>
29	Frascos lavadores 250 ml (6fco)
30	Frascos lavadores500 ml(6fco)
31	Mecheros de alcohol (10unidades)
32	Mortero y pistillo de 75 mm(6unidades)
33	Morteros y pistilo 100 mm(6 unidades)
34	Pipetas de Pasteur ( 5 paq.)
35	Pipetas serológicas de Borosilicato 25 ml(1doc.)
36	Pipetas serológicas de Borosilicato of 10 ml(1caja/200)
37	Placas petri de vidrio 95 x 15mm <i>08-757-14G(500unidades)</i>
38	Probeta 10 ml <i>08-553G(1doc.)</i>
39	Probeta 25 ml <i>08-553E(1doc)</i>
40	Probeta 50 ml <i>08-553A(1doc)</i>
41	Probeta 500 ml <i>08-553C(1doc)</i>

No Item	Descripción
42	Probeta 100 ml 08-553B( <i>Idoc</i> )
43	Probeta 250 ml 08-553F( <i>Idoc</i> )
44	Probetas de 1000 ml <i>Pyrex</i> ( <i>Idoc</i> )
45	Tubo de ensayo (12 x 75 cm) pyrex 18060(100 c/u)
47	Tubos capilares para hematocrito, con aditivo (anticoagulante), de vidrio y cubierta de plástico, tamaño 75 x 1.1mm, código: 361021(500 unidades)
48	Tubos capilares para hematocrito, sin aditivo (anticoagulante), de vidrio y cubierta de plástico, tamaño 75 x 1.1mm, código: 361025(200 unidades)
49	Tubos plásticos BD vacutainer con EDTA K2, volumen de 6ml, tamaño 13 x 100mm, código: 367863(300 unidades)

**Anexo 13.** Materiales del Hospital Médico Veterinario

<b>No Item</b>	<b>Descripción</b>
1	Pinza para tubo de ensayo 05-840(6 c/u)
2	Algodón (5lbs.)
3	Asas bacteriológicas en anillo (6c/u)
4	Asas bacteriológicas en punta(6c/u)
6	Bandeja rectangular de acero inoxidable de 19 X12.5 X 5/8 "(4)
8	Bandejas de poliéster antiestática, capacidad 41 x 41cm , color natural(50)
11	Base inferior de Gabinetes para cuarto de exámenes clínicos veterinarios - ModeloEXRLC-101 (2c/u)
12	Bolsas para toma de muestra Whirl-pak 7x13'', capacidad 52 onzas, (500)
13	Caja de bajalenguas (500)
16	Clamps intestinales doyen curvas, medidas 23cm de longitud.(10)
17	Clamps intestinales rectas, medidas 23cm de longitud.(4)
20	Cuchillo deshuesador de 15cm con mango plástico (12)
21	Cuchillo desollador de 16cm con mango plástico(12)
23	Cuchillo sangrador de 20cm con agarradera plástica(12)
25	Discos cortadores de diamante - Modelo P-129 de 2.35 mm/189 mm diámetro(3c/u)
27	Escalpelo de metal (4)
28	Estación de lavado ocular
29	Goteros de plástico(100)
30	Gradilla para 24 tubos de ensayo(6)
31	Gradillas para tubos de ensayo(6)
32	Guantes talla M(5cajas/50)
33	Guantes talla S(5cajas de 50)
34	Lamina para Bisturí # 20 (mango #4) caja 100 FA-62-6642 (100)

No Item	Descripción
36	Magnetos con recubrimiento de polipropileno (1doc)
37	Mechero Bunsen(5)
40	Nevera para muestras (2)
43	Perilla pipeteadora (6)
44	Picetas plásticas con capacidad de 250ml(5)
46	Pipetas de Thomas para glóbulos rojos(10)
47	Termómetro rango -10 a 250°C(6)
50	Tijeras de disección pequeñas, punta roma, longitud 13cm.(4)
52	Tijeras Mayo para disección , rectas medidas 17cm de longitud.(4)

**Anexo 14.** Reactivos del Hospital Médico Veterinario

No Item	Descripción
1	Formaldehido
2	Safranina
3	Sulfato de sodio
4	2-Propanol <i>C630H34</i>
5	Aceite de inmersión 90003(500ml)
6	Acetona <i>COO6U05</i>
7	Ácido acético glacial <i>COO5R16 (2.5lts)</i>
9	Ácido clorhídrico <i>C395H60</i>
10	Acido Oxálico <i>A218-500</i>
11	Ácido Sulfúrico <i>0564N40</i>
13	Agar baird parker 500g
14	Agar base de sangre 500g (2)
15	Agar bilis esculina 500g
16	Agar Brucella 500g
17	Agar EMB 500g
18	Agar ENDO 500g
19	Agar infusión cerebro 500g(2)
20	Agar McConkey 500g
22	Agar verde brillante 500g
23	Agua peptona 500g(2)
24	Alcohol de quemar(2)
25	Alcohol etílico <i>0564N40(2)</i>
26	Azul de metilo <i>65015(2)</i>
27	Biuret <i>65044(2)</i>
28	Carbonato de calcio <i>0148U87</i>
29	Cloroformo <i>C184D95</i>

No Item	Descripción
32	Cloruro de sodio(kg)
33	Colorante de Wright
34	Cristal violeta
35	EDTA
36	Eosina 32617(2)
37	Éter de petróleo
38	Fenol 0564L47
40	Glicerina C367E02
41	Hematoxilina 65013(2)
42	Hidróxido de Amonio C030N40
43	Ioduro de potasio
44	Lugol 65015
45	Mertiolate
46	Metanol C490C48
47	Nitrato de plata C700C54
48	Reactivo de Drabkin
51	Yodo
52	Yoduro de potasio C001F90

**Anexo 15. Mobiliario del Hospital Médico Veterinario**

<b>No Item</b>	<b>Descripción</b>
1	Anaquel de materiales lab 47 x 40 "
3	Escritorio para computadora
6	Silla oficina
8	Mesa para corte de pelo canino
9	Archivo metálico 4 cajones
10	Estante de reactivos
11	Mesa para instrumento quirúrgico - Modelo 11600
12	Banco tipo zancudo liso(6)
13	Escritorio de 4 gavetas
15	Carreta de acero inoxidable 3 niveles 18x27x32
16	Mesa de madera
17	Estante mediano cristalería
18	Gabinete de doble puerta para almacenamiento seguro de narcóticos - Modelo 3821MSS
19	Anaquel para materiales medidas 47" X 40". De aluminio y repisas de acero inoxidable
22	Mesas para cirugía Vetlift de 22" x 60", con bomba de pie hidráulica - Modelo VL 9020HL
23	Mesa para tratamientos clínicos veterinarios y preparaciones húmedas - Modelo LTD950-60DR

Anexo 16. Curriculum Docentes Carrera Medicina Veterinaria

**CURRICULUM**  
**RAMÓN ENRIQUE ESCOTO QUAN**  
**MEDICO VETERINARIO Y ZOOTECNISTA**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Domicilio:** Residencial Rosales, Catacamas; Olancho, Honduras, C. A.  
**Sexo:** Masculino  
**Teléfono celular:** 32909026 # Colegiado 070786119  
**Estado Civil:** Casado Correo electrónico: raenesqvet@yahoo.com

**ANTECEDENTES ACADÉMICOS**

- **Universidad Católica de Honduras** 2010 - 2012  
Maestría en Gestión de la Calidad Total Promedio: 90
- **Universidad Nacional Autónoma de México**  
Médico Veterinario Zootecnista 1978 - 1985

**Universidad Católica de Honduras**

Enero/2012 –  
Septiembre/2012

**Tesis de Grado “MASTER EN GESTION DE LA CALIDAD TOTAL”**“PROPUESTA PARA LA ACREDITACION EN LA ISO/IEC 17025 (EC), PARA LOS ANÁLISIS DE SALMONELLA, LISTERIA, E. COLI, RECUENTO TOTAL DE BACTERIAS Y ENTEROBACTERIAS EN EL LABORATORIO DE EMPACADORA SAN LORENZO, UBICADO EN SAN LORENZO, VALLE.”

**CURRICULUM VITAE**  
**ORLANDO GARCIA ANTUNEZ**  
**MEDICO VETERINARIO**

**DATOS GENERALES**

<b>Lugar de Nacimiento:</b>	Tela, Atlántida.
<b>País de Nacimiento:</b>	Honduras.
<b>Estado Civil:</b>	Unión Estable.
<b>Profesión:</b>	Médico Veterinario.
<b>Pos-Grado:</b>	Clínica Médica y Cirugía en Pequeños Animales.
<b>E-mail:</b>	orlando.garcia.a52@hotmail.com
<b>ID MSN:</b>	orlando.garcia.a52

**ESTUDIOS REALIZADOS**

➤ **Educación Superior**

- Universidad San Paulo.
  
- Universidad Castelo Branco.
  
- Qualittas Instituto de Pos-Graduación.

**GRADO UNIVERSITARIO**

- Médico Veterinario en El Grado de Licenciado.
- Pos-Grado en Clínica Médica y Cirugía de Pequeños Animales.

**CURRICULUM**  
**DARÍO OCTAVIO CABALLERO REYES.**  
**MEDICO VETERINARIO**

**DATOS GENERALES**

<b>Lugar y fecha de nacimiento:</b>	Santa Bárbara, 27 de mayo de 1966.
<b>Nacionalidad:</b>	Hondureña.
<b>Cedula de identidad</b>	1601 – 1966 – 00410
<b>Estado Civil:</b>	Casado
<b>Teléfono:</b>	Casa: (504) 2231 -0700 y 9967 - 6360
<b>Correo electrónico:</b>	veterinario_avicolahn@yahoo.com
<b>Campo de especialización:</b>	Medicina Veterinaria, Producción Avícola.

**TÍTULOS, GRADOS ACADÉMICOS Y OTROS ESTUDIOS.**

- **Licenciatura en Medicina Veterinaria y Zootecnia**  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, 1996
  
- **Especialización en Producción Avícola**  
Departamento de aves, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México D.F 2001.

**CURRICULUM**  
**LUÍS HUMBERTO FAJARDO GARCÍA**  
**MEDICO VETERINARIO**

**DATOS PERSONALES**

**Lugar y Fecha de Nacimiento:** Santa Bárbara; 27 de febrero de 1966

**Tarjeta de Identidad No.:** 1604-1966-00073

**Edad:** 47 años

**Estado Civil:** Casado

**Licencia de Conducir:** Pesada 1604-1966-00073

**Dirección de Residencia:** Ciudad Lempira, Comayagüela, M.D.C.,  
Bloque: A-1, Casa ·1 I Etapa.

**Celular:** (504) 9807-0768

**Correo:** [luis\\_fajardo27@yahoo.com](mailto:luis_fajardo27@yahoo.com)

**ESTUDIOS REALIZADOS**

- ✓ **MEDICO VETERINARIO Y ZOOTECNISTA**  
CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS MONTERREY, NUEVO LEON,  
MEXICO. 1984/1988
- ✓ **BACHILLERATO EN CIENCIAS Y LETRAS**  
Instituto Santo Domingo Savio, Santa Rosa de Copan, 1982/1983

## CURRICULUM

### ORLIN RAMIREZ ALVARADO MEDICO VETERINARIO

#### DATOS PERSONALES

**Nombre y Apellidos:** Orlin Ramírez Alvarado.  
**Identidad N°:** 1009-1982-00365  
**Fecha de Nacimiento:** 17 de noviembre de 1982  
**Lugar de Nacimiento:** Masaguara, Intibucá  
**Dirección:** Barrio Santa Cruz, Jesús de Otoro Intibucá, Honduras  
**Dirección Electrónica:** escorp365@yahoo.com ; oramirezmvz@hotmail.com  
**Teléfono:** (504) 784-4625; Cel. 95747971.

#### FORMACIÓN PROFESIONAL

- Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba, 2007-2009, título obtenido;  
**MAESTRÍA EN PRODUCCIÓN ANIMAL SOSTENIBLE, MENCIÓN BOVINA**
- Universidad Agraria de la Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” La Habana, Cuba, 2002-2007, título obtenido; **DOCTOR EN MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA.**
- Escuela de Agricultura “John F. Kennedy”, San Francisco, Atlántida, 1999-2001, título obtenido; **BACHILLER EN CIENCIAS TÉCNICAS AGROPECUARIAS.**

**CURRICULUM**  
**FUGGY ERNESTINA CASTRO MEJIA**  
**MEDICO VETERINARIO**

**DATOS PERSONALES**

**Nombre y Apellidos:** Fuggy Ernestina Castro Mejía

**Identidad N°:** 0801-1957-05202

**Fecha de Nacimiento:** 13 septiembre de 1957

**Dirección:** Barrio el Espino frente a la Universidad Nacional de Agricultura, Catacamas, Olancho

**Dirección Electrónica:** castrofuggy@yahoo.com

**Teléfono:** 9865-4790

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

- **UNIVERSITY OF GUELPH ONTARIO, CANADA. POST GRADO EN CIENCIA ANIMAL 1995-1997**
  
- **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, PORTO ALEGRE, BRASIL. LICENCIATURA EN MEDICINA VETERINARIA 1979-1983**
  
- **ESCUELA NORMAL ESPAÑA, DANLI EL PARAISO, MAESTRA DE EDUCACIÓN PRIMARIA, 1973-1975**

## CURRICULUM

### MAX ROBERTO CHANG ISHCOL MEDICO VETERINARIO

#### DATOS PERSONALES

<b>Nacionalidad:</b>	Guatemalteco
<b>Fecha de nacimiento:</b>	22 de enero de 1983
<b>Estado civil:</b>	soltero
<b>No. de Pasaporte:</b>	01-011048534
<b>No. de Residencia de Honduras:</b>	0101-07-2011-00003
<b>Cel.</b>	504 96016500

#### FORMACIÓN PROFESIONAL

- **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Guatemala**  
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia  
**Tema de Tesis:** Evaluación de la técnica AMS III contra la técnica tradicional de Dennis y colaboradores para el diagnóstico de distomatosis hepática en ovinos de la aldea El Carpintero, Chiantla, Huehuetenango.  
**Grado Obtenido: Médico Veterinario,** enero 2001 – Noviembre 2008
  
- **CENTRO DE ESTUDIOS DIVERSIFICADOS, Guatemala**  
**Grado obtenido:** Bachiller en Computación con orientación científica  
Enero 1999 – noviembre 2000
  
- **UNIVERSIDAD GALILEO, Guatemala**  
Posgrado en Aseguramiento y Planeación de la Calidad ISO (Título pendiente)  
Enero – diciembre 2007

## **CURRICULUM**

### **ELVIA THUSNELDA ULÍN VÁSQUEZ MEDICO VETERINARIO**

#### **DATOS PERSONALES**

Nombre completo: Elvia Thusnelda Ulín Vásquez  
Profesión: Médica Veterinaria  
Colegiado: 1399  
Nacionalidad: Guatemalteca  
Celular: (504) 96678825  
Correo electrónico: elviaulin@gmail.com elviaulin@yahoo.com

#### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

- 2006 Cierre de Pensum, Licenciatura en Medicina Veterinaria en la Universidad de San Carlos de Guatemala
- 1993 Título de Perito Contador en Computación, Colegio Integral Guatemalteco

#### **EXPERIENCIA LABORAL**

- Catedrática interina de Nutrición Aplicada desde Enero de 2011 a Mayo 2011
- Catedrática interina de Microbiología II Julio 2010 a diciembre de 2010.
- Auxiliar de los Cursos de Nutrición General y Nutrición Aplicada de Junio 2008 a Junio 2010.

## **CURRICULUM**

### **CARLOS MANUEL PINTO VILLANUEVA MEDICO VETERINARIO**

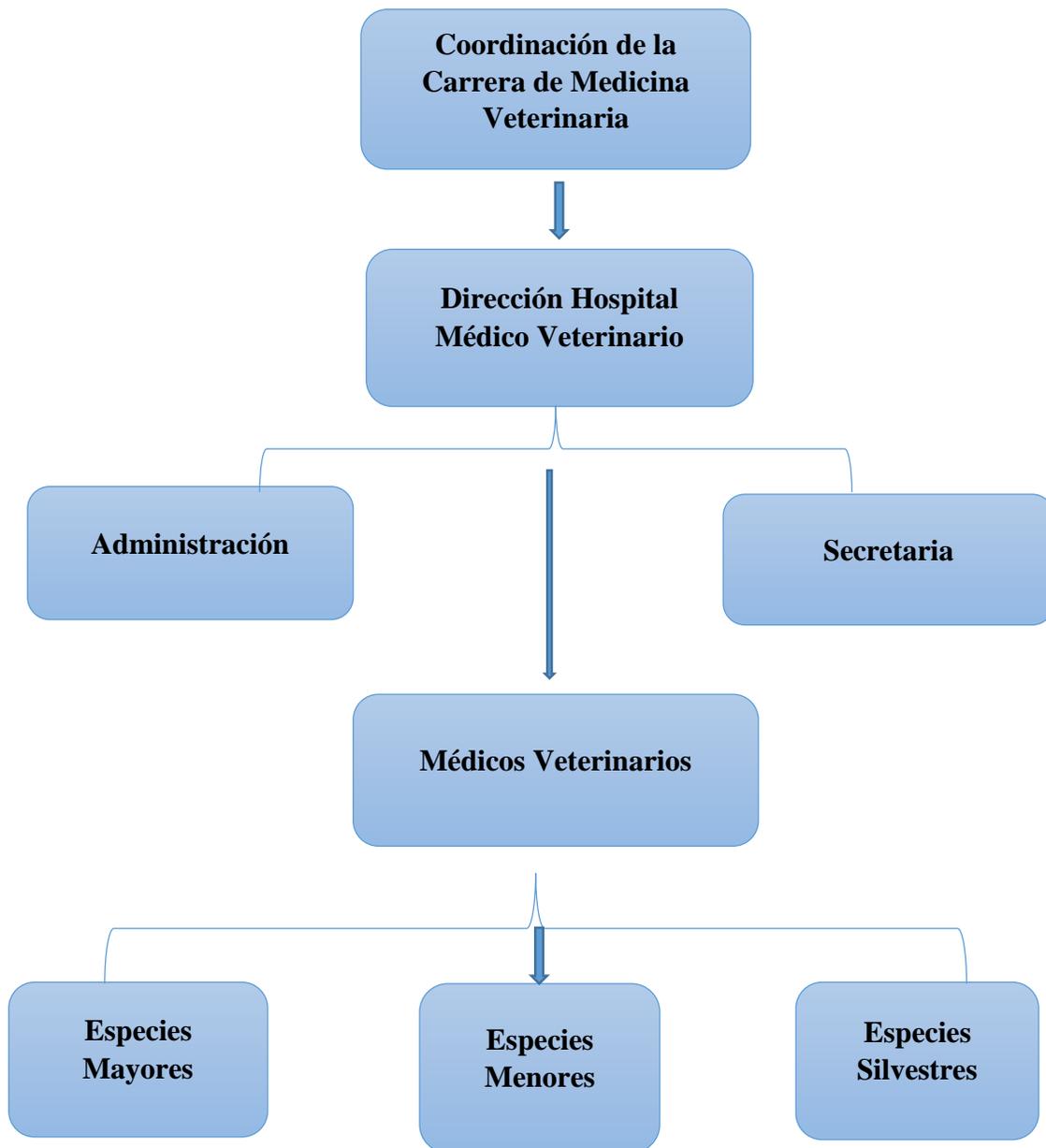
#### **DATOS PERSONALES**

**Nombre y apellidos:** Carlos Manuel Pinto Villanueva  
**Identidad:** 1604-1989-00026  
**Fecha de nacimiento:** 24 de enero de 1989  
**Lugar de Nacimiento:** Azacualpa Santa Bárbara  
**Correo:** carlos\_pinto40@hotmail.com  
**Teléfono:** 9569-1892

#### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

- Diplomado Virtual “**Gestión Integral de las Organizaciones**” Universidad de la Salle. Miami, Florida. Junio-noviembre 2012
  
- Universidad Agraria de la Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” la Habana, Cuba, 2006-2011, Título obtenido de **Médico Veterinario y Zootecnia.**
  
- Instituto Técnico en Electricidad y Electrónica ITEE, San Pedro Sula, Honduras. 2004-2005 Título obtenido; **Bachiller en Ciencias y Letras**

**Anexo 17.**Marco Estructural Hospital Medio Veterinario



## **Anexo 18. Sistemas de información**

### **1. Sistemas Contables**

- Plan de cuentas
- Presupuesto aprobado de ingresos y egresos
- Órdenes de compra
- Elaboración de pagos

### **2. Sistema de Operación**

- Proceso de compras
- Manual de compras
- Elaboración de pedidos
- Elaboración de cotizaciones
- Reglamento de viáticos

### **3. Manual administrativo**

- Manual de funciones del