



POSGRADOS

Maestría en --- Administración de Empresas

RPC-SO-30-No.502-2019

Opción de
titulación:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS

TEMA:

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA E INNOVACIÓN EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA EL
HOSPITAL ESPECIALIZADO SAN JUAN DE DIOS.

AUTOR:

ANA GABRIELA GUERRERO MOLINA

DIRECTOR:

LORENA FERNANDA GUERRERO SARZOSA

QUITO - ECUADOR
2024



Autora:



Ana Gabriela Guerrero Molina

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Candidato a Magíster en Administración de Empresas, Mención gestión financiera por la Universidad Politécnica Salesiana

aguerrerom1@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Lorena Fernanda Guerrero Sarsoza.

Licenciada en Contabilidad y Auditoría

Magíster en Auditoría integral

lguerreros@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2024 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO-ECUADOR – SUDAMÉRICA

ANA GABRIELA GUERRERO MOLINA

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA EL HOSPITAL ESPECIALIZADO SAN JUAN DE DIOS.

RESUMEN

La gestión administrativa y financiera en cualquier organización, y particularmente en instituciones de salud como hospitales, desempeña un papel esencial en alcanzar sus metas y en su capacidad para ofrecer servicios de calidad a la comunidad. La correcta administración de recursos financieros, la planificación estratégica y la toma de decisiones acertadas son elementos críticos que influyen de forma directa en la viabilidad económica y en la capacidad para proporcionar atención médica eficiente y efectiva. Es por ello que este estudio se enfoca en analizar la situación administrativa y financiera del Hospital Especializado San Juan de Dios con el propósito de determinar oportunidades de mejora y proponer estrategias que impulsen su eficacia y rentabilidad. Para lograr este propósito, se empleó una metodología mixta que abarcó aspectos cualitativos, como entrevistas en profundidad con actores clave y revisión documental, y aspectos cuantitativos, mediante el análisis de los datos financieros de la organización. Los resultados revelaron un panorama complejo en el que las diferentes áreas están interconectadas, y las problemáticas se entrelazan en múltiples niveles. Se destacó la importancia de abordar estos desafíos de manera integral y colaborativa, reconociendo la necesidad de soluciones interdisciplinarias. El análisis también subrayó la relevancia de la planificación financiera, la ampliación de las fuentes de ingresos, la optimización de la gestión de cobros y la implementación de tecnología para mejorar la eficiencia. Finalmente se propone un plan de mejora e innovación en la gestión administrativa y financiera del hospital. Este plan abarca estrategias específicas para fortalecer la planificación financiera, diversificar ingresos, optimizar la gestión de cobros y compras, mejorar la gestión de inventarios, implementar innovación tecnológica y desarrollo de talento, entre otras. Se espera que estas recomendaciones contribuyan a promover administración más efectiva, rentable y orientada hacia la mejora permanente en el Hospital Especializado San Juan de Dios.

Palabras claves: gestión administrativa, gestión financiera, hospital, rentabilidad, innovación.

ABSTRACT

Administrative and financial management in any organization, and particularly in healthcare institutions such as hospitals, plays a fundamental role in the achievement of its objectives and in its capacity to provide quality services to the community. The correct administration of financial resources, strategic planning and sound decision making are crucial aspects that have a direct impact on economic viability and the capacity to provide efficient and effective medical care. For this reason, the present study focused on analyzing the administrative and financial situation of Hospital Especializado San Juan de Dios with the purpose of identifying areas for improvement and proposing strategies that contribute to its efficiency and profitability. To achieve this objective, a mixed methodology was implemented that included qualitative aspects, such as in-depth interviews with key actors and document review, and quantitative aspects, through the analysis of the organization's financial information. The results revealed a complex picture in which the different areas are interconnected, and issues are intertwined at multiple levels. It highlighted the importance of addressing these challenges in a comprehensive and collaborative manner, recognizing the need for interdisciplinary solutions. The analysis also underscored the relevance of financial planning, diversification of revenue sources, optimization of collections management and implementation of technology to improve efficiency. This study concludes with the proposal of a plan for improvement and innovation in the hospital's administrative and financial management. This plan includes specific strategies to strengthen financial planning, diversify revenues, optimize the management of collections and purchases, improve inventory management, implement technological innovation and talent development, among others. It is expected that these recommendations will contribute to a more efficient, profitable and continuous improvement-oriented management at Hospital Especializado San Juan de Dios.

Keywords: administrative management, financial management, hospital, profitability, innovation.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
1.1 Antecedente	12
1.2 Formulación del Problema.....	15
1.2.1 Formulación del problema general	16
1.2.2 Formulación específica.....	16
1.3 Justificación teórica	17
1.4 Justificación práctica	17
1.5 Objetivos	19
1.5.1 Objetivo General.....	19
1.5.2 Objetivos Específicos.....	19
1.6 Principales resultados	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 Marco conceptual	21
2.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores	26
2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	35
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	37
3.1 Unidad de análisis	37
3.2 Métodos a emplear.....	37
3.2.1 Enfoque	37
3.2.2 Tipo.....	38
3.2.3 Diseño.....	38
3.3 Población.....	40
3.4 Tamaño de muestra	40
3.5 Identificación de las necesidades de la información.....	42
3.5.1 Fuentes primarias	42
3.5.2 Fuentes secundarias.....	42
3.6 Técnicas de recolección de datos	43
3.6.1 Entrevista.....	43
3.6.2 Encuesta.....	44
3.7 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información ...	45

3.7.1	Guía entrevista	45
3.7.2	Análisis de datos de entrevistas	46
3.7.3	FODA.....	47
3.7.4	Diagrama de Ishikawa	47
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		49
4.1	Resultados de la matriz FODA por departamento	49
4.2	Diagrama de Ishikawa	55
4.3	Resultados y análisis de entrevista	57
4.4	Resultados y análisis de encuestas.....	62
4.4.1	Respuestas encuesta Analistas financieros del área contable	62
4.4.2	Respuestas encuesta Responsable de bodega.....	65
4.4.3	Respuestas colaboradores de operaciones.....	68
4.4.4	Respuestas analista de cuentas del área de convenios y red	71
4.4.5	Resultados globales	74
4.5	Análisis de información documental y de indicadores financieros	75
4.6	Resumen y sistematización de resultados	91
4.7	Propuesta Metodológica y Tecnológica.....	94
4.8	Premisas o supuestos	96
	Premisas.....	96
	Supuestos.....	97
4.9	Objetivo de la propuesta metodológica	97
4.10	Objeto de la propuesta	97
4.11	Propuesta y Plan de mejora	98
4.11.1	Reestructuración y descripción de nuevos roles.....	98
4.11.2	Responsables de la implementación y control.....	101
4.11.3	Fases para la puesta en práctica.....	102
4.11.4	Propuesta y descripción de indicadores para el área de contabilidad y finanzas	103
CONCLUSIONES.....		126
RECOMENDACIONES		128
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores financieros: Liquidez.....	23
Tabla 2. Indicadores Financieros: Rentabilidad	24
Tabla 3. Indicadores Financieros: Actividad	24
Tabla 4. Indicadores financieros: Deuda.....	25
Tabla 5. Descripción de la población de estudio.....	41
Tabla 6. Requerimiento de información para el área administrativa y financiera.....	43
Tabla 7. Resultados de Matriz FODA por departamento	49
Tabla 8. Matriz de resumen de áreas de mejora según testimonios de entrevistas	58
Tabla 9. Calificación de aspectos claves del área contable.....	62
Tabla 10. Principales deficiencias en el área de contabilidad.....	63
Tabla 11. Respuestas encuesta responsables de bodega	65
Tabla 12. deficiencias en el área de bodega.	66
Tabla 13. Respuestas colaboradoras de operaciones.....	68
Tabla 14. Principales deficiencias en el área de operaciones.	70
Tabla 15. Respuestas analista de cuentas	71
Tabla 16. Principales deficiencias en el área de convenios y red.....	72
Tabla 17. Resultados Liquidez.....	76
Tabla 18. Según Balance.....	78
Tabla 19. Días de cuentas por cobrar TT	79
Tabla 20. Resultados Liquidez sin clientes RPIS.....	80
Tabla 21. Rentabilidad	80
Tabla 22. Cálculo de costo de venta.....	82
Tabla 23. Distribución de ingresos por tipo de seguro anual	83
Tabla 24. Comparación entre Ingresos Reconocidos y Facturados en el Hospital Especializado San Juan de Dios (2019-2022)	85
Tabla 25. Rentabilidad con valores facturados	86
Tabla 26. Indicadores de Rotación y Ciclos de Operación Empresarial	88
Tabla 27. Indicadores de Estructura Financiera y Apalancamiento	90
Tabla 28. Resumen de los problemas y deficiencias identificadas por Área de jora	92
Tabla 29 Resumen Riesgos por área	94

Tabla 30. Descripción de funciones del Especialista en control interno.....	100
Tabla 31. Fases para la puesta en práctica	102
Tabla 32. Eje financiero	104
Tabla 33. Eje de los procesos internos	109
Tabla 34. Eje de Aprendizaje y Crecimiento	116
Tabla 35. Estrategias propuestas	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de clientes del sector público y privado con corte al 2022 Hospital Especializado San Juan de Dios	13
Figura 2. Estructura Organizacional del Hospital	14
Figura 3. Detalle de la dirección general y administrativa	15
Figura 4. Resolución de problemas gestión administrativa y financiera del Hospital Especializado San Juan de Dios	57
Figura 5. Árbol de problemas “Hospital Especializado San Juan de Dios”	61
Figura 6. Gráfico del promedio aspectos área contable	63
Figura 7. Muestra del promedio de aspectos de bodega	66
Figura 8. Gráfico del promedio de aspectos de operaciones	70
Figura 9. Gráfico del promedio de aspectos analista de cuentas	72
Figura 10. Promedio de respuestas globales	74
Figura 11. Gráfico de Distribución de ingresos por tipo de seguro anual	84
Figura 12. Gráfico Margen Bruto Y Margen Operativo	87
Figura 13. Gráfico ROS.ROA.ROI.ROE	88
Figura 15. Rediseño del Organigrama.....	99

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 . Entrevistas	136
Anexo 2. Formato de cuestionario	142

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedente

En 1539, en la Localidad de Granda en España, nace la que se conoce como la “Orden Hospitalaria de San Juan de Dios”. Es donde Juan de Dios estableció las primeras instalaciones de salud y hospitales para atender a enfermos y personas de escasos recursos, financiados únicamente con limosnas y donaciones. Posteriormente, en todo su desarrollo y expansión a lo largo de la historia hasta el presente, de la orden cubriría cerca 50 países, dentro de ellos Ecuador, con dos instituciones: “El Albergue San Juan de dios” y el “Hospital Especializado San Juan de Dios” (Hospital Especializado San Juan De Dios Quito, 2020).

Esta investigación se enfocará en el “Hospital Especializado San Juan de Dios”, una institución médica que cuenta con 56 años en el mercado local, especializada en psiquiatría y cuidados paliativos, para personas con patologías mentales en servicios de psiquiatría, psicogeriatría, adicciones y cuidados del paciente al final de su vida (Hospital Especializado San Juan De Dios Quito, 2020).

Esta institución oferta sus servicios hospitalarios a personas particulares e instituciones públicas con las que mantiene convenios, como son: “Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social” (IESS), “Instituto Social de las Fuerzas Armadas” (ISSFA), “Instituto de Seguridad Social de la Policía” (ISSPOL) y “Ministerio de Salud Pública Coordinación Zonal 9 de Salud” (MSP).

Según Belén Charvet, coordinadora de comunicación y marketing del Hospital en estudio, la mayor ocupación de sus instalaciones y cuidados, se encuentra prestada a los pacientes derivados del IESS, institución con la que mantiene convenio desde el año 2009, el cual aproximadamente le deriva 350 pacientes mensuales, siendo el problema principal de la institución desde el año 2016, ya que el Instituto de Seguridad Social no cancela los haberes que tiene con este hospital (Redacción Televistazo, 2022).

Estos clientes derivados de instituciones públicas, como se aprecia en el gráfico 1.1, representan el mayor porcentaje respecto al sector privado.

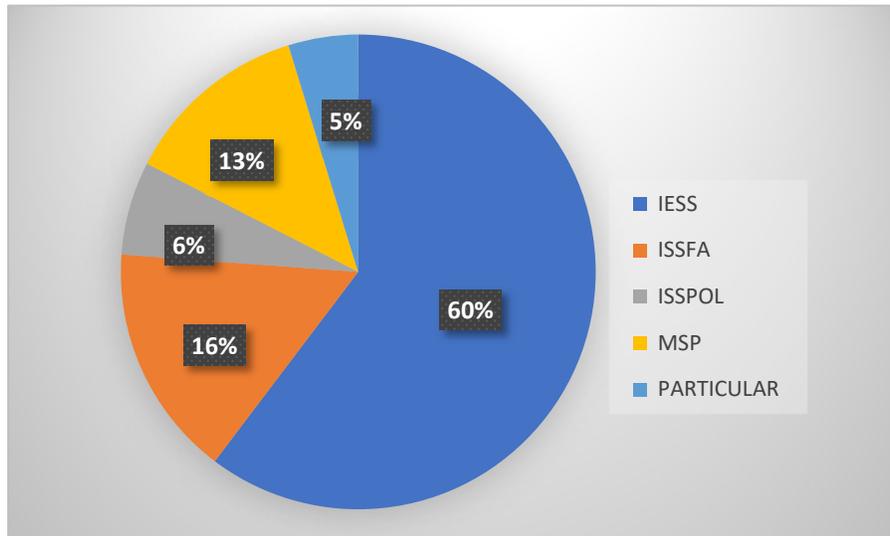


Figura 1. Distribución de clientes del sector público y privado con corte al 2022 Hospital Especializado San Juan de Dios

Nota: Datos obtenidos en el Hospital Especializado San Juan de Dios, y adaptados por la Autora.

El cuidado de los pacientes ingresados y de los futuros pacientes que requieran los servicios del hospital, se encuentra en amenaza, debido a la gigantesca deuda que el IESS mantiene con la institución y a pesar de esto, los pacientes afiliados siguen siendo derivados, lo que significa la falta de capital de trabajo para cubrir el funcionamiento de la institución.

En el marco de esta situación, es de suma importancia mencionar la considerable demora que se ha experimentado en el proceso de auditoría de los valores facturados por la institución a la entidad de convenio, además de abordar el destacado y preocupante nivel de glosas que se ha registrado. Adicionalmente, de acuerdo con observaciones realizadas por auditoría, una de las debilidades de la empresa es la ausencia de procesos administrativos y financieros, situación que también incide en la carencia de supervisión y control de los jefes y autoridades.

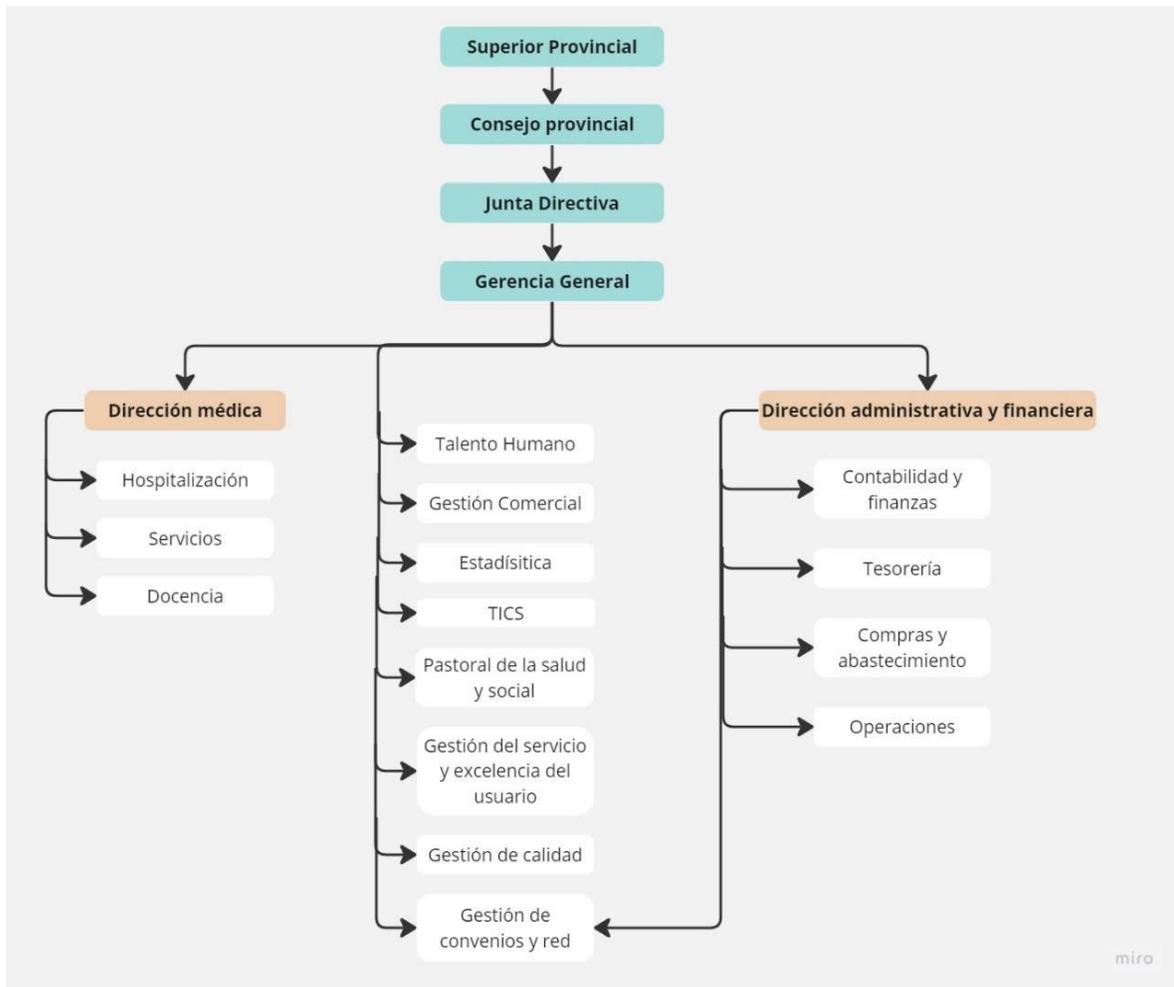


Figura 2. Estructura Organizacional del Hospital

Nota: elaboración propia a partir de los datos otorgados por la administración de recursos humanos del Hospital

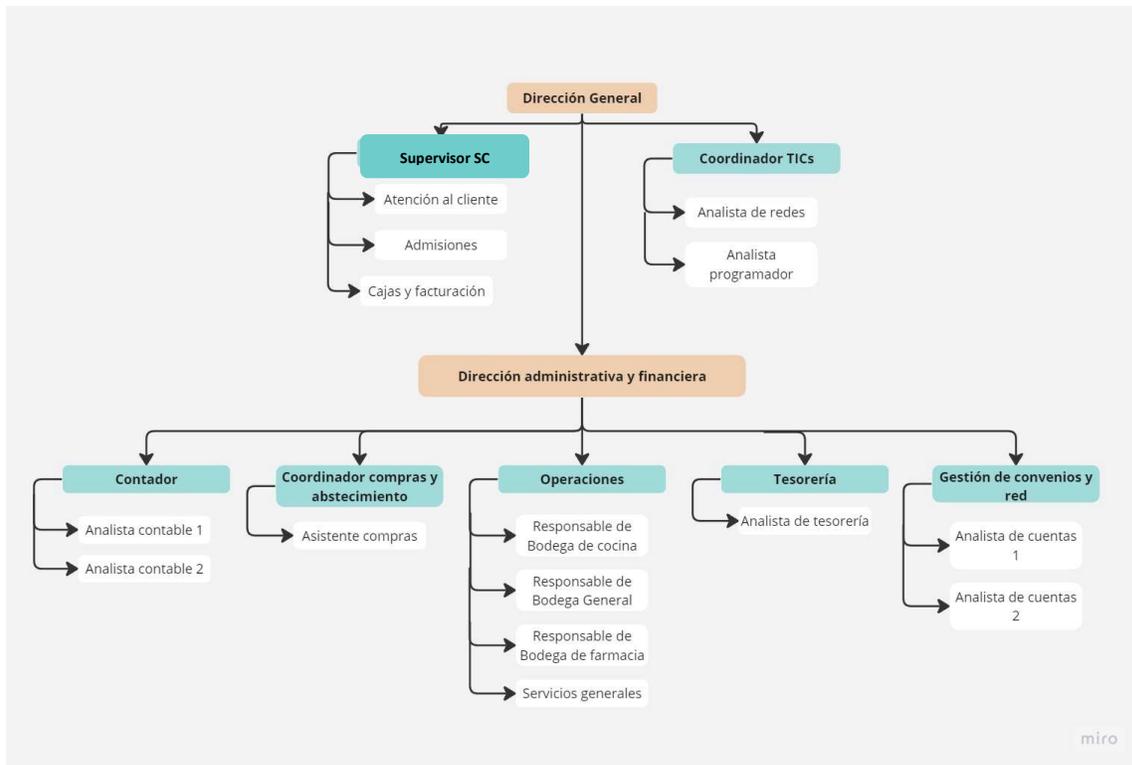


Figura 3. Detalle de la dirección general y administrativa

Nota: elaboración propia a partir de la información otorgada por la administración de recursos humanos del Hospital

1.2 Formulación del Problema

A consecuencia de lo expuesto anteriormente, la presente investigación se orienta en analizar el manejo administrativo y financiero del “Hospital San Juan de Dios” con el fin de desarrollar una estrategia de mejora e innovación en los procesos.

La formulación del problema en este estudio se focaliza en la necesidad de mejorar e innovar la gestión administrativa y financiera del “Hospital Especializado San Juan de Dios”. Pues según los antecedentes que se plantean, la institución, dentro del período de estudio, posee problemas significativos de liquidez que amenazan su estabilidad financiera y su capacidad para operar eficientemente en el mercado. A pesar de generar ingresos consistentes, la empresa enfrenta dificultades para convertir esos ingresos en efectivo disponible para sus operaciones diarias y obligaciones financieras. Esta falta de liquidez se manifiesta por retrasos en los

pagos de la red pública integral de salud, entidades que dependen del presupuesto del estado.

Las causas de estos problemas también pueden estar relacionadas con la falta de procedimientos y políticas claras en la administración y control financiera, deficiencias en la asignación y control de los activos financieros, una falta de planificación estratégica, limitaciones en la gestión del personal y la tecnología, entre otros factores.

En resumen, la problemática abordada en esta investigación se centra en la necesidad de desarrollar y perfeccionar la administración y manejo financiero del Hospital en cuestión. Las falencias identificadas en estos aspectos tienen un impacto directo en la rentabilidad y eficiencia del hospital, afectando la capacidad de cumplir con los objetivos institucionales y proporcionar una atención adecuada a los pacientes. Las causas de estos problemas pueden ser diversas y es necesario analizarlas en detalle para proponer soluciones efectivas.

1.2.1 Formulación del problema general

¿De qué manera se puede mejorar la rentabilidad y el desarrollo eficaz de las actividades dentro de la gestión administrativa y financiera del “Hospital Especializado San Juan de Dios”?

1.2.2 Formulación específica

- ¿Cuáles son las áreas de mejora del departamento administrativo y financiero?
- ¿Cuáles son las causas de los problemas y que impacto que tienen dentro de la gestión administrativa financiera?
- ¿Qué mejoramiento podría tener el “Hospital Especializado San Juan de Dios” en su gestión administrativa y financiera al establecer un plan de mejora e innovación?

1.3 Justificación teórica

Esta investigación se ha basado en buscar acciones de mejora en la administración y control financiero del Hospital Especializado San Juan de Dios, identificando sus áreas críticas y sus principales problemas. Para lo cual, es importante entender algunas cuestiones teóricas. En primer lugar, la relevancia del manejo financiero, ya que esta representa un aspecto crucial de cualquier organización, incluidos los hospitales. Una gestión financiera eficaz puede ayudar a los hospitales a asignar los recursos de forma eficiente, reducir los costes y aumentar la rentabilidad. Por lo tanto, es crucial investigar si un plan de mejora e innovación en la gestión financiera puede contribuir a la rentabilidad del hospital.(Finkler et al., 2022).

También permite identificar la necesidad de innovación: La innovación es esencial para que las organizaciones sigan siendo competitivas y se adapten a entornos cambiantes. Los hospitales no se exentan de esto, y la innovación en la gestión administrativa y financiera puede ayudarles a mejorar sus operaciones y conseguir mejores resultados. Por lo tanto, es importante investigar si un plan de mejora e innovación sobre la administración y el control financiero puede contribuir al desarrollo eficaz de las actividades en el hospital (Damanpour, 1991). Por su parte, también es importante identificar criterios como la liquidez, ya que si una empresa no cuenta con un presupuesto que haga frente a sus obligaciones financieras, podría ser un factor desencadenante en otros problemas financieros e incluso el fracaso como organización (A. G. Herrera et al., 2016). Por ende, se considera de gran importancia establecer alternativas de manera oportuna para un buen desarrollo de todas sus áreas y un buen manejo de sus recursos, que contribuya a la supervivencia de la institución y a su capacidad de crecimiento, que se ha visto afectado todos estos años por la situación del seguro social. Estos resultados podrán sistematizarse en una propuesta, para ser incorporados posteriormente.

1.4 Justificación práctica

En primer lugar, se debe identificar qué áreas se pueden mejorar, para comprender los aspectos problemáticos en el control administrativo y financiero del hospital.

Mediante un análisis exhaustivo del estado de la empresa, se podrán detectar las falencias existentes y, a partir de ello, se podrán diseñar estrategias efectivas de mejora. Esta etapa permitirá obtener un panorama claro de los problemas específicos que puedan afectar la rentabilidad y progreso eficaz de las actividades del hospital.

En segundo lugar, es esencial determinar las causas y examinar el impacto de los problemas identificados. Esto conlleva a aplicar herramientas y técnicas de investigación para recopilar y examinar datos relevantes sobre los aspectos administrativos y financieros del hospital. Al comprender a fondo las razones y el alcance de los problemas, se podrán proponer soluciones más efectivas y orientadas a resultados concretos.

Por último, la formulación de estrategias de mejora e innovación en las áreas administrativa y financiera será el paso final para lograr un cambio significativo en la gestión del hospital. Así, la propuesta aspira a dar alternativas para optimizar la organización en los procesos de administración y financieros mediante la recopilación de datos a través de entrevistas realizadas con una guía de entrevista con preguntas abiertas y encuestas realizadas en "Google Forms" con el fin de desarrollar una matriz de análisis de datos, matriz FODA y diagrama de Ishikawa, por otro lado, al analizar los estados financieros mediante índices de rentabilidad, liquidez, actividad y deuda, podemos verificar la información anteriormente recopilada, así mismo con los reportes financieros facilitados por los colaboradores de cada área, con un análisis comparativo mediante el software Excel, para obtener una valoración de la situación actual de la institución que permita direccionar el buen uso de sus recursos. En dicha propuesta deben fijarse nuevos objetivos, diseñar nuevas estrategias, nombrar responsables, establecer procedimientos y asignar recursos.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer un plan de mejora e innovación en la gestión administrativa y financiera del “Hospital Especializado San Juan de Dios” que contribuyan a la mejora de su rentabilidad y el desarrollo eficaz de las actividades.

1.5.2 Objetivos Específicos

- **OE1** Identificar las áreas de mejora en el “Hospital Especializado San Juan de Dios” mediante un análisis de la situación administrativa y financiera actual de la empresa para la detección de falencias existentes.
- **OE2** Determinar las causas y examinar el impacto de los problemas en el área administrativa y financiera, mediante la aplicación de herramientas y posterior análisis de la información recopilada.
- **OE3** Identificar acciones de mejora e innovación mediante la formulación de estrategias en las áreas administrativa y financiera.

1.6 Principales resultados

Como principales resultados esperados, incluimos el logro de los objetivos planteados en este estudio para poder contribuir a la problemática planteada, el punto de partida de la propuesta radica en la falta de recurso de la empresa, adicionalmente, la ausencia de procesos y control en la gestión administrativa y financiera del “Hospital especializado San Juan de Dios” en la ciudad de Quito.

Por lo tanto, el principal resultado esperado consiste en proponer un plan de mejora e innovación que pueda aplicarse en la administración y gestión financiera, contribuyendo a incrementar la liquidez de la empresa, así como optimizar los procesos y satisfacer las necesidades de los usuarios.

Para poder lograr esto, necesitamos conocer las áreas con mayor problemática dentro del departamento administrativo y financiero, y a su vez las causas que

ocasionan dichos problemas, para lo cual, es necesario analizar la situación de la empresa, a través de las entrevistas, encuestas y matrices de análisis de los datos encontrados, estados financieros y reportes obtenidos con la ayuda de los directivos y personal a cargo del departamento financiero y administrativo. Es importante también conocer sobre los procesos con los que cuenta actualmente la institución. Se espera conocer el origen de la problemática y dar solución a la misma con el desarrollo del presente trabajo.

Mediante estas propuestas del plan de mejora, se pretende el mejoramiento de los procesos y de la realidad actual que vive la institución para mejorar su liquidez, solvencia y lograr que la empresa crezca.

Finalmente, se deben establecer parámetros de medición de la efectividad de la propuesta para mejorar el control administrativo y financiero expuesto de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

En relación con la investigación es conveniente tener presentes algunos conceptos de acuerdo con los diferentes autores:

Según se menciona en el libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos" (Chiavenato et al., 1993).

Por lo antes mencionado, es muy importante para toda empresa tomar decisiones en base a la información contable proporcionada a los directivos de esta es por eso que la contabilidad debe ser precisa y oportuna con el fin de cumplir sus funciones de información y control, y bajo las condiciones de oportunidad, confiabilidad y sencillez, que aumenten la probabilidad de éxito al tomar decisiones que permita lograr una buena gestión empresarial (Alcalá, 2019).

Dicha gestión empresarial se define como la actividad "que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios" (Lorenzo, 2015, p. 61). Y dentro de esta podemos mencionar a la gestión administrativa y financiera, que permite manejar de forma óptima los recursos de la empresa.

Como punto de partida, está la gestión administrativa, que es el resultado de un plan organizativo y los componentes y registros de los procesos para tomar decisiones que conducen a la autorización de las actividades por parte del equipo directivo con el fin de mejorar la eficacia operativa, cumplir la política establecida y alcanzar las metas y objetivos predeterminados (Estupiñán, 2012).

Cómo lo indica Patiño (2016), es posible dividir la gestión en cuatro tareas que requieren el uso de recursos humanos y otros similares para determinar y lograr objetivos de una institución, los cuales son:

Planificación: Los objetivos de la organización se presentan en los planes, junto con los pasos adecuados para alcanzarlos.

Organización: La organización implica la distribución de responsabilidades, poder y recursos entre los integrantes de una entidad, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la misma.

Dirección: La función directiva consiste en guiar, influenciar y motivar a los empleados para que lleven a cabo las labores fundamentales.

Control: Es el procedimiento empleado para asegurar que las actividades previstas se alinean con las actividades efectivamente realizadas.

Por otro lado, la administración financiera es un proceso intrincado que involucra la gestión del flujo de efectivo, fondos y recursos financieros de una compañía comprometida en actividades comerciales.

En términos generales, se podría afirmar que la gestión financiera se centra en los fundamentos de las actividades en curso y en marcha, centrándose en la elección de la opción financiera más apropiada de acuerdo con la implementación correcta de la política aplicada en el contexto examinado (Block et al., 2011).

Una parte esencial de la gestión financiera se centra en la relevancia del análisis financiero, el cual se fundamenta en la identificación de los factores económicos y financieros que reflejan las condiciones operativas de la empresa en términos de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rentabilidad y productividad, lo que facilita la toma de decisiones administrativas (Nava, 2009). Estas herramientas de evaluación permiten integrar varios elementos de información presentes en los estados financieros. Al calcular e interpretar estos datos pertinentes, se puede realizar un diagnóstico preciso de la salud financiera de una empresa. Entre las más sobresalientes se incluyen:

Los valores económicos disponibles a corto plazo que una empresa posee para cumplir con sus compromisos financieros se muestran mediante los indicadores de

liquidez, que permiten determinar si dispone de recursos suficientes para cumplir sus obligaciones (Guajardo, 2004).

Tabla 1.

Indicadores financieros: Liquidez

CAPITAL DE TRABAJO	$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$
LIQUIDEZ CORRIENTE O SOLVENCIA DE CORTO PLAZO	$\text{Liquidez Corriente} = \text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$
PRUEBA ÁCIDA	$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activos Líquidos} / \text{Pasivos Corrientes})$

Fuente: (Reyes, 2023)

La proporción de las ventas que consiguen transformarse en beneficios disponibles para los accionistas se entiende, según Andrade, por indicadores de rentabilidad (Herrera-Chaires et al., 2016). Sirven para evaluar la eficacia de la gestión empresarial sobre el control de gastos y costes y, por tanto, en la conversión de ventas en beneficios. Desde la perspectiva del inversor, el uso más importante que se da a estos indicadores es el de examinar cuan rentable es cada inversión realizada por la empresa (rentabilidad de la cartera y rentabilidad de toda la actividad).

Tabla 2.*Indicadores Financieros: Rentabilidad*

MARGEN BRUTO	$\text{Margen Bruto} = (\text{Ingresos} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ingresos}$
MARGEN OPERATIVO	$\text{Margen Operativo} = \text{Beneficio Operativo} / \text{Ingresos}$
ROS	$\text{ROS} = \text{Beneficio Neto} / \text{Ingresos}$
ROA (RENDIMIENTO ECONÓMICO)	$\text{ROA} = \text{Beneficio Neto} / \text{Total de Activos}$
ROE (RENDIMIENTO FINANCIERO)	$\text{ROE} = \text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto}$
ROI	$\text{ROI} = (\text{Beneficio Neto} - \text{Costo de Inversión}) / \text{Costo de Inversión}$

Fuente: (De La Hoz et al., 2008)

Morocho et al., (2019) afirman que “Los indicadores de actividad miden la rapidez con que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo, es decir, en entradas o salidas. Analizan la rapidez con la que diferentes cuentas se transforman en efectivo, como las mercancías de una empresa” (p. 90). Estos indicadores son importantes para analizar la efectividad de la administración de una empresa en la tarea de controlar costes y gastos y convertir las ventas en beneficios. Además, son importantes para que los inversores analicen cómo se produce el rendimiento de la inversión

Tabla 3.*Indicadores Financieros: Actividad*

ROTACIÓN ACTIVO	$\text{Rotación Activo} = \text{Ingresos Totales} / \text{Total de Activos}$
DIAS ACTIVO TOTAL	$\text{Días Activo Total} = 365 / \text{Rotación Activo}$

ROT.CAPITAL DE TRABAJO NETO	Rotación Capital de Trabajo Neto = Ingresos Totales / Capital de Trabajo Neto
DIAS CAPITAL DE TRABAJO NETO	Días Capital de Trabajo Neto = 365 / Rotación Capital de Trabajo Neto
ROTACIÓN CXC	Rotación CXC = Ingresos Totales / Cuentas por Cobrar Promedio
DIAS CXC	Días CXC = 365 / Rotación CXC
ROTACIÓN INVENTARIOS	Rotación Inventarios = Costo de Bienes Vendidos / Inventario Promedio
DIAS INVENTARIOS	Días Inventarios = 365 / Rotación Inventarios
ROTACIÓN CXP	Rotación CXP = Costo de Bienes Vendidos / Cuentas por Pagar Promedio
DIAS DE CXP	
CICLO OPERATIVO	DIAS INVENTARIOS + DIAS CXC
CILO EFECTIVO	COP - DIAS CXP

Fuente: (De La Hoz Suárez et al., 2008)

Ndulu y O'Connell (2021) afirman que “el objetivo de los indicadores de endeudamiento es medir el grado y la forma en que los acreedores participan en la financiación de la empresa. Ilustran de forma indicativa el nivel de riesgo al que se enfrentan estos inversores” (p.156). Desde la perspectiva de la empresa, los indicadores de endeudamiento ayudan a controlar cómo se utilizan los recursos externos, o cuánto dinero se gasta. Desde la perspectiva del prestamista, le permite determinar la cantidad máxima a la que puede conceder crédito a la empresa. Estos indicadores son cruciales para valorar la capacidad de pago inmediato y la estabilidad financiera de una entidad, así como para tomar decisiones vinculadas a la autorización de préstamos o la inversión en una entidad.

Tabla 4.

Indicadores financieros: Deuda

Ratio de Deuda	Ratio de Deuda = Total de Deudas / Total de Activos
LEVERAGE (APALANCAMIENTO FINANCIERO)	Leverage (Apalancamiento Financiero) = Total de Activos / Patrimonio Neto

Fuente: (Estratega de Finanzas, 2022)

Todo este análisis financiero es esencial para analizar la verdadera situación y rendimiento económico y financiero de la institución, identificar irregularidades y aplicar un plan de mejora apropiado para abordarlas.

Un plan de mejora puede definirse, según la junta Andalucía (2022), como “el proceso por el cual un centro establece un procedimiento que le permite reforzar los aspectos que se juzgan positivos y modificar o eliminar los que se juzgan negativos como consecuencia de su proceso previo de autoevaluación”.

Dentro de un proceso de mejora se establecen el modelo de operación, los principios fundamentales, los valores, la misión, la visión, las estrategias, los planes de acción y la elaboración de medidas correctivas en la gestión organizativa (U.S. Department of Commerce, 2019).

2.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores

En el Hospital San Juan de Dios se buscan nuevas alternativas para solucionar problemas de gestión, implementar actividades innovadoras dentro de la organización y destacar la relevancia de una administración eficaz para potenciar el rendimiento del centro, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos para optimizar el control administrativo y financiero del hospital.

El estudio se realizará con la base conceptual y teórica del tema de estudio, información obtenida de investigaciones previas realizadas en proyectos, tesis,

materiales bibliográficos e información disponible en internet sobre gestión administrativa y financiera, la cual se obtendrá de los diversos autores:

En el trabajo de investigación de posgrado titulado: **“Modelo de gestión financiera para la optimización de la solvencia y liquidez en la empresa FRAXA CONSTRUCCIONES”**. Realizado por Rivera (2020) se planteó como objetivo general: “Establecer un modelo de gestión financiera para la optimización de la solvencia y liquidez en la empresa FRAXA Construcciones perteneciente a las MYPES”

La principal dificultad que enfrenta la empresa se encuentra en la ineficacia de los enfoques de gestión financiera utilizados por las pequeñas y medianas empresas del país, al ser aplicados en las empresas que operan en el ámbito público, lo cual se debe a inconvenientes a nivel nacional. Asimismo, los pagos por parte del Estado pueden experimentar demoras significativas y, por lo general, no incluyen anticipos.

Las entrevistas con la empresa y sus colaboradores proporcionaron los datos para esta investigación. El autor utilizó dos métodos. En principio, empleó un método de modelización particular que se fundamenta en la recopilación de datos y experiencias previas para reconocer casos específicos que conduzcan a resultados concretos. A continuación, utilizó el método experimental, que aplica los resultados a la empresa utilizando las variables.

Entre los resultados primordiales en el análisis de la situación de la empresa, se pudo evidenciar que tiene problemas de liquidez, debido a que la mayoría de sus clientes piden plazos amplios para realizar sus pagos, también presenta problemas en el levantamiento de sus procesos, para esto el autor hizo posible plasmar los fundamentos, lineamientos y procedimientos operativos que permitieron la ejecución eficiente y eficaz de los procesos de gestión administrativa, financiera y operativa centrados en la gestión de tesorería, cobros y deudas.

En el trabajo investigativo de la revista científica FIPCAEC, una publicación científico-técnica multidisciplinaria afiliada al Polo de Capacitación, Investigación y

Publicación (POCAIP), hecho por; Valle et al., (2021) se aborda el tema **“La gestión administrativa y financiera y su influencia en el desarrollo empresarial”** en donde la autora expresa que: “Las empresas tienen la necesidad de mantener una organización correcta en el área administrativa y financiera, por lo que es importante tener un modelo de gestión que permita mejorar el rendimiento del personal con una organización estructural, funcional y operativa, estableciendo políticas y procesos que lleven a cabo un manejo correcto de los recursos financieros y administrativos”

Mediante un enfoque cualitativo y descriptivo, el estudio se llevó a cabo de manera documental, lo que permitió recopilar, seleccionar, organizar y analizar información relacionada con el tema específico de investigación a partir de fuentes confiables como libros, artículos, tesis, entre otros.

Según los resultados principales, el autor concluye que hay factores desfavorables que han impactado el proceso de transformación empresarial, generando desorden en las empresas y dificultando su progreso. En este contexto, la gestión administrativa y financiera emerge como un aspecto crucial para abordar esta problemática, destacando la importancia del liderazgo dentro de las empresas. Además, unas prácticas de gestión inadecuadas contribuyen a una complejidad financiera, una gestión ineficiente de los fondos y una falta de acceso a financiamiento a largo plazo para cubrir los costos operativos, lo cual afecta el desempeño de la organización. En resumen, las empresas necesitan establecer una sólida organización administrativa y financiera para llevar a cabo sus actividades comerciales de manera efectiva. Asimismo, es fundamental desarrollar estrategias con visión de futuro y controles integrales para alcanzar los objetivos organizativos.

En el trabajo investigativo de posgrado titulado: **“Evaluación de la gestión administrativa y financiera de la cooperativa de transportes urbanos 24 de mayo período 2016-2017”**. Realizado por Chávez (2019), menciona que la cooperativa ha experimentado problemas administrativos y financieros, provocados por la falta de compromiso de sus autoridades, lo que ha impedido su progreso y mejoramiento en la atención a los usuarios. Además, la cooperativa ha sido incapaz de evidenciar su actual situación debido a la inaplicación de indicadores financieros.

En el desarrollo del proyecto de tesis, se utilizaron diversos métodos y técnicas, como el método científico, deductivo, inductivo, analítico y sintético, junto con técnicas de observación directa y revisión bibliográfica.

Los principales hallazgos de la investigación de acuerdo al estudio de los objetivos y funciones establecidas en el plan estratégico determinan que cumple plenamente con el plan y los requisitos legales; sin embargo, se observa que en ciertas áreas no se gasta conforme a lo planificado. Al aplicar indicadores de gestión, se descubrió que la cooperativa asigna la mayor liquidez a los gastos operativos teniendo como principal cuenta el aguinaldo, remuneraciones y publicidad y propaganda para promocionar los servicios ofrecidos. Se llevó a cabo un análisis e interpretación de la estructura financiera mediante el uso del análisis vertical y horizontal. Además, se comparó la operatividad de cada cuenta que componía los activos, pasivos y patrimonio, además de los ingresos y egresos reflejados en los costos y gastos de los estados contables, de los cuales se mostró un aumento notable debido a la reinstalación de servicios de la cooperativa.

En la universidad Católica del Ecuador, Añapa Gabriel (2021) en su tesis de postgrado: **“Estructura de gestión administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Telembí”**, cuyo objetivo es: “Establecer si aspectos como la organización, dirección, control, gestión de personal en el ámbito administrativo y el manejo de los recursos económicos, informes a la comunidad y autoridades de control en el ámbito financiero, se desarrollan de manera eficiente, observando los lineamientos y marco legal determinado para el efecto”.

En términos de la metodología empleada, se realizó una investigación de tipo exploratoria, descriptiva no experimental y con un enfoque inductivo. Se realizó una entrevista con el presidente y la secretaria-tesorera del GADPR de Telembí como muestra representativa.

Los resultados principales de la investigación señalaron que la gestión financiera de la empresa presentaba carencias en la implementación de controles sobre la gestión

económica, el uso de software contable inadecuado, el incumplimiento de la planificación sobre el presupuesto y la escasa supervisión del logro de los objetivos financieros. Asimismo, en la administración no se contaba con manuales que detallasen los procedimientos administrativos y financieros a seguir en la operativa diaria de la entidad, se evidenciaban deficiencias en la gestión del personal y otros aspectos administrativos como la planificación anual y la asignación de responsabilidades, entre otros. En el ámbito financiero, tampoco se encontraban definidos los procesos de pago a proveedores y de nómina. La implementación del modelo de gestión administrativa financiera del GADPR de Telembí facilitó la optimización y regularización de los procesos para cumplir con las tareas según la planificación institucional.

En el trabajo investigativo de la revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología CIENCIAMATRIA, los autores Cabrera Sandra, Erazo Juan, Narvárez Cecilia y Zurita Teodoro (2021), abordan el tema **“El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo”**, donde los gastos innecesarios de recursos financieros surgen debido a la carencia de un control efectivo en el uso de activos públicos duraderos, como vehículos, equipos tecnológicos y mobiliario. Estos recursos podrían destinarse a otros procesos de contratación pública que permitirían mejorar la calidad del servicio tanto para usuarios internos como externos.

La metodología de la investigación se fundamentó en un enfoque descriptivo con un diseño de campo transversal no experimental, recolectando datos en un solo momento mediante una encuesta en línea y un cuestionario con opciones de respuesta dicotómicas y escala Likert.

El principal hallazgo de esta investigación indica que las competencias laborales influyen en la asignación de responsabilidades al personal, lo que resultó en la falta de cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma. Por lo tanto, el autor, con el objetivo de mejorar la gestión administrativa, sugiere profundizar en el conocimiento del marco legal actual relacionado con el uso de los bienes y recursos públicos, lo que facilita el logro de los objetivos institucionales y mejorar los servicios prestados

a todos los usuarios. Se espera que la implementación de esta propuesta mejore la planificación de las actividades institucionales, especialmente en cuanto a la comprensión de la periodicidad requerida para completar ciertas tareas, lo que contribuirá a una mejor gestión administrativa dentro y fuera de la institución en relación con las entidades asociadas.

De acuerdo al trabajo investigativo publicado en la revista Internacional Multidisciplinaria CIID, los autores Quishpe, Vásquez, Menacho, Albitres (2020), abordan en tema de investigación: **“Gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros UGEL-04-2020”**, cuyo objetivo es “determinar los sistemas de gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros de las instituciones educativas de la RED 07-UGEL-04-Comas2020” (p.12).

La metodología de investigación empleada fue la hipótesis transaccional o transversal deductiva, lo que justifica la adquisición de datos en un solo momento. Se realizaron encuestas a una muestra representativa de ochenta profesores y personal administrativo de la UGEL 04 Comas-Puente Piedra - RED 7 de Zapallal, que incluía tanto educadores como administradores y supervisores.

Los resultados principales señalaron que la gestión administrativa y el enfoque estratégico tuvieron un impacto positivo en la gestión de los recursos financieros en la RED 07 UGEL 04 Comas-2020. También se identificó el grado de influencia entre el liderazgo, la gestión administrativa y el enfoque estratégico en la gestión de los recursos financieros. Además, se observó una falta de recopilación suficiente respecto a la TUPA, la cual debería estar más adaptada al contexto de las redes afiliadas a la UGEL 04, considerando previamente el diagnóstico FODA basado en las condiciones actuales de cada institución o de las redes educativas dentro de la jurisdicción.

En el trabajo investigativo de posgrado titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA DE LA MUEBLERÍA GAPAL DEL CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DE AZUAY, PERÍODO 2017-**

2021". Realizado por Guamán (2018), en dónde menciona que: "la empresa no se gestiona de acuerdo con principios empresariales; todas las áreas de la empresa (administrativa, financiera y comercial) no tienen un enfoque que les permita identificar un marco institucional y, por lo tanto, una estructura organizativa adecuada a su tamaño y proyección; según el propietario, la empresa necesita mejorar en varios aspectos, entre ellos el financiero, el comercial y el administrativo" (p. 56).

En la investigación se emplearon modelos cualitativos y cualitativos para establecer un plan estratégico en materia de mejora de la gestión administrativo-financiera. Se utilizaron encuestas y entrevistas para aplicar el método analítico y deductivo, además de la investigación de campo y documental.

Uno de los hallazgos principales destacados por el autor es que la empresa no estaba preparada para enfrentar el impacto externo de la economía ecuatoriana en cada una de sus áreas funcionales y estratégicas. Durante ese período, el PIB experimentó una contracción, lo que generó inestabilidad en sus operaciones. El autor también descubrió que la empresa carecía de un plan estratégico que optimice el manejo administrativo y financiero en Mueblería Gapal. Como resultado, la empresa no pudo enfocar sus metas y objetivos a futuro, lo que llevó a la falta de consolidación de la empresa en el mercado de venta de muebles en Cuenca.

El trabajo investigativo para la especialización en administración financiera, titulado **"ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE SODATRANS LTDA"** realizado por Alzate-Quintero (2019): nos indica es esencial llevar a cabo una exhaustiva evaluación de los estados financieros de los últimos años, utilizando herramientas e indicadores para identificar los riesgos involucrados. Esto permitirá proponer estrategias para mitigar esos riesgos y, al mismo tiempo, identificar oportunidades que ayuden a consolidar la posición de la empresa como líder de la distribución de combustibles en todo el Municipio de Ubaté" (p.12).

Los enfoques adoptados incluyeron: evaluación de tendencias, examen de estructuras y uso de métricas económicas, así como evaluación cualitativa mediante la matriz FODA. A partir de los datos recolectados, se desarrolló un plan estratégico que se expondrá ante el Consejo de Administración de la compañía.

Por medio del estudio realizado, el investigador pudo establecer y examinar la condición económica de Sodatrans Ltda, utilizando para ello indicadores económicos; se reconocieron las falencias, fortalezas, riesgos y posibilidades en el manejo de la entidad. Se propusieron tácticas destinadas a mejorar y disminuir los peligros vinculados con la administración de la empresa, así como mediante el empleo de instrumentos de planificación y evaluación se logró detectar beneficios competitivos del negocio. Los análisis financieros llevados a cabo en esta estación de servicio revelaron que la evaluación y el estudio de la solvencia de la empresa, así como su capacidad para cumplir con las obligaciones en corto tiempo, aumentaron en el año 2018 en contraste con el 2016. Esto evidencia la solvencia financiera de la empresa para cumplir con sus obligaciones inmediatas.

El trabajo investigativo de postgrado titulado: **“Mejora de la gestión administrativa-financiera de una universidad privada a través de la implementación de un sistema ERP CLOUD”**, realizado por Cervera (2022). Los desafíos identificados pueden agruparse en tres categorías principales: restricciones en el presupuesto de la institución; insuficiente supervisión sobre los gastos y costos de operación; y retrasos en la implementación de sus estrategias de desarrollo. Estas dificultades resultan en una disminución de las ganancias, retardos en la toma de decisiones, incremento en los costos administrativos y las dificultades para generar recursos financieros internos que cumplan con los estándares de calidad mínimos y los requisitos establecidos por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria también impactan la capacidad de la institución para mejorar su ubicación dentro del ranking de instituciones educativas de nivel superior y obtener reconocimiento en el mercado.

La metodología de este estudio es cuantitativa, ya que busca verificar y determinar el efecto que causa la adopción de un Sistema ERP Cloud en la administración y

finanzas de una universidad privada. Este análisis se clasifica como investigación aplicada, dado que emplea teorías específicas como la teoría de sistemas, la generación de valor y la teoría de gestión, aplicándolas a un caso concreto: la administración financiera de la Universidad Ricardo Palma. La estrategia metodológica es de carácter explicativo, enfocada en identificar las consecuencias del uso del Sistema ERP Cloud (variable independiente) en la gestión administrativo-financiera (variable dependiente) de la universidad privada.

Los hallazgos del investigador indican que la adopción del Sistema ERP Cloud resultó en una mejora significativa en el manejo administrativo y financiero de la universidad privada analizada. Además, se observó que la implementación del módulo de planificación - PBCS (Planning and Budgeting Cloud Service) condujo a un aumento en la tasa de ejecución del plan y del presupuesto de inversiones de la institución educativa.

El trabajo investigativo de postgrado titulado: **“Plan de mejoras en la gestión administrativa – financiera para la empresa Satexpro cia. Ltda, en la ciudad de quito”**, realizado por Herrera (2016) se señala que un desafío significativo para la empresa ha sido su incapacidad de producir y comercializar sus productos a gran escala, a pesar de haber diversificado su oferta. Desde su fundación, la empresa ha operado con un sistema de control desarrollado de forma empírica, el cual, hasta ahora, no ha logrado generar resultados satisfactorios. Esto se debe, en parte, a que el personal responsable de las áreas administrativa y financiera no ha ejecutado sus funciones de manera efectiva, ya sea por desconocimiento o por desatención de en sus responsabilidades laborales.

Se elabora el marco teórico del estudio, el cual incluye datos relevantes sobre la administración financiera, el control interno practicado dentro de la entidad, su relevancia, las estrategias metodológicas empleadas, su enfoque, y el detalle de los procedimientos, abarcando todos sus elementos.

Los hallazgos clave obtenidos por el autor incluyen: La implementación de procesos mejorados de reclutamiento, selección, capacitación y empleo de personal como

parte de la iniciativa de mejora en la gestión administrativa. Esto se propuso tras observar que los empleados contratados previamente no cumplían con los criterios básicos para sus posiciones debido a la ausencia de procedimientos adecuados. La iniciativa sugiere también que el equipo de la empresa participe en programas de formación y motivación, creando así un entorno de trabajo positivo y de alta dedicación a la organización. Además, propone que el personal cuente con el conocimiento teórico y práctico adecuado para llevar a cabo procesos actualizados. Por último, la propuesta incluye el establecimiento de procedimientos destinados a minimizar las posibles discrepancias en el manejo de efectivo y la subutilización de recursos productivos de igual manera optimizar la gestión del tiempo de trabajo del equipo de la empresa.

2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

De acuerdo con las investigaciones anteriormente citadas, es justificable que la gestión administrativa y financiera es un esquema sistematizado de procesos internos destinados a promover el logro de los objetivos empresariales. En este sentido, su objetivo principal radica en garantizar que todos los recursos sean manejados de forma eficiente y eficaz para poder satisfacer las necesidades del cliente potencial.

Para comprender la metodología asociada al tema de investigación, debemos tomar en cuenta el origen del problema mediante un análisis de la situación actual de cada empresa, y quién mejor que sus directivos y colaboradores para poder obtener información verídica mediante entrevistas y encuestas, información respaldada por la mayoría de los autores citados en esta investigación.

Además, cabe destacar que la metodología empleada por varios investigadores no incluye del empleo de indicadores o datos financieros, basándose únicamente en el análisis de hipótesis y estudios empíricos. No obstante, a través del empleo de análisis financiero, es posible realizar elecciones acertadas, ya que permite obtener un entendimiento claro del estado actual de la empresa y así identificar la opción más adecuada para gestionar eficientemente los recursos.

Asimismo, basándose en análisis previos, resulta esencial concentrarse en la rentabilidad que el modelo o propuesta de negocio generará para la compañía. Esto se debe a que, mediante la implementación de una gestión administrativa y financiera eficaz, es posible influir significativamente en el presente y futuro de la empresa. Esta gestión proporciona los fundamentos necesarios para sostenerse y avanzar de manera continua, asegurando que la aplicación de indicadores financieros se alinee con las necesidades del entorno, lo cual es clave para la perdurabilidad de la organización a través del tiempo.

En conclusión, la normalización de procesos y su adecuada ejecución aseguran la eficacia operativa. De igual manera, es crucial contar con argumentos sólidos al momento de utilizar los recursos económicos, materiales y humanos, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas por la empresa.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis en esta investigación se enfocó en el Hospital Especializado San Juan de Dios, específicamente en las áreas administrativa y financiera, mismas que se analizaron en profundidad para comprender la situación actual e identificar las oportunidades de mejora e innovación. Así, se tomaron como elementos claves para esta investigación, los datos proporcionados por la empresa y sus colaboradores. Estos datos sirvieron como la base para examinar la situación financiera actual, centrándose en aspectos como los procesos internos, políticas, manejo de recursos financieros, formas de financiamiento, recuperación de cartera, pago a proveedores y otros elementos fundamentales para el funcionamiento eficiente de la organización.

Lo anteriormente mencionado, permitió examinar en detalle las prácticas actuales en las áreas administrativas y financiera, así como también identificar las deficiencias y los desafíos que enfrenta el hospital en estos aspectos. Esto proporcionó una base sólida para proponer estrategias de mejora e innovación a las áreas con mayores problemas, que contribuyan a optimizar la gestión y lograr una mayor rentabilidad y eficacia en las actividades del hospital.

3.2 Métodos a emplear

3.2.1 Enfoque

Los datos cualitativos se caracterizan por no ser medibles numéricamente, sino que se basan en características o cualidades. Por otro lado, los datos cuantitativos son aquellos que pueden ser expresados en términos numéricos. En este caso, se recopilaban datos tanto cualitativos como cuantitativos por medio de la investigación de campo o directa compartida por el personal administrativo y financiero de esta misma institución. Además, se obtuvo información de tesis de pre y postgrado similares, así también de artículos relacionados a la optimización de procesos y gestión administrativa y financiera mediante la investigación bibliográfica

documental. Por lo tanto, se puede decir que la investigación recopiló información tanto cualitativa como cuantitativa para lograr una comprensión integral del tema en discusión (Chaves, 2018). El enfoque cualitativo se basa en la recolección y análisis de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones y documentos. Este enfoque busca explorar las experiencias, percepciones y significados subjetivos de los individuos involucrados. Por otro lado el enfoque cuantitativo se concentra en la medición y el análisis de fenómenos sociales o humanos utilizando datos numéricos, los cuales pueden ser obtenidos, por ejemplo, de los estados financieros (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.2.2 Tipo

Por otra parte, la investigación utilizada en la presente investigación fue descriptiva, misma que se consideró como la más adecuada para obtener la información que permitió explicar el comportamiento y problemática del hospital y los aspectos que ayudarían a la solución de los mismos. En el contexto de analizar áreas con problemas en un hospital y proponer un plan de mejora, una investigación descriptiva puede ser valiosa para comprender detalladamente la situación antes de desarrollar estrategias de mejora, ya que la investigación descriptiva es un enfoque que se utiliza para comprender y describir una situación, fenómeno o problema en detalle. (Hernández Sampieri et al., 2014)

Posteriormente, mediante el diseño metodológico con los resultados arrojados y con la ayuda de información científica, se realizó un plan de mejora logrando los objetivos planteados, eliminando debilidades y fortaleciendo las áreas problemáticas de la institución.

3.2.3 Diseño

Finalmente, el método empleado en este estudio fue el método inductivo. Dentro del ámbito de la gestión administrativa y financiera, el método inductivo puede resultar provechoso para examinar los datos financieros y contables de la empresa y detectar patrones en el uso de los recursos, por ejemplo. El razonamiento inductivo

es una forma de pensamiento que incluye hacer una generalización basada en muchas observaciones individuales. Este método funciona “de abajo arriba” específico a lo general. Se reconoce un patrón, se produce una generalización y se deduce una explicación o teoría (Diéguez, 2019).

Por su parte, también se utilizó un enfoque de estudio exploratorio en esta investigación. El estudio exploratorio se llevó a cabo con el objetivo de adquirir una visión preliminar y generalizada de la situación administrativa y financiera del Hospital Especializado San Juan de Dios, así como identificar posibles áreas de mejora e innovación.

El enfoque exploratorio permitió explorar diferentes aspectos, recopilando información cualitativa y cuantitativa de diversas fuentes. Se utilizaron entrevistas, encuestas y revisión de documentos internos y externos relacionados con la gestión administrativa y financiera del hospital (Hernández Sampieri et al., 2014). En el contexto de la investigación en curso, se pueden distinguir dos tipos de fuentes: fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se refieren a información adquirida directamente de fuentes originales y representan el eje central de la investigación, como las entrevistas realizadas con personas involucradas en la gestión administrativa y financiera del Hospital, que ofrecen datos de primera mano. Por otro lado, las fuentes secundarias se basan en investigaciones previas y obras de otros autores, como las referencias a los trabajos de Diéguez en 2019 y Hernández Sampieri et al. en 2014, que proporcionan marcos teóricos y antecedentes para enriquecer la investigación. La distinción entre estas fuentes es fundamental para consolidar la investigación académica, ya que las fuentes primarias ofrecen datos directos y específicos, mientras que las secundarias aportan contexto teórico y conocimiento previo.

Este tipo de estudio es el más adecuado cuando el tema de investigación es poco explorado o no existen estudios previos específicos sobre el mismo. En el caso de esta investigación, se busca comprender la realidad y los desafíos del hospital en términos de gestión administrativa y financiera, lo que resulta en un enfoque

exploratorio adecuado para obtener una visión inicial y generar nuevas ideas y perspectivas.

3.3 Población

En el marco de esta investigación, la población utilizada corresponde al total del área administrativa y financiera del Hospital. Se ha optado por una muestra de tipo censal, lo que implica que se considerará a todos los miembros de dicha área como parte de la población de estudio(Hurtado Valenzuela et al., 2023).

Al seleccionar una muestra censal, se busca garantizar que se obtenga información representativa y completa de la población objetivo. En este caso, al incluir a todos los integrantes del área administrativa y financiera, se asegura que se capturen las perspectivas y experiencias de cada uno de ellos, lo que permitirá contar con una visión integral de la situación y los desafíos en dichas áreas.

La elección de una muestra censal elimina la posibilidad de error de muestreo y facilita la generalización de los resultados obtenidos(Otzen & Manterola, 2017). Esto significa que las conclusiones y recomendaciones formuladas a partir del análisis realizado tendrán una mayor validez y aplicabilidad en relación con la totalidad del área administrativa y financiera del hospital.

Al considerar a toda la población como muestra, se garantiza que no existan sesgos o limitaciones derivadas de una selección parcial de individuos. Todos los miembros del área administrativa y financiera serán involucrados en la investigación, lo que posibilita contar con una imagen completa y precisa de la situación y los desafíos que se abordan en la investigación.

3.4 Tamaño de muestra

Es así como a partir de la selección de la muestra la población total de estudio se ha caracterizado de la siguiente manera:

Tabla 5.*Descripción de la población de estudio*

ÁREA	SUBAREAS	#TOTAL
Dirección administrativa y financiera		1
Contabilidad y finanzas		3
Tesorería		1
Compras y abastecimiento		1
Operaciones	Bodega general, bodega de medicamentos e insumos y bodega de alimentos. Cocina, mantenimiento, lavandería y servicios tercerizados.	13
Planillaje	Auditoría y Planillaje	3
	TOTAL	22

Elaboración: La autora

Dentro de la muestra total de 22 trabajadores se incluye al personal que trabaja en las dos áreas en cuestión. Así se incluyó al director financiero, a los coordinadores de cada área, a los cuales se les realizara una entrevista. Así como también al resto de trabajadores a los cuales se les aplicara una encuesta.

3.5 Identificación de las necesidades de la información

3.5.1 Fuentes primarias

Se utilizó información recopilada de fuentes primarias por medio de entrevistas y encuestas a los colaboradores del departamento administrativo y financiero del Hospital. Estas fuentes directas de información permitieron obtener datos detallados y actualizados sobre el estado actual de la empresa, los procedimientos administrativos y financieros, los principales problemas de cada área, las estrategias de mejora, abordando las debilidades y fortalezas de la institución.

Las entrevistas se aplicaron a 6 profesionales del área administrativa y financiera: director administrativo- Financiero, Contador, Tesorera, Coordinador de compras y abastecimiento, Coordinador de operaciones y Coordinador de planillaje y red de convenios, quienes proporcionaron información clave sobre los procesos, políticas, principales desafíos dentro del área, amenazas, fortalezas y posibles limitantes para implementación de mejoras, brindando una visión detallada de la realidad interna.

Además, se aplicaron encuestas a los 16 colaboradores restantes del departamento administrativo y financiero, cuyas funciones son operativas, con el fin de recopilar datos adicionales y obtener diferentes perspectivas sobre los aspectos administrativos y financieros del hospital. Estas encuestas permitieron obtener una visión más amplia y representativa de la opinión y experiencia de los integrantes del equipo, en relación con el manejo administrativo y financiero de la institución.

3.5.2 Fuentes secundarias

Se utilizó información obtenida por medio de búsquedas, fuentes escritas como libros, artículos científicos, sitios web, tesis, y material que aporte con información relacionada para cumplir los objetivos planteados.

Adicionalmente, se recopiló información de la empresa, facilitada por las áreas del departamento administrativo y financiero, detallada a continuación:

Tabla 6.

Requerimiento de información para el área administrativa y financiera

ÁREA	DOCUMENTO
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Balance general• Estado de resultados• Mayores contables
Planillaje	<ul style="list-style-type: none">• Reporte de trámites presentados a convenios
Tesorería	<ul style="list-style-type: none">• Reporte de clientes• Reporte de ventas

Elaboración: La autora

3.6 Técnicas de recolección de datos

3.6.1 Entrevista

Se aplicó en primer lugar una entrevista semiestructurada con 10 preguntas abiertas utilizando una guía de entrevista como base, aplicada y personalizada al director financiero y a los 5 coordinadores de las áreas administrativas y financieras a fin de comprender la situación de la empresa, haciendo énfasis en su gestión financiera, procesos, proyectos, entre otros temas que son parte fundamental de cada puesto de trabajo.

Metodológicamente hablando, una entrevista representa una técnica de obtención de datos utilizada en la investigación cualitativa y cuantitativa. Implica una interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado, durante la cual se realizan varias preguntas y se obtiene información específica y detallada sobre un tema de interés (Ruiz, 2004).

3.6.2 Encuesta

Se aplicó una encuesta estructurada para cada área mediante la herramienta Google Forms, la cual se planteó a partir de los objetivos de la investigación, realizada a los colaboradores operativos administrativos y financieros abordando temas como el cumplimiento de los procesos, herramientas acordes al área, control de gestión y comunicación entre las áreas.

Un cuestionario o encuesta es un medio que se emplea en investigaciones y estudios de opinión. Están compuestas por una serie de preguntas que permiten obtener información específica y estructurada de los participantes. Su objetivo es obtener datos, ya sea cuantitativos o cualitativos, de una muestra representativa de personas sobre diferentes temas. Estas herramientas permiten recopilar datos de manera estandarizada, lo que ayuda a analizar y comparar los resultados (Feria et al., 2020).

En el caso de esta investigación, se utilizará un cuestionario que se fundamenta en una escala Likert. La escala de Likert es una técnica comúnmente utilizada en encuestas para medir la actitud o el grado de aprobación o desaprobación de los encuestados respecto a una serie de declaraciones (Maldonado, 2007).

Esta escala implica presentar a los participantes una serie de afirmaciones o declaraciones, a las cuales deben responder indicando su grado de acuerdo o desacuerdo. Las opciones típicas de una escala de Likert suelen ser: "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo", "Neutral", "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", aunque también se pueden utilizar escalas con otras respuestas. Cada respuesta es asignada con un valor numérico, lo que facilita el análisis estadístico de la información obtenida.

Esta encuesta será aplicada a los siguientes trabajadores:

- Encuesta 1: Dirigida a 2 analista financieros
- Encuesta 2: Dirigida a 3 responsables de bodegas
- Encuesta 3: Dirigida a 9 colaboradores del área de operaciones

- Encuesta 4: Dirigida a 2 analistas de cuentas.

3.7 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

Las herramientas detalladas a continuación son esenciales para analizar la gestión administrativa y financiera, ya que permiten una visualización clara y precisa de los procesos, flujos de información y estructuras organizativas.

3.7.1 Guía entrevista

Se aplicó con la finalidad de proporcionar una estructura y orientación al entrevistador durante el proceso de entrevista, misma que será una herramienta flexible según las necesidades y particularidades presentadas al momento de la entrevista, asegurando un enfoque sobre los temas pertinentes y la obtención de la información requerida. Para lo cual se describe el proceso seguido:

1. Identificación de los temas relevantes: Se definen los temas claves con relación a la gestión administrativa y financiera a abordar en la entrevista. Esto puede incluir temas como planificación financiera, presupuesto, control interno, gestión de cobros, entre otros.
2. Generación de las preguntas semi-estructuradas: Para cada tema identificado, se genera preguntas abiertas que permite a los entrevistados proporcionar respuestas detalladas y en profundidad. Estas preguntas deben fomentar la reflexión y la expresión de opiniones y experiencias personales.
3. Las preguntas deben tener un orden lógico: Es importante que estén organizadas de manera lógica y coherente, agruparlas por temas o seguir un flujo lógico de la conversación, comenzando con preguntas más generales y avanzando hacia temas más específicos.
4. Revisión de la guía de entrevista: Una vez que ha sido elaborada, es importante revisar cuidadosamente con el fin de que abarque todos los temas relevantes y que las preguntas sean claras y comprensibles.

3.7.2 Análisis de datos de entrevistas

Se describe paso a paso el proceso en el análisis de datos, inicialmente se hizo un análisis cualitativo general de las entrevistas para comprender mejor las percepciones, opiniones y vivencias de los entrevistados en relación con los objetivos de investigación. Posteriormente, se explica cómo se debe realizar el análisis de datos de entrevistas:

1. Transcripción de las entrevistas: En esta etapa, se realizaron transcripciones de las entrevistas grabadas, convirtiéndolas en formato de texto. Se prestó especial atención para garantizar la integridad y precisión de la información durante este proceso.
2. Identificación de los principales temas: Se procedió a revisar minuciosamente las transcripciones de las entrevistas para identificar las principales variables y temáticas relevantes. Estos surgieron de manera natural a partir de los temas emergentes en las respuestas de los entrevistados y se definieron de acuerdo con los objetivos de investigación.
3. Análisis cualitativo: Se optó por realizar un análisis cualitativo en el que las respuestas de los entrevistados se organizaron y examinaron sin una estructura rígida de codificación, lo cual permite que se tenga una comprensión más profunda y flexible de los datos.
4. Análisis de datos: Durante esta etapa, se realizó un análisis sistemático de los datos recopilados. Se exploraron las respuestas de los entrevistados, buscando patrones, tendencias, similitudes y diferencias en las respuestas.
5. Interpretación de los resultados: Partiendo del análisis cualitativo de los datos, se extrajeron hallazgos significativos que ayudaron a comprender en profundidad las perspectivas de los entrevistados. Este enfoque de análisis cualitativo permitió una exploración más flexible y detallada de las entrevistas, lo que facilitó la comprensión de la situación administrativa y financiera del Hospital desde múltiples perspectivas.

3.7.3 FODA

Partiendo de los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas, el uso de esta herramienta permitió determinar en qué situación se encuentra la institución y de esta manera señalar qué aspectos se deben potenciar o mejorar. Con este análisis se logra:

1. Identificar las fortalezas y debilidades en una institución o individuo: "El análisis FODA permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades internas al examinar sus recursos, capacidades y ventajas competitivas" (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017).
2. Distinguir las oportunidades y amenazas ajenas que puedan afectar a la organización o individuo: "El análisis FODA ayuda a las organizaciones a identificar las oportunidades y amenazas externas al examinar el entorno empresarial, incluyendo factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos" (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017).
3. Evaluar la posición competitiva de una organización o individuo: "El análisis FODA proporciona una evaluación de la posición competitiva de una organización o individuo al considerar tanto los factores internos como los externos" (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2020).
4. Identificar estrategias y acciones que nos permitan utilizar las fortalezas y oportunidades al mismo tiempo que se enfrentan las debilidades y amenazas: "El análisis FODA permite a las organizaciones generar estrategias alineadas con sus fortalezas internas y las oportunidades externas, así como abordar las debilidades internas y las amenazas externas" (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017).

3.7.4 Diagrama de Ishikawa

Comúnmente conocido como Diagrama de Causa-Efecto o Diagrama de Espina de Pescado, el Diagrama de Ishikawa es una herramienta empleada en la administración de empresas para analizar y representar las posibles causas que originan un problema o efecto específico. Fue ideado por el Dr. Kaoru Ishikawa,

reconocido experto en control de calidad. Su concepto fundamental radica en la noción de que un problema puede tener múltiples causas interrelacionadas, que se pueden agrupar en categorías principales. Estas categorías se representan como las "espinas" del pescado en el diagrama, y las causas específicas se detallan como ramificaciones de cada categoría (Ishikawa, 2013).

El uso del Diagrama de Ishikawa resulta beneficioso para abordar la mejora e innovación en la gestión administrativa y financiera del Hospital, ya que permite identificar las posibles causas de las falencias existentes y los problemas identificados mientras se evalúa el estado administrativo y financiero del mismo.

Al utilizar el Diagrama de Ishikawa, se pueden explorar diferentes áreas y el personal que podrían contribuir a enfrentar los problemas detectados, como, por ejemplo:

1. Personas: Factores relacionados con la capacitación, competencias, comunicación o motivación del personal en el departamento administrativo y financiero.
2. Procesos: Aspectos vinculados a los métodos, normativas, secuencias de trabajo o sistemas empleados en la gestión administrativa y financiera.
3. Tecnología: Factores relacionados con la infraestructura tecnológica, sistemas de información, herramientas o software utilizados en la gestión administrativa y financiera.
4. Recursos: Aspectos relacionados con el presupuesto, recursos humanos y recursos materiales asignados, la gestión de proveedores o la infraestructura física del hospital.
5. Políticas y normativas: Factores relacionados con las políticas internas del hospital, las regulaciones externas o los estándares de calidad y cumplimiento.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de la matriz FODA por departamento

Como inicio de la presentación de los resultados, y sobre la base de la información documental se expone un análisis FODA del Hospital Especializado San Juan de Dios considerando las áreas de estudio en esta institución.

Tabla 7. Resultados de Matriz FODA por departamento

Resultados de Matriz FODA por departamento

Área o rol	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Contabilidad y Finanzas	<p>F1: Personal con experiencia y capacitado dentro del ámbito de aplicación.</p> <p>F2: El área cuenta con manuales de procedimientos y políticas.</p> <p>F3: La presentación de obligaciones financieras se realiza dentro de los plazos establecidos.</p>	<p>O1: Inversión en capacitaciones de prácticas contables y uso de tecnología para mejorar la eficiencia y calidad de informes financieros.</p> <p>O2: Inversión en un sistema ERP integrado que permita obtener información consolidada en tiempo real.</p> <p>O3: Mantenerse en cumplimiento con las</p>	<p>D1: Falta de presupuesto otorgado para mejoras.</p> <p>D2: Deficiencia en el sistema contable Fénix y uso de herramientas tecnológicas obsoletas que aumentan la carga operativa del personal.</p> <p>D3: Falta de socialización, aplicación y control de procedimientos y políticas, así</p>	<p>A1: Crisis económica del IESS afecta la liquidez de la institución y la falta de presupuesto.</p> <p>A2: La rápida evolución tecnológica puede requerir grandes inversiones en sistemas de información y software contable.</p> <p>A3: Cambio de gobierno puede generar</p>

		<p>regulaciones y normativas contables y financieras puede asegurar la reputación y credibilidad del hospital, lo que puede atraer inversores y donantes.</p>	<p>como de evaluaciones periódicas de indicadores.</p>	<p>modificaciones tributarias o nuevos impuestos que resulte para la institución incurrir en más gastos.</p>
Tesorería	<p>F1: Alta concentración de operaciones y facturación por pacientes referidos por el IESS</p>	<p>O1: Renovación del contrato con entidades de convenio.</p> <p>O2: Diversificación de la base de clientes para lograr reducir la dependencia económica con el IESS.</p> <p>O3: Inversiones adecuadas y rentables que puedan generar ingresos adicionales y fortalecer la posición</p>	<p>D1: Lenta recuperación de cuentas por cobrar a instituciones del gobierno.</p> <p>D2: Insuficiente flujo de efectivo para cubrir obligaciones financieras.</p> <p>D3: La institución no dispone con un flujo alto adecuado para generar inversiones financieras.</p>	<p>A1: El estado podría enfrentar dificultades para cumplir con sus compromisos financieros.</p> <p>A2: Situación económica del IESS puede perjudicar el flujo de pagos a proveedores y clientes internos.</p> <p>A3: Respecto a las inversiones pueden presentarse cambios en las tasas de interés, los tipos de</p>

	entidades bancarias.	financiera del hospital.		cambio y condiciones económicas generales que pueden afectar la gestión de efectivo del hospital.
Compras y abastecimiento	F1: El equipo del área se encuentra altamente capacitado, y lleva varios años trabajando en el hospital, lo que permite que los resultados se sigan manteniendo en el tiempo de manera más ágil.	O1: No hay estructuras ni procesos rígidos, lo cual permite que pueda existir inversión en nuevas tecnologías y prácticas que permita la automatización de los procesos para optimizar recursos.	D1: Los procesos y políticas están algo obsoletas, así como la falta de herramientas tecnológicas que limitan la eficiencia de las actividades dentro del área.	A1: El aumento de los costos de tecnología médica y equipos puede representar un desafío financiero para el área de compras, especialmente si no se planifica adecuadamente el presupuesto.
	F2: Expertos para negociar con los proveedores para mejorar condiciones como días de crédito y calidad en el bien o servicio.	O2: Alta demanda de proveedores en el sector hospitalario permite obtener mejores beneficios respecto a	D2: El área no cuenta con un sistema informático que le permita gestionar las requisiones, control MRP, caducados y seguimiento a proveedores.	A2: Cambios económicos y políticos pueden afectar la disponibilidad, precios y términos de compra de los

	descuentos, acuerdos comerciales y créditos.		insumos hospitalarios.	
Operaciones y Logística	F1: Existe una organización definida para recibir, almacenar y despachar los productos dentro de las bodegas de la institución.	O1: Inversión en un sistema ERP que facilite la carga operativa del hospital. O2: El área, por sus procesos podría permitir que se dé una tercerización del servicio de mantenimiento para así reducir riesgos internamente. O3: El personal del área cuenta con aptitudes necesarias para aplicar programas de capacitación y concientización en manejo de activos, inventario e insumos hospitalarios,	D1: Ausencia de un sistema informático que facilite el manejo de activos, inventario y actividades del área de logística. Además, que facilite el control de máximos y mínimos y rotación de inventario. D2: El área no dispone del presupuesto necesario para realizar mantenimientos, comprar insumos, levantar planos, adquirir una memoria histórica e institucional, entre otros. D3: Se ha detectado que el	A1: Los avances tecnológicos pueden dejar obsoletas algunas herramientas o sistemas tecnológicos, lo que requerirá inversiones en tecnología actualizada y podría afectar la vida útil de los activos existentes. A2: Podrían darse eventos imprevistos, situación política, huelgas por la condición actual del país, además de desastres naturales pueden afectar

internos y
externos.

gestión de
desechos, entre
otros.

personal del área
cuenta con
resistencia al
cambio, y en
ciertas ocasiones
dificultad para
separar la parte
personal y
laboral.

la
infraestructura,
operatividad y
generar gastos
más generosos.
A3:
Logísticamente,
el hospital está
ubicado en una
zona de acceso
complicado para
los pacientes, lo
cual nos pone
en desventaja
con la
competencia.

Convenios y red	<p>F1: Recurso humano con profesiones administrativas y médicas dentro del área, complementándose de manera adecuada en la presentación de información al convenio.</p> <p>F2: Personal gestiona constantemente acercamiento con las entidades del sector público en busca de agilizar el proceso de auditoría de trámites entregados.</p>	<p>O1: Red pública brinda capacitaciones constantes sobre los procesos, modificaciones, presentación de información de manera gratuita.</p> <p>O2: El sector público podría introducir nuevos programas o ampliar la cobertura de servicios médicos, lo que significaría una mayor cantidad de pacientes cubiertos bajo los convenios y, por ende, más pagos para el hospital.</p>	<p>D1: Falta de comunicación y entendimiento entre la parte técnica-asistencial y administrativa en la presentación de información de pacientes con convenio.</p> <p>D2: El área no cuenta con un presupuesto asignado, lo que dificulta su gestión de cobros y mejoras dentro del área.</p>	<p>A1: El sector público establece requisitos estrictos con respecto a la calidad y eficiencia en la información para los proveedores de salud, lo que podría requerir inversiones adicionales por parte del hospital para cumplir con estos estándares.</p> <p>A2: Nueva normativa de relacionamiento entre red pública y privada puede generar demoras en los pagos.</p>
Director Financiero	F1: El Director Financiero muestra un conocimiento	O1: La percepción de la falta de control y	D1: falta de experticia en el control de	A1: Elementos externos como la economía del

<p>detallado de la situación económica del Hospital San Juan de Dios.</p>	<p>planificación puede ser una oportunidad para implementar medidas que fortalezcan la gestión financiera.</p>	<p>recursos puede ser una debilidad que requiere atención y desarrollo de capacidades.</p>	<p>país y la cancelación de recursos</p>
<p>F2: La experiencia administrativa del entrevistado puede ser una fortaleza para abordar problemas y tomar decisiones financieras.</p>	<p>O2: Existe una oportunidad para fortalecer la colaboración con proveedores de servicios logísticos, lo que podría optimizar procesos y reducir costos.</p>	<p>D2: La dependencia del IESS para financiamiento puede considerarse una debilidad, especialmente si hay incertidumbre en la continuidad de ese respaldo</p>	<p>A2: La ubicación geográfica del hospital, con riesgos climáticos y limitaciones de acceso.</p>
<p>F3: Se destaca la existencia de procesos rápidos y ordenados dentro del área financiera, lo que contribuye a la estabilidad operativa.</p>	<p>O3: La variación de fuentes de ingresos, puede ser una oportunidad para mejorar.</p>	<p>D3: La complejidad en el control de inventarios, mencionada en la entrevista, es una debilidad que podría afectar la eficiencia operativa y financiera.</p>	<p>A3: La falta de planificación para emergencias y la dependencia de proveedores externos.</p>

Elaboración: La autora

4.2 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, proporciona una visión estructurada de los factores cruciales que influyen en la gestión administrativa y financiera de un hospital. Estos factores se agrupan en categorías principales, incluyendo Presupuesto, Gestión de Proveedores, Personas, Tecnología, Políticas y Normativas, y Procesos. Dentro de cada categoría, se identifican problemas específicos que plantean desafíos significativos para la institución.

Por ejemplo, bajo la categoría de Presupuesto, se menciona la asignación insuficiente de recursos, lo que puede llevar a limitaciones financieras que afectan la operatividad y calidad de los servicios. En la categoría de Personas, se destacan la falta de capacitación adecuada y competencias limitadas en el personal, lo que puede afectar la efectividad y la eficiencia en la gestión. Con respecto a la categoría de Tecnología, se subraya la falta de infraestructura tecnológica y sistemas de gestión de datos, lo que podría obstaculizar la recolección y evaluación de la información crítica que nos permita tomar decisiones. Además, en la categoría de Procesos, se identifican la falta de documentación y actualización de los procedimientos administrativos y financieros, así como la carencia de políticas para la gestión de inventarios y activos fijos.

Estos factores desencadenantes son esenciales para entender las áreas críticas que requieren mejoras en la gestión del hospital. Abordar estos problemas específicos es fundamental para optimizar la eficiencia y calidad de los servicios médicos que la institución puede brindar, al tiempo que contribuye a su sostenibilidad financiera y administrativa.

Resolución de problemas

Diagrama de Ishikawa

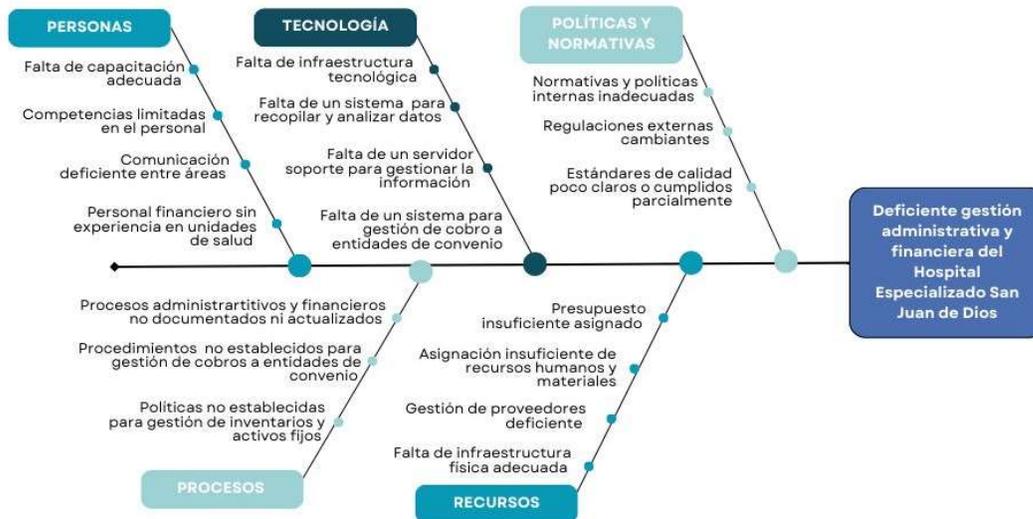


Figura 4. Resolución de problemas gestión administrativa y financiera del Hospital Especializado San Juan de Dios.
Elaboración: La autora

4.3 Resultados y análisis de entrevista

Dada la extensa y valiosa información recopilada de las entrevistas realizadas a los diferentes actores clave dentro del Hospital, se ha adoptado un enfoque de análisis que busca brindar una perspectiva holística de la situación del hospital en su conjunto, en lugar de centrarse exclusivamente en áreas específicas. Este enfoque se ha tomado en consideración debido a la diversidad de temas abordados en las entrevistas y a la interconexión entre las distintas áreas administrativas y financieras.

El propósito fundamental de este tipo de análisis es identificar patrones, tendencias y áreas de convergencia en las opiniones y preocupaciones expresadas por los entrevistados. Dado que el Hospital opera como una entidad compleja y multidimensional, este enfoque global nos permite obtener una visión más detallada

de los desafíos, problemas, oportunidades y recomendaciones que impactan el manejo administrativo y financiero de la institución.

Al abordar las entrevistas de esta manera, se facilita la identificación de puntos en común y discrepancias en las perspectivas de los diferentes actores entrevistados. Asimismo, se permite destacar los temas que afectan a múltiples áreas y roles dentro del hospital, lo que puede ser fundamental para desarrollar estrategias y soluciones integrales que beneficien a toda la organización.

En última instancia, este enfoque global de análisis busca proporcionar una visión panorámica de la situación administrativa y financiera del hospital, permitiendo que los encargados en la toma de decisiones cuenten con una comprensión más completa y detallada de los desafíos y oportunidades que enfrenta la institución en su totalidad. Además, es importante tomar en cuenta que los encuestados además de dar sus percepciones sobre los principales problemas en cada una de sus áreas también indicaron otros más generales, y también de alcance de otras áreas.

Así, a partir de la transcribir, codificar y analizar las entrevistas a los actores claves dentro del hospital se resumen a continuación los principales hallazgos de estas:

Tabla 8. *Matriz de resumen de áreas de mejora según testimonios de entrevistas*

Matriz de resumen de elementos de mejora según testimonios de entrevistas

Entrevistados	Problemas
Compra y adquisiciones	-Procesos obsoletos -Dependencia en la Experiencia del Personal - Dificultades para Implementar Mejoras
Contador	- Desorden en la información contable - Ausencia de revisiones adecuadas en asignación de cuentas contables - Falta de control de la información presentada por las áreas. - Inconsistencias en la información de balances.

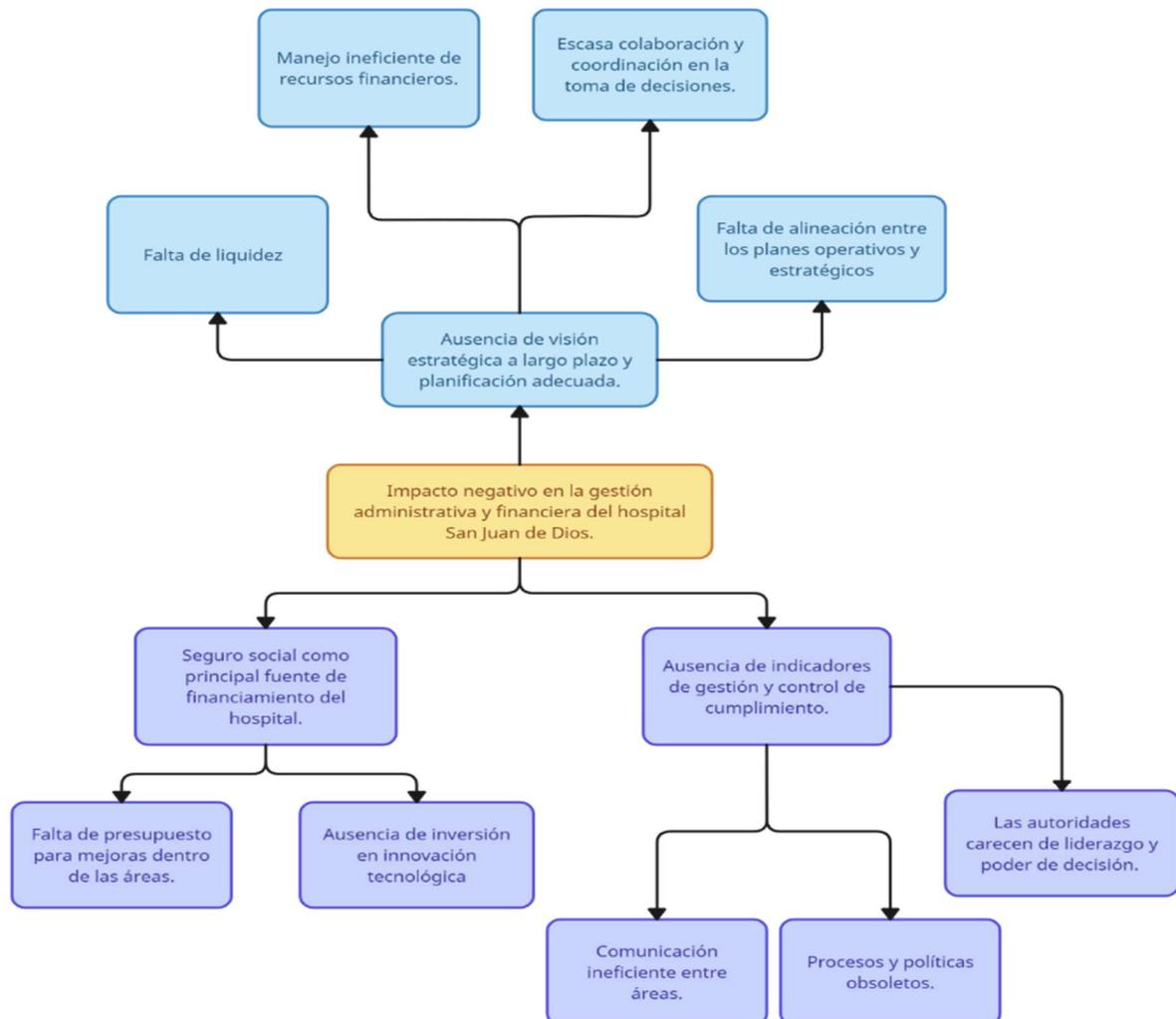
Director Financiero	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de procesos establecidos. -Revisiones inadecuadas en asignación de cuentas contables. -Ausencia de planificación en proyectos. -Carencia de inversiones en mantenimiento de bienes -Limitaciones para diversificar la cartera. -Dificultades financieras para generar inversiones. -Burocracia y falta de tecnología adecuada. - Pagos insuficientes y acumulación de cartera. - Deudas y desgloses por mal manejo de insumos.
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de buenas decisiones estratégicas y financieras debido a la falta de una visión clara y cambios constantes en la administración. - Crisis económica por decisiones pasadas. - La rotación constante de administraciones afecta la continuidad, los proyectos y la filosofía del hospital. - Problemas operativos debido a limitaciones del sistema afectando a todas las áreas. - Cambios en facturación y pagos de entidades de convenio generan incertidumbre y afectan el flujo - Falta de manuales, procedimientos o políticas para abordar la crisis de falta de pago de entidades de convenio. - Carencia de un sistema contable que facilite actividades. - Falta de indicadores para medir eficiencia y rentabilidad en Tesorería.
Convenios y red	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de falta de conexión entre la parte técnica (asistencial) y la administrativa, lo que afecta la calidad y la parte financiera. - Desafío de adaptarse a normativas y plazos de cobro siendo parte técnica y no de cobranza.

	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con herramientas de sistema, realizan la gestión de cobro manualmente. - Limitaciones en Transporte: Carencia de transporte propio para gestionar con aseguradoras. -Falta de presupuesto asignado para mejoras y la dificultad para obtenerlo.
Logística y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de conocimiento en procesos y posible falta de criterio en la administración financiera. -Ausencia de un control ordenado en seguimiento, planificación y ejecución de recursos. -Historial de pérdidas económicas debido a deficiencias en la ejecución de recursos. - Limitaciones presupuestarias afectan el mantenimiento preventivo del hospital. -Falta de insumos, recursos y documentación institucional.

Elaboración: Autor

En la tabla anteriormente presentada, se indican los primarios hallazgos del análisis de las entrevistas enfocados en los principales problemas detectados para dar así respuesta a los objetivos del estudio. Se destaca que en la mayor parte de los casos los entrevistados lograron identificar problemas tanto de sus propias áreas, así como también de otras en sí, lo que daría cuenta también de problemas generales y no necesariamente restringidos a cierta área en particular, pero para los fines prácticos de la investigación se restringieron las respuestas a las que daban para cada una de sus áreas.

Figura 5. Árbol de problemas “Hospital Especializado San Juan de Dios”



Elaboración: La autora

En resumen, el análisis de las entrevistas revela que el Hospital Especializado San Juan de Dios enfrenta diversas falencias en su situación administrativa y financiera. Dentro de sus causas se incluyen procesos desactualizados, falta de planificación, desorden en la administración contable y financiera, falta de conexión entre la parte técnica y administrativa, barreras para la implementación de mejoras y riesgos financieros. Estos problemas tienen un impacto negativo al momento de sobre la toma de decisiones estratégicas, estándares de atención y la estabilidad financiera del hospital. Para mejorar la situación, se requiere una actualización de los

procesos, una mejor planificación, una mayor conexión entre las áreas, la superación de barreras y la implementación de medidas para mitigar los riesgos financieros.

4.4 Resultados y análisis de encuestas

Como otra fuente de información también se realizaron encuestas a varios trabajadores de cada área del hospital. Las encuestas de carácter cerrado se realizaron con preguntas específicas para cada área, tal como se puede ver en el anexo 2 donde se detallan el tipo de cuestionario aplicado. Es por ello que para su análisis se detalla a continuación los resultados para cada tipo de encuesta considerando cada área, y es por ello que se indica que, dependiendo del rol o área del hospital, varía el número total de encuestados. A partir de ello se obtuvieron los promedios de respuesta, considerando la escala Likert que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). Por lo cual un promedio cercano a 1 significa mayor grado de desacuerdo frente a la pregunta o afirmación realizada mientras que puntajes más altos cercanos a 5 significa un mayor grado de acuerdo.

4.4.1 Respuestas encuesta Analistas financieros del área contable

Tabla 9. Calificación de aspectos claves del área contable

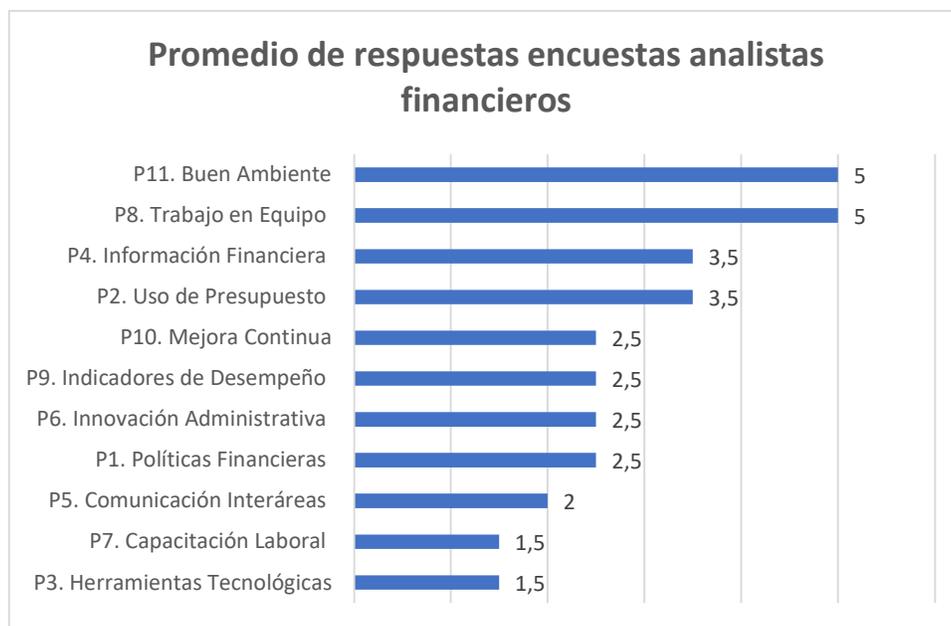
Calificación de aspectos claves del área contable

Pregunta	T1	T2	Promedio
P1. Procesos y políticas financieras definidas y documentadas.	2	3	2.5
P2. Utilización adecuada y eficiente del presupuesto asignado.	3	4	3.5
P3. Herramientas tecnológicas adecuadas.	1	2	1.5
P4. Información financiera confiable y oportuna.	2	5	3.5
P5. Comunicación efectiva entre áreas.	2	2	2
P6. Innovación en procesos administrativos y financieros.	2	3	2.5

P7. Capacitación adecuada para desempeño de funciones.	1	2	1.5
P8. Colaboración y cooperación entre los integrantes del área.	5	5	5
P9. Indicadores de evaluación de desempeño	2	3	2.5
P10. Busca constantemente oportunidades de mejora en el área.	2	3	2.5
P11. Ambiente de trabajo motivador y productivo.	5	5	5
TOTAL			2.9

Elaboración: La autora

Figura 6. Gráfico del promedio aspectos área contable



Elaboración: La autora

Tabla 10. Principales deficiencias en el área de contabilidad.

Principales deficiencias en el departamento de contabilidad.

Descripción de deficiencias	Promedios obtenidos (1 mínimo, 5 máximo)
-----------------------------	---

1. Procesos y políticas financieras definidas y documentadas.	2.5
6. Innovación en procesos administrativos y financieros.	2.5
9. Indicadores de evaluación de desempeño	2.5
10. Busca constantemente oportunidades de mejora en el área.	2.5
5. Comunicación efectiva entre áreas.	2
3. Herramientas tecnológicas adecuadas.	1.5
7. Capacitación adecuada para desempeño de funciones.	1.5

Elaboración: La autora

Nota: Las deficiencias de la tabla anterior se obtuvieron de la encuesta realizada, la cual se estructuró a partir de una escala Likert, dando la opción de respuesta en un rango que va de 1 como un puntaje menor, es decir que implica un grado mínimo de acuerdo con dicha afirmación o deficiencia y 5 como el puntaje máximo, es decir un grado de acuerdo absoluto con la misma. A partir de las respuestas de todos los trabajos se realizó el cálculo promedio de sus puntajes otorgando el resultado final que se presenta en esta tabla. Y así colores más cercanos al rojo representan un número bajo, y números más cercanos al verde números altos.

En cuanto a los Procesos y políticas financieras definidas y documentadas se obtuvo una calificación de 2.5. Esto indica que la empresa ha logrado avances importantes en la definición y documentación de sus procesos y políticas financieras. Este puntaje sugiere un esfuerzo por establecer pautas claras en la gestión financiera, aunque podría beneficiarse de una mayor formalización y documentación.

Por otro lado, las Herramientas tecnológicas adecuadas se recibe una calificación de 1.5, indicando que la empresa puede necesitar realizar inversiones o mejoras sustanciales en sus herramientas tecnológicas. Este puntaje señala una brecha en la adopción de tecnología, lo que podría ser vital para mejorar la eficacia y competitividad de la empresa en un medio empresarial que se digitaliza cada vez más.

La Comunicación efectiva entre áreas muestra una calificación de 2, lo que sugiere un nivel moderado de eficacia en este aspecto. La calificación refleja un esfuerzo por fomentar una comunicación efectiva, aunque podría haber espacio para mejoras en la colaboración y coordinación entre diversos departamentos o áreas.

En la Innovación en procesos administrativos y financieros se observa una calificación de 2.5, lo que indica que la empresa ha mostrado cierto grado de apertura a la innovación en sus procesos. Esta calificación sugiere que la organización está dispuesta a explorar y adoptar enfoques más eficientes y efectivos en sus prácticas administrativas y financieras.

Asimismo, la Capacitación adecuada para el desempeño de funciones obtiene una calificación de 1.5, indicando que la empresa podría necesitar mejorar su enfoque en la capacitación y desarrollo del personal. Esta calificación sugiere que existe margen para fortalecer la formación de los empleados y garantizar que estén preparados para cumplir con sus responsabilidades adecuadamente.

Sobre los Indicadores de evaluación de desempeño, se evidencia una calificación de 2.5, lo que sugiere un enfoque razonablemente sólido en la medición y evaluación del desempeño. Este puntaje indica que la empresa valora la monitorización de su rendimiento, aunque podría considerar una mayor sofisticación en la implementación y seguimiento de indicadores.

Finalmente, la Búsqueda constante de oportunidades de mejora en el área también obtiene una calificación de 2.5, lo que refleja una actitud abierta hacia la mejora continua. Esta calificación sugiere que la empresa se esfuerza por identificar y aprovechar oportunidades para optimizar sus prácticas y procesos de control administrativo y financiero.

4.4.2 Respuestas encuesta Responsable de bodega

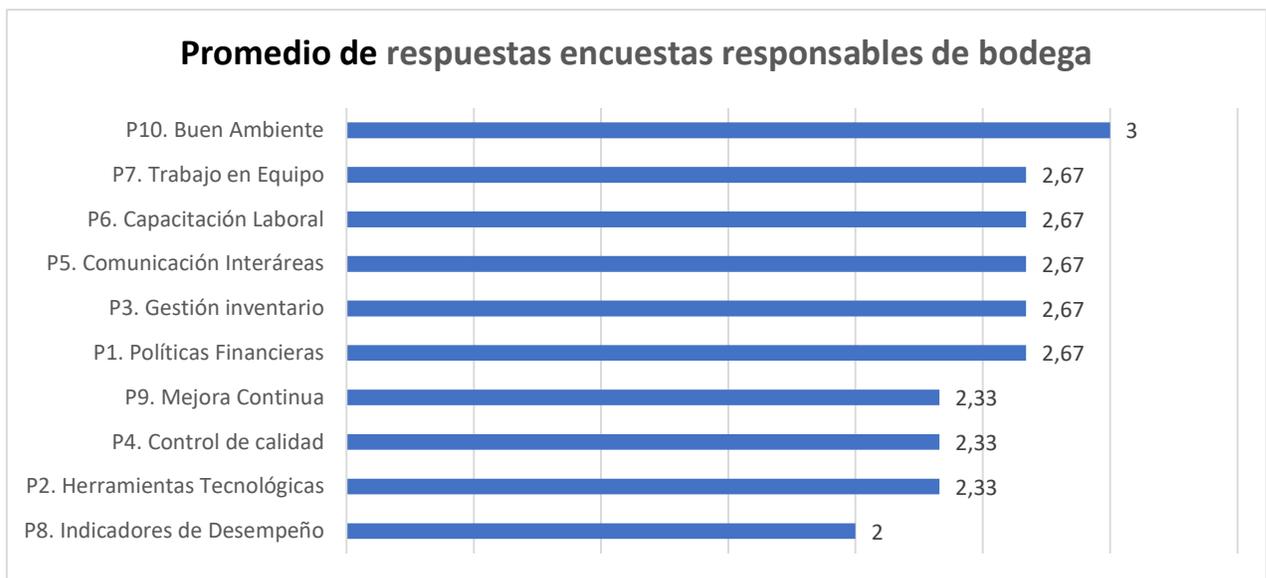
Tabla 11. *Respuestas encuesta responsables de bodega*

Respuestas encuesta responsables de bodega

Pregunta	T1	T2	T3	Promedio
P1. Procesos y políticas definidos y documentados.	2	4	2	2,67
P2. Herramientas tecnológicas necesarias para el área.	3	2	2	2,33
P3. Sistema de gestión de inventario para control de recursos en bodegas.	2	4	2	2,67
P4. Procedimientos de control de calidad para los recursos almacenados.	5	1	1	2,33
P5. Comunicación efectiva entre áreas.	3	3	2	2,67
P6. Capacitación adecuada para desempeño de funciones.	3	3	2	2,67
P7. Se fomenta la coordinación y colaboración entre departamentos.	2	4	2	2,67
P8. Indicadores de evaluación de desempeño.	4	1	1	2,00
P9. Se busca constantemente oportunidades de mejora en el área.	1	5	1	2,33
P10. Ambiente de trabajo motivador y productivo.	2	4	3	3,00
TOTAL	2,70	3,10	1,80	2,53

Elaboración: La autora

Figura 7. Muestra del promedio de aspectos de bodega



Elaboración: La autora

Tabla 12. *deficiencias en el área de bodega.*

Principales deficiencias en el área de bodega.

Descripción de deficiencias	Promedios obtenidos (1 mínimo, 5 máximo)
2. Herramientas tecnológicas necesarias para el área.	2.3
4. Procedimientos de control de calidad para los recursos almacenados.	2.3
9. Se busca constantemente oportunidades de mejora en el área.	2.3
8. Indicadores de evaluación de desempeño.	2

Elaboración: La autora

Nota: Las deficiencias de la tabla anterior se obtuvieron de la encuesta realizada, la cual se estructuró a partir de una escala Likert, dando la opción de respuesta en un rango que va de 1 como un puntaje menor, es decir que implica un grado mínimo de acuerdo con dicha afirmación o deficiencia y 5 como el puntaje máximo, es decir un grado de acuerdo absoluto con la misma. A partir de las respuestas de todos los trabajos se realizó el cálculo promedio de sus puntajes otorgando el resultado final que se presenta en esta tabla. Y así colores más cercanos al rojo representan un número bajo, y números más cercanos al verde números altos.

Se evidencian las respuestas de tres trabajadores responsables de la bodega del hospital, mismas que muestran un nivel bajo, el promedio más alto solo llegó a 3 puntos en la pregunta diez que evalúa el fomento de un ambiente sano por parte de los líderes.

En la tabla 12 observamos los promedios más bajos, siendo los puntos críticos dentro de esta área la ausencia de indicadores claves de desempeño en primer lugar, seguido de la falta de herramientas tecnológicas que permitan desempeñarse correctamente en sus funciones, el escaso seguimiento a los procedimientos de control de calidad para los recursos almacenados y la ausencia de una búsqueda constante de oportunidades de mejora en el área.

En cuanto a las herramientas tecnológicas necesarias para el área: Esta deficiencia se calificó con un 2.3 de promedio, lo cual evidencia la necesidad de mejorar las herramientas tecnológicas utilizadas en el área de bodega.

Con respecto a los procesos de control de calidad aplicados a los recursos almacenados: Esta deficiencia también obtuvo un promedio de 2.3, lo que sugiere que el manejo de estos recursos podría ser mejorado.

Sobre los Indicadores de evaluación de desempeño: Esta deficiencia obtuvo el promedio más bajo de 2, lo que indica que es la deficiencia más crítica en el área de bodega. Esto sugiere que los indicadores de evaluación de desempeño actuales pueden no ser adecuados o efectivos.

Y finalmente para “se busca constantemente oportunidades de mejora en el área” Esta deficiencia se calificó con un 2.3, lo que indica que aunque se buscan oportunidades de mejora, aún hay margen para mejorar en esta área.

4.4.3 Respuestas de los colaboradores de operaciones

Tabla 13. *Respuestas colaboradoras de operaciones*

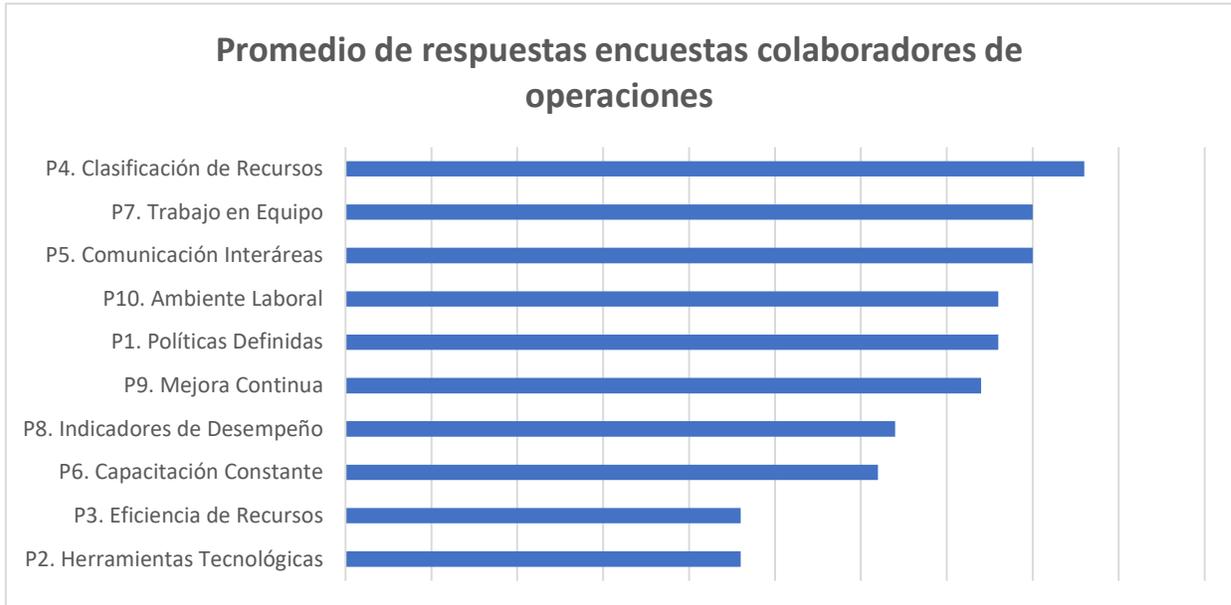
Respuestas colaboradoras de operaciones

Pregunta	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	Promedio
P1. Procesos y políticas definidos y documentados.	3	4	4	4	5	3	5	3	3	3.8
P2. Herramientas tecnológicas necesarias para el área.	3	2	4	1	2	2	1	3	3	2.3
P3. Análisis de la eficiencia y rendimiento en la utilización de recursos.	2	4	4	2	2	1	2	2	2	2.3
P4. Identificación y clasificación de los recursos.	5	4	4	5	5	4	3	5	4	4.3

P5. Comunicación efectiva entre las áreas.	4	3	3	4	5	4	3	5	5	4.0
P6. Capacitaciones constantes y acordes al cargo.	2	4	3	1	4	3	3	5	3	3.1
P7. Se fomenta la colaboración entre el personal de todos los departamentos.	2	4	5	5	5	3	5	4	3	4.0
P8. Indicadores de evaluación de desempeño.	4	3	2	3	2	4	2	4	5	3.2
P9. Se busca constantemente oportunidades de mejora en el área.	4	4	4	2	5	3	4	4	3	3.7
P10. Ambiente de trabajo motivador y productivo.	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3.8
TOTAL										3.5

Elaboración: La autora

Figura 8. Gráfico del promedio de aspectos de operaciones



Elaboración: La autora

Tabla 14. Principales deficiencias en el área de operaciones.

Principales deficiencias en el área de operaciones

Descripción de deficiencias	Promedios obtenidos (1 mínimo, 5 máximo)
2. Herramientas tecnológicas necesarias para el área.	2.3
3. Análisis de la eficacia y rendimiento en el uso de recursos.	2.3
6. Capacitaciones constantes y acorde al cargo.	3.1
8. Indicadores de evaluación de desempeño.	3.2

Elaboración: La autora

Nota: Las deficiencias de la tabla anterior se obtuvieron de la encuesta realizada, la cual se estructuró a partir de una escala Likert, dando la opción de respuesta en un rango que va de 1 como un puntaje menor, es decir que implica un grado mínimo de acuerdo con dicha afirmación o deficiencia y 5 como el puntaje máximo, es decir un grado de acuerdo absoluto con la misma. A partir de las respuestas de todos los trabajos se realizó el cálculo promedio de sus puntajes otorgando el

resultado final que se presenta en esta tabla. Y así colores más cercanos al rojo representan un número bajo, y números más cercanos al verde números altos

Los resultados evidencian en primer lugar que sobre las herramientas tecnológicas necesarias para el área: Esta deficiencia alcanzó un promedio 2.3, lo cual indica que hay una necesidad de mejorar las herramientas tecnológicas utilizadas en el área de operaciones.

En cuanto al análisis de la eficiencia y rendimiento de los recursos: Esta deficiencia también obtuvo un promedio de 2.3, lo que sugiere que los análisis de eficiencia y productividad podrían ser mejorados.

Sobre las capacitaciones constantes y acorde al cargo: Esta deficiencia logró un 3.1, esto indica que, aunque se realizan capacitaciones, aún hay margen para mejorar en términos de la frecuencia y relevancia de las capacitaciones para los roles específicos.

Y finalmente, en cuanto a los indicadores de evaluación de desempeño: Esta deficiencia obtuvo el promedio más alto de 3.2, lo que indica que, aunque los indicadores de evaluación de desempeño son relativamente satisfactorios, aún hay margen para mejorar.

4.4.4 Respuestas analista de cuentas del área de convenios y red

Tabla 15. Respuestas analista de cuentas

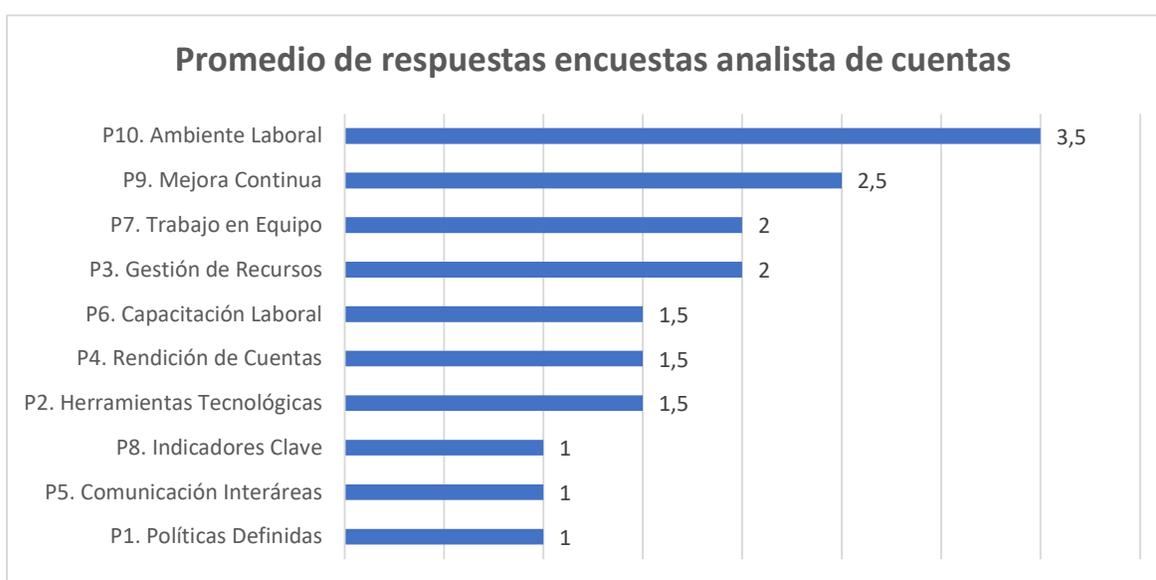
Respuestas analista de cuentas

Pregunta	T1	T2	Promedio
P1. Procesos y políticas bien definidos y documentados.	1	1	1,00
P2. Herramientas tecnológicas necesarias.	2	1	1,50
P3. Sistema de gestión para administrar los recursos obtenidos a través de convenios	2	2	2,00
P4. Mecanismos de responsabilidad y gestión de recursos.	1	2	1,50
P5. Comunicación efectiva entre áreas.	1	1	1,00
P6. Capacitación adecuada para desempeñar sus funciones.	1	2	1,50

P7. Colaboración entre el personal de todos los departamentos.	3	1	2,00
P8. Parámetros clave de rendimiento para evaluar el control del área.	1	1	1,00
P9. Busca constantemente oportunidades de mejora en la gestión.	3	2	2,50
P10. Ambiente de trabajo motivador y productivo.	4	3	3,50
TOTAL	1,90	1,60	1,75

Elaboración: La autora

Figura 9. Gráfico del promedio de aspectos analista de cuentas.



Elaboración: La autora

Tabla 16. Principales deficiencias en el área de convenios y red.

Principales deficiencias en el área de convenios y red

Descripción de deficiencias	Promedios obtenidos (1 mínimo, 5 máximo)
1. Procesos y políticas bien definidos y documentados.	1
2. Herramientas tecnológicas necesarias.	1.5
4. Mecanismos de control y manejo de recursos.	1.5
5. Comunicación efectiva entre áreas.	1
6. Capacitación adecuada para desempeñar sus funciones.	1.5

Elaboración: La autora

Nota: Las deficiencias de la tabla anterior se obtuvieron de la encuesta realizada, la cual se estructuró a partir de una escala Likert, dando la opción de respuesta en un rango que va de 1 como un puntaje menor, es decir que implica un grado mínimo de acuerdo con dicha afirmación o deficiencia y 5 como el puntaje máximo, es decir un grado de acuerdo absoluto con la misma. A partir de las respuestas de todos los trabajos se realizó el cálculo promedio de sus puntajes otorgando el resultado final que se presenta en esta tabla. Y así colores más cercanos al rojo representan un número bajo, y números más cercanos al verde números altos.

En cuanto a los procesos y políticas bien definidos y documentados: Esta deficiencia obtuvo el promedio más bajo de 1, lo que indica que es la deficiencia más crítica en el área de convenios y red. Esto sugiere que los procesos y políticas no están bien definidos ni documentados.

En un resultado similar se ubicaron las herramientas tecnológicas necesarias: Esta deficiencia se ubicó en un 1.5, lo cual evidencia una necesidad de mejorar las herramientas tecnológicas utilizadas en el área de convenios y red.

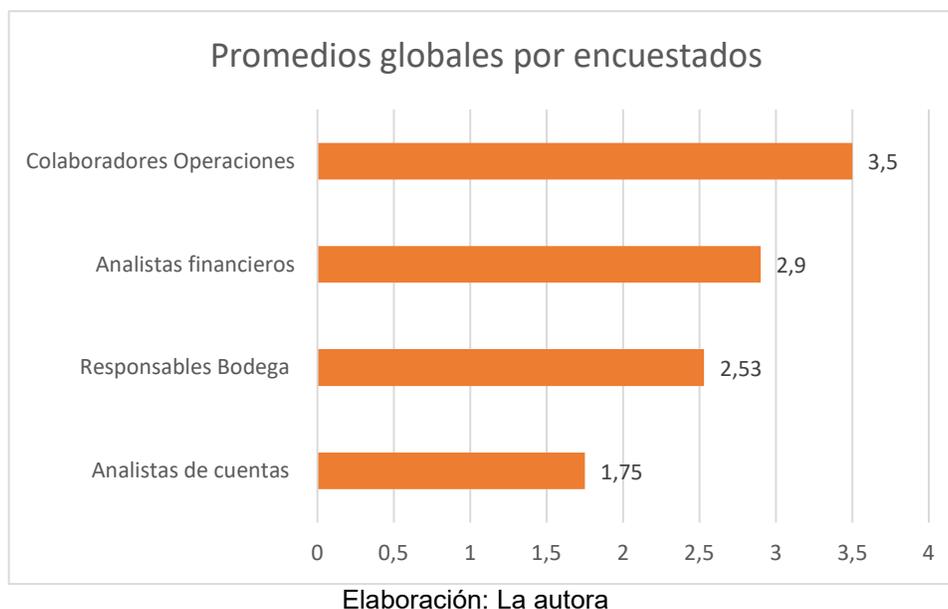
Por su parte, los métodos de responsabilidad y control de los recursos: Esta deficiencia también obtuvo un promedio de 1.5, lo que sugiere que los sistemas de responsabilidad y supervisión de los recursos podrían ser mejorados.

En cuanto a la comunicación efectiva entre áreas: Esta deficiencia se calificó con un promedio de 1, esto indica que la comunicación entre las áreas es insuficiente y necesita ser mejorada.

En cuanto a la capacitación necesaria para realizar sus funciones: Esta deficiencia obtuvo un promedio de 1.5, lo que indica que, aunque se realizan capacitaciones, aún hay margen para mejorar en términos de la relevancia y eficacia de las capacitaciones.

4.4.5 Resultados globales

Figura 10. Promedio de respuestas globales



Los datos del gráfico anterior indican una comparación de los resultados a los encuestados para cada área, obteniendo las siguientes evidencias:

- **Analistas de cuentas:** Esta área obtuvo el promedio más bajo de 1.75, lo que indica que hay muchas deficiencias que deben abordarse en esta área.
- **Responsables Bodega:** Esta área logró un promedio de 2.53, esto indica que, aunque hay áreas de mejora, la situación no es tan crítica como en el área de Analistas de cuentas.
- **Analistas financieros:** Esta área logró en promedio, 2.9, lo que evidencia que los entrevistados están relativamente satisfechos con esta área, aunque todavía hay margen para mejorar.
- **Colaboradores Operaciones:** Esta área obtuvo el promedio más alto de 3.5, lo que indica que los entrevistados están bastante satisfechos con esta área.

Sin embargo, un promedio de 3.5 en una escala de 5 también sugiere que hay espacio para mejoras.

En resumen, parece que los Colaboradores de Operaciones están más satisfechos con su área en comparación con los Analistas de cuentas, Responsables de Bodega y Analistas financieros. Sin embargo, todas las áreas tienen margen de mejora. Es importante abordar estas deficiencias para mejorar la satisfacción y la eficiencia en todas las áreas.

4.5 Análisis de información documental y de indicadores financieros

Como fuente de información complementaria a lo ya descrito se pudo tener acceso al informe de auditoría externa del año 2022. En este se detallan falencias que son similares a las que se pudieron encontrar en las entrevistas y que su síntesis se detalla a continuación:

1. Falta de un sistema informático gerencial: Se recomienda desarrollar un sistema de información gerencial que permita a la Alta Dirección precisar de manera eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización. Esto ayudará a maximizar los recursos de la institución e implementar oportunamente medidas correctivas de ser requerida.
2. Concentración de operaciones y seguimiento a recuperación de facturación: Se observa una alta concentración de operaciones y facturación por pacientes referidos o asignados por el IESS. Se sugiere revisar las funciones de estas áreas y estandarizar los procesos, incluyendo controles necesarios para reducir posibles riesgos.
3. Deficiencias en el sistema contable Fénix: El sistema contable actual no genera información consolidada y no se ajusta a los servicios hospitalarios de la institución. Es recomendable incluir la adquisición de un sistema ERP como objetivo estratégico para cubrir estas deficiencias.
4. Ausencia de políticas contables adecuadas: Es fundamental tener un conocimiento profundo del negocio para desarrollar políticas contables que reflejen de manera adecuada la elaboración y presentación de los estados

financieros. Se recomienda mejorar las políticas contables para evitar procedimientos complicados para elementos poco significativos, así como procedimientos simplificados para elementos de importancia relevante.

- Control y manejo inadecuado de inventarios: Se identifican deficiencias en el control y manejo de los inventarios de medicinas y del inventario de laboratorios. Se recomienda realizar una toma física de los inventarios para determinar cantidades y costos, y registrar adecuadamente estos rubros en los estados financieros.

La siguiente tabla proporciona una visión detallada de diferentes indicadores financieros desde 2019 a 2022, que son cruciales para valorar la estabilidad financiera y la capacidad de pago de una empresa. Estos datos incluyen el Capital de Trabajo, la Liquidez Corriente o Solvencia de Corto Plazo, y la Prueba Ácida. Cada indicador se calcula utilizando fórmulas específicas, y se presenta una tendencia a lo largo de los años, lo que permite observar cómo ha evolucionado la situación financiera de la empresa durante este tiempo. Estos datos son valiosos para la toma de decisiones financieras y la evaluación de la estabilidad económica de la entidad en cuestión.

Tabla 17.

Resultados Liquidez

NOMBRE	FORMULA	2019	2020	2021	2022	TENDENCIA
CAPITAL DE TRABAJO	activo corriente – pasivo corriente	\$4.181.039	\$4.922.549	\$5.837.939	\$5.348.335	\$4.980.509
LIQUIDEZ CORRIENTE O SOLVENCIA DE CORTO PLAZO	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	7,50	5,54	6,05	6,24	6,33
PRUEBA ÁCIDA	Activos Líquidos / Pasivos Corrientes	7,12	5,13	5,80	6,07	6,03

Elaboración: La autora

Tomando en cuenta los indicadores clave para el evaluar la capacidad financiera de la empresa, se determinó que el capital de trabajo del hospital aumentó durante el período 2019-2022, lo que indica que el hospital ha mejorado su capacidad para financiar sus operaciones cotidianas y cumplir con sus compromisos inmediatos.

Los activos de trabajo del hospital han experimentado un aumento constante. En 2022, fue de \$4,980,509, esto implica que la empresa cuenta con estos recursos para cubrir sus compromisos inmediatos.

La liquidez corriente evalúa la habilidad de la empresa para saldar sus deudas de corto plazo con sus activos corrientes. En 2019, el indicador fue de 7.50, lo que indica que, por cada unidad de deuda, la empresa tenía \$7.50 en activos corrientes. Esta sólida posición financiera se ha mantenido, alcanzando un valor de 6.33 en 2022. Esto sugiere que el hospital puede fácilmente cubrir sus deudas a corto plazo y tiene un estado financiero robusto.

La prueba ácida evalúa la capacidad de la empresa para atender sus deudas de corto plazo sin contar los inventarios. En 2019, por cada dólar de deuda, la empresa tenía \$7.12 en activos líquidos. A lo largo de los años, este indicador ha mantenido una tendencia positiva, alcanzando un valor de 6.03 en 2022. Esto destaca la capacidad del hospital para cubrir deudas en el corto plazo sin que dependan de los inventarios.

Estos valores sugieren que la empresa ha mantenido cierta fortaleza financiera en términos de solvencia a corto plazo durante el período analizado. Esto significa que la empresa tiene la capacidad de cubrir con sus compromisos financieros a corto plazo, como pagar deudas y cubrir gastos corrientes, con margen de seguridad. Esta mejora en la solvencia de corto plazo es una señal positiva de la capacidad de la empresa para afrontar deudas en el corto plazo y sugiere una gestión financiera efectiva en el período evaluado. Por su parte, la prueba ácida, también conocida como razón rápida, mide la capacidad de una empresa para pagar sus obligaciones

a corto plazo con sus activos más líquidos, es decir, excluyendo sus inventarios. En el caso del hospital, la prueba ácida ha sido mayor a 1 durante todo el período, lo que indica que el hospital ha tenido fondos suficientes para cumplir con sus cargas financieras a corto plazo sin que dependa de sus existencias.

De manera general se puede apreciar que la empresa ha tenido fondos suficientes para cumplir sus obligaciones a corto plazo durante este período. Lo que posiciona al hospital como una institución con una liquidez sólida del 2019 al 2022.

Además de ello como otra fuente de datos se recolectó información del área de convenios y tesorería para corroborar esta afirmación:

- Cartera RPIS a diciembre 2022- CONVENIOS Y RED
- Reporte de ventas a diciembre 2022- TESORERÍA
- Reporte de días de cartera a diciembre 2022- TESORERÍA

Dando como resultado las siguientes evidencias:

Tabla 18.

Según Balance

INSTITUCIÓN	2019	2020	2021	2022
Convenio IESS	3.077.765,68	2.982.608,44	5.491.526,68	5.655.094,22
Convenio ISSFA	2.362.331,05	1.220.765,45	718.318,20	883.150,62
Convenio ISSPOL	38.267,83	38.215,57	38.215,57	167.085,46
Convenio MSP	236.862,55	227.515,52	620.427,44	811.983,32
CUENTAS POR COBRAR CONVENIOS	5.715.227,11	4.469.104,98	6.868.487,89	7.517.313,62

Elaboración: La autora

Dentro de los activos corrientes se encuentran contempladas deudas por cobrar de convenio como se muestra en la tabla 18, mismas que han venido acumulándose desde el año 2016, sin dar de baja las glosas que dentro de estos años se han producido y que no son recuperables, dándonos como resultado un valor irreal de cuentas por cobrar dentro del balance.

Para tener una referencia de los días de cartera y el estado de los trámites presentados a la RPIS, se detalla a continuación un reporte facilitado por el área de convenios y red al 31 de diciembre del 2022.

Tabla 19.

Días de cuentas por cobrar TT

ANÁLISIS TOTAL	Nro. TRAMITES	USD PENDIENTE DE PAGO (PRIMERA AUDITORIA)	USD APELACIÓN GLOSA PENDIENTES DE PAGO	USD PENDIENTE DE APELACIÓN	USD NO RECUPERABLE	USD VALORES ANTERIORES AL 2017
Menor a 50 días	11	1.011.909		109	4.766	
Entre 51 - 365 días	113	2.948.496	79.304	94.416	41.125	
Mayor a 365 días	1199	1.010.109	1.003.670	193.175	978.495	151.740
Total general	1323	4.970.514	1.082.974	287.700	1.024.386	151.740

Elaboración: La autora

Basándonos en lo expuesto anteriormente, se propone calcular los indicadores de liquidez sin tomar en cuenta los clientes RPIS, ya que estas cuentas por cobrar no se hacen efectivas rápidamente por lo que no debería ser considerado un activo corriente.

Tabla 20.*Resultados Liquidez sin clientes RPIS*

NOMBRE	FORMULA	2019	2020	2021	2022	TENDENCIA
CAPITAL DE TRABAJO	activo corriente – pasivo corriente	\$-1.534.187	\$ 453.444,70	\$-1.030.548	\$-2.168.978	\$1.070.067
LIQUIDEZ						
CORRIENTE O SOLVENCIA DE CORTO PLAZO	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	-0,58	1,36	0,09	-1,07	-0,05
PRUEBA ÁCIDA	Activos Líquidos / Pasivos Corrientes	-0,96	0,95	-0,16	-1,23	-0,35

Elaboración: La autora

En el nuevo cálculo podemos observar que, dentro del período de estudio, solamente en el año 2020 la empresa pudo cumplir con sus deudas corrientes sin utilizar los recursos de las deudas por cobrar a RPIS, apoyándose en sus inventarios.

Como conclusión, podemos confirmar que la empresa depende de los pagos realizados por la red pública para así financiar sus gastos a corto plazo.

Tabla 21.*Rentabilidad*

NOMBRE	FORMULA	2019	2020	2021	2022	TENDENCIA
MARGEN BRUTO	(Ingresos - Costo de Ventas) / Ingresos	90,86%	88,69 %	89,65 %	22,71%	72,98%
MARGEN OPERATIVO	Beneficio Operativo / Ingresos	2,25%	7,00%	12,55 %	-15,01%	1,70%
ROS	Beneficio Neto / Ingresos	2,25%	7,00%	12,55 %	-15,01%	1,70%

ROA (RENDIMIENTO ECONÓMICO)	Beneficio Neto / Total de Activos	1,23%	3,90%	6,69%	-6,27%	1,39%
ROI	EBIT / Total de Activos	1,23%	3,90%	6,69%	-6,27%	1,39%
ROE (RENDIMIENTO FINANCIERO)	Beneficio Neto / Patrimonio Neto	1,38%	4,59%	7,87%	-6,39%	1,86%

Elaboración: La autora

Como punto de partida debemos considerar que las empresas de servicios suelen tener márgenes brutos más altos en comparación con las empresas de fabricación o distribución, ya que a menudo tienen costos de producción más bajos y menos costos directos relacionados con la creación de sus servicios. En muchos casos, los costos de personal y otros gastos pueden ser los principales componentes de los costos de una empresa de servicios.

De acuerdo con la información analizada, el hospital ha tenido un margen bruto alto durante el período 2019-2021, esto muestra que la empresa genera mayor porcentaje de utilidad en comparación con sus costos de venta. Sin embargo, experimenta una disminución significativa en 2022. Esto podría indicar que el hospital ha tenido dificultades para generar beneficios con respecto a sus ingresos por ventas en ese año.

Así mismo, un margen operativo alto del 2019 al 2021 que muestra que la empresa ha generado un mayor margen de ganancias en relación con sus costos operativos. Esto sugiere que está siendo eficiente en la gestión de sus operaciones y puede tener un mayor margen de maniobra para cubrir otros gastos y riesgos. No obstante, cae en el año 2022 a un -15% impactando la utilidad de la empresa. De igual manera sucede con el ROS (Return on Sales) muestra cuántos centavos de cada dólar de ingresos se convierten en ganancia neta después de deducir los costos, incluidos los gastos operativos, financieros. Cabe recalcar que al tratarse de una entidad sin fines de lucro no aplica el cálculo de los impuestos.

Con respecto al ROA y ROI que nos brindan información acerca del manejo de los activos de la empresa para generar ganancia, podemos observar que por cada activo invertido la empresa genera una utilidad aceptable del 2019 al 2021, pero cae significativamente en el 2022.

Por otra parte, el hospital ha tenido un ROE mayor al ROA durante los años 2019, 2020 y 2021. Esto podría indicar que el hospital maneja su patrimonio de manera eficiente por lo que genera un rendimiento superior en comparación con la rentabilidad generada por sus activos. Es decir, está trabajando correctamente los activos, por cada dólar invertido en la empresa ha generado 1,86% de utilidad neta.

Estos datos reflejan que la abrupta caída en la rentabilidad en 2022 sugiere que hubo eventos o decisiones significativas que afectaron negativamente las finanzas del hospital. Y la disminución en el margen bruto sugiere que los costos aumentaron o los ingresos disminuyeron, lo que afectó la rentabilidad general.

No obstante, es necesario conocer la causa de estos resultados, para lo cual se revisó el proceso de registro de ingresos, costos y gastos, y se determinó la siguiente:

1. En el período 2019 al 2021 el hospital no consideraba los gastos destinados al personal y costos indirectos de fabricación dentro del costo de venta, todo era considerado un gasto. Lo único que generaba costo de venta era el producto de la venta de medicina, insumos y perfumería.

Tabla 22.

Cálculo de costo de venta

DESCRIPCIÓN	2019	2020	2021	2022
COSTOS DE VENTA MEDICINAS E INSUMOS	619.572,76	834.307,89	763.808,12	813.642,55
MANO DE OBRA				2.638.609,56

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	722.574,69
---	------------

COSTO DE VENTAS	619.572,76	834.307,89	763.808,12	4.174.826,80
------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

Fuente: Estado de resultados.

- Otro punto importante que generó confusión es la forma en que se registraron los ingresos en la contabilidad, para lo cual, en primer lugar, detallaré las ventas por año y por entidad:

Tabla 23.

Distribución de ingresos por tipo de seguro anual

TIPO DE SEGURO	Año 2019	%	Año 2020	%	Año 2021	%	Año 2022	%
IESS	4.113.109,61	63%	4.523.057,57	69%	5.321.644,71	76%	3.038.106,70	59%
ISSFA	1.937.000,39	30%	1.566.431,14	24%	931.376,63	13%	830.609,38	16%
MPS	244.387,64	4%	217.710,93	3%	412.890,47	6%	642.364,46	13%
ISSPOL	13.372,50	0%	-	0%	-	0%	146.300,38	3%
Todo Publico	6.307.546,60	96%	6.307.199,64	96%	6.665.911,82	96%	4.624.380,92	91%
Total Privado	257.310,08	4%	236.695,72	4%	313.542,58	4%	484.417,88	9%
TOTAL	6.564.856,68	100%	6.543.895,36	100%	6.979.454,40	100%	5.108.798,80	100%

Fuente: Reporte de ventas

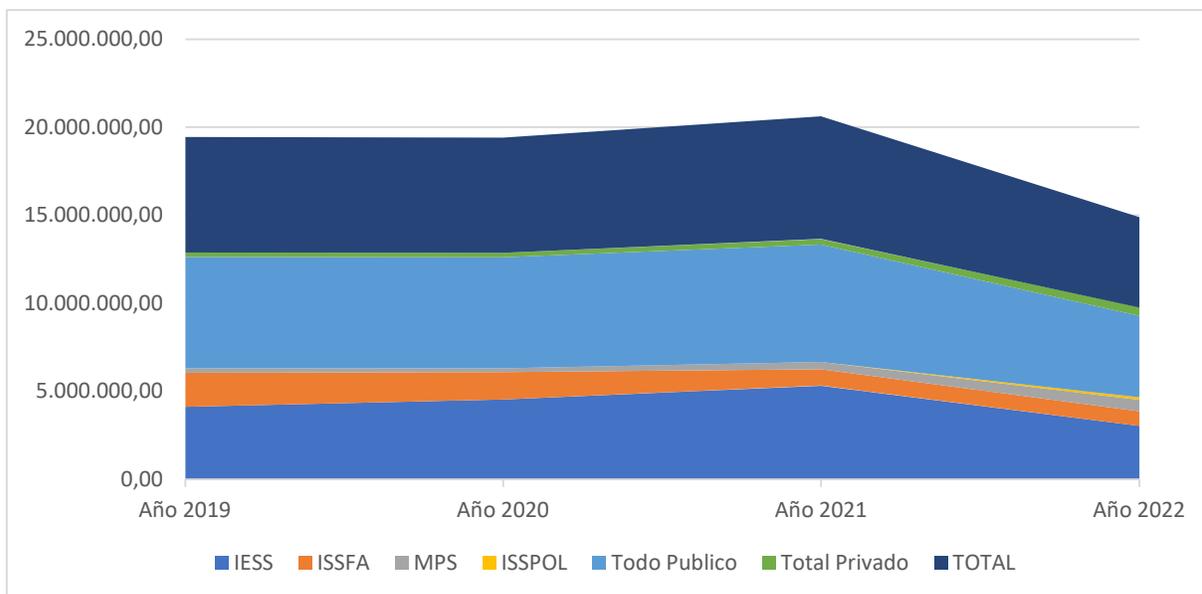


Figura 11. Gráfico de Distribución de ingresos por tipo de seguro anual

Los datos presentados en la tabla 23 muestran la distribución de los ingresos del Hospital según diferentes tipos de seguros durante los años 2019, 2020, 2021 y 2022. Estos datos son cruciales para comprender la estructura de financiamiento del hospital y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo.

Debido a que el IESS aporta la mayor parte de ingresos con los que cuenta la institución, ocupa el porcentaje más alto dentro de la tabla, aumentando su participación del 2019 al 2020. Sin embargo, a partir del 2021 fue disminuyendo su porcentaje debido a que la institución adoptó medidas por falta de pago y no recibía pacientes derivados del IESS. Por otro lado, los ingresos provenientes del MSP y PRIVADOS han aumentado dentro del período de estudio, mostrando un enfoque de la institución en potenciar este mercado y dejar de lado la dependencia al seguro social.

Este análisis ajustado ofrece una perspectiva más clara de cómo se distribuyen los ingresos del hospital en términos de convenios y privados, permitiendo identificar las tendencias a lo largo del tiempo. Es evidente que la dependencia del IESS es notable, y las fluctuaciones en las participaciones de otros convenios pueden tener

implicaciones financieras importantes. Este análisis también resalta la importancia de diversificar las fuentes de ingresos para garantizar la estabilidad financiera del hospital.

Ahora bien, es importante mencionar que estos ingresos corresponden a valores planillados a las entidades de la red pública con las que el hospital mantiene convenio, que luego deberán ser clasificados por trámites y sometidos a una auditoría para asegurar que se cumplan los estándares que la entidad maneja, sean estos: Códigos de acuerdo con el tarifario nacional, precios que no excedan del precio techo, evoluciones correctas por parte de los médicos, epicrisis bien redactadas, entre otros. Para posteriormente saber cuánto va a pagar (solicitud de factura) y cuánto va a glosar de cada trámite. Este proceso puede demorar más de 365 días como se puede observar en la tabla 9.2 anteriormente presentada.

Aclarado este punto, se detalla a continuación un comparativo de los ingresos reconocidos (planillados) vs. los ingresos facturados (posterior a la auditoría).

Tabla 24.

Comparación entre Ingresos Reconocidos y Facturados en el Hospital Especializado San Juan de Dios (2019-2022)

	2019	2020	2021	2022
INGRESO RECONOCIDO-PLANILLADO	6.307.546,60	6.307.199,64	6.665.911,82	4.624.380,92
FACTURADO-COBRADO	5.372.982,76	7.568.441,94	4.221.633,81	3.871.837,46

Elaboración: La autora

Como se puede observar, en el año 2020 los ingresos facturados y cobrados fueron mayores a los reconocidos, esto indica que en este año se gestionó el pago de trámites de años pasados en mayor volumen que en los anteriores años, hubo una gran gestión de recuperación de cartera.

Los ingresos planillados van en aumento del 2019 al 2021, pero en el 2022, cuando la institución presenta una baja en los ingresos facturados del 2021, decide hacer una denuncia pública, como se menciona en los antecedentes, y no acepta pacientes derivados del IESS hasta que se regularicen los pagos, lo cual impacta significativamente en los márgenes de utilidad.

Ahora bien, respecto a los datos obtenidos de los índices de rentabilidad, debemos destacar que los ingresos presentes en el estado de resultados son los planillados, ingresos que considero irreales, pues no han pasado por un proceso de auditoría interna ni externa.

Por lo que se propone aplicar los indicadores de rentabilidad con los ingresos facturados.

Tabla 25.

Rentabilidad con valores facturados

NOMBRE	FORMULA	2019	2020	2021	2022	TENDENCIA
MARGEN BRUTO	$(\text{Ingresos} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ingresos}$	89,40%	90,34 %	84,53%	10,20%	68,62%
MARGEN OPERATIVO	$\text{Beneficio Operativo} / \text{Ingresos}$	-13,37%	20,58 %	-30,75%	-33,63%	-14,29%
ROS	$\text{Beneficio Neto} / \text{Ingresos}$	-13,37%	20,58 %	-30,75%	-33,63%	-14,29%
ROA (RENDIMIENTO ECONÓMICO)	$\text{Beneficio Neto} / \text{Total de Activos}$	-6,28%	13,42 %	-10,96%	-12,08%	-3,98%
ROI	$\text{EBIT} / \text{Total de Activos}$	-6,28%	13,42 %	-10,96%	-12,08%	-3,98%

ROE (RENDIMIENTO FINANCIERO)	Beneficio Neto / Patrimonio Neto	-7,05%	15,80 %	-12,90%	-12,32%	-4,12%
------------------------------------	-------------------------------------	--------	------------	---------	---------	--------

Elaboración: La autora

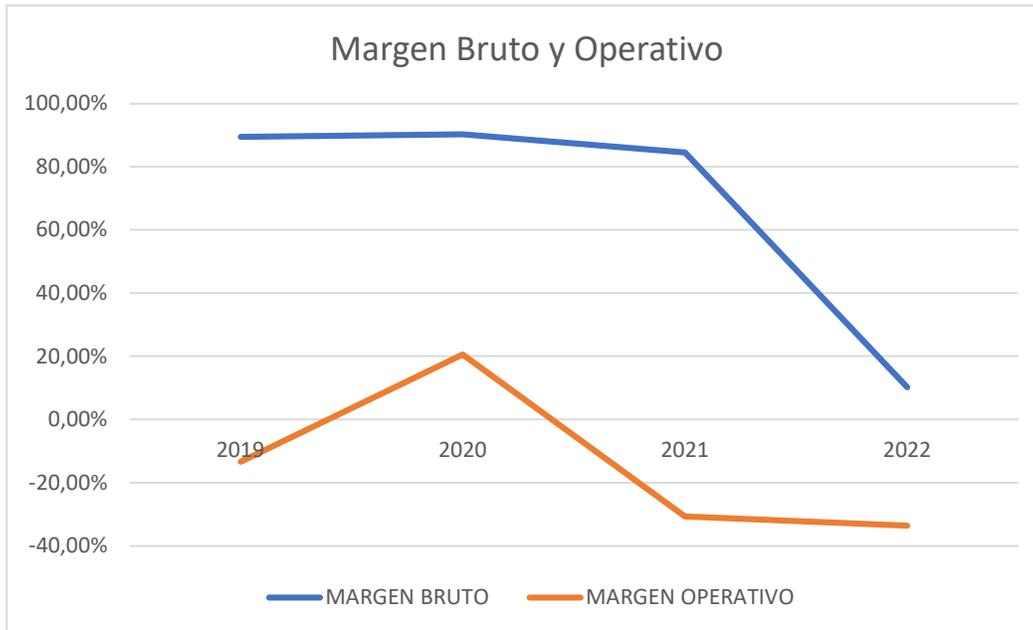


Figura 12. Gráfico Margen Bruto Y Margen Operativo

Vemos una disminución en el índice bruto y una baja significativa en el índice operativo en los años 2019 y 2021.

En 2019 y 2020, la empresa mostró márgenes brutos saludables, indicando que tenía un fuerte control sobre los gastos de producción con relación a los ingresos. En 2021, hubo una disminución significativa en el margen bruto, cayendo al 84.53%. En 2022, la tendencia muestra un cambio drástico con un margen del 10.20%, indicando una situación problemática.

En 2019, el margen operativo fue negativo (-13.37%), lo que indica que la empresa incurrió en pérdidas en sus operaciones comerciales principales en ese año. En 2020, hubo una mejora significativa, mostrando un margen operativo positivo del

20.58%, indicando que la empresa generó beneficios operativos en comparación con los ingresos. Sin embargo, en 2021 y 2022, el margen operativo vuelve a ser negativo, con disminuciones sustanciales.

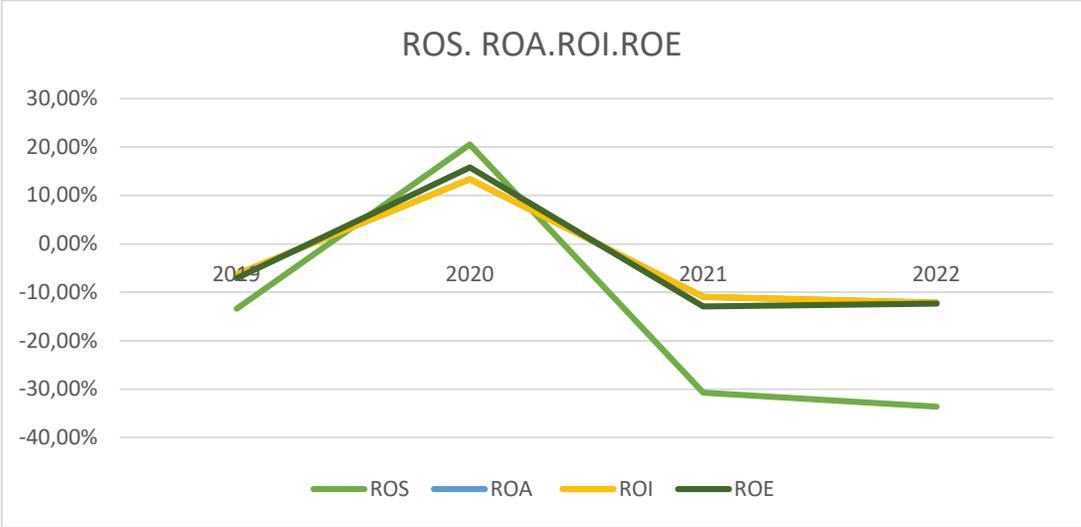


Figura 13. Gráfico ROS.ROA.ROI.ROE

La empresa experimentó una mejora notable en la rentabilidad en 2020, pero esta tendencia positiva no se mantuvo en los años siguientes. Las caídas consecutivas en ROS, ROA, ROI y ROE en 2021 y 2022 son señales de problemas en la eficiencia operativa y la producción de beneficios con relación a los activos y la inversión. Es esencial identificar las causas detrás de estas disminuciones para implementar estrategias correctivas y restaurar la productividad de la empresa.

Tabla 26.

Indicadores de Rotación y Ciclos de Operación Empresarial

NOMBRE	FORMULA	2019	2020	2021	2022	TENDENCIA
ROTACIÓN ACTIVO	Ingresos Totales / Total de Activos	0,54	0,56	0,53	0,42	0,51

DIAS ACTIVO TOTAL	365 / Rotación Activo	670	655	685	874	721,12
ROT.CTN	Ingresos Totales / Capital de Trabajo Neto	1,62	1,50	1,26	1,01	1,35
DIAS CTN	365 / Rotación Capital de Trabajo Neto	225	244	289	361	279,70
ROTACIÓN CXC	Ingresos Totales / Cuentas por Cobrar Promedio	1,94	3,22	1,74	1,28	2,05
DIAS CXC	365 / Rotación CXC	188	113	210	286	199,23
ROTACIÓN INVENTARIOS	Costo de Bienes Vendidos / Inventario Promedio	1,67	1,60	2,68	23,97	7,48
DIAS INVENTARIOS	365 / Rotación Inventarios	218	227	136	15	149,33
ROTACIÓN CXP	Costo de Bienes Vendidos / Cuentas por Pagar Promedio	0,86	0,96	1,14	6,00	2,24
DIAS DE CXP	365 / Rotación de Cuentas por Pagar	424	382	320	61	296,73
CICLO OPERATIVO	DIAS INVENTARIOS + DIAS CXC	407	341	346	301	348,56
CILO EFECTIVO	COP - DIAS CXP	-17	-41	26	240	51,83

Elaboración: La autora

Según los datos evidenciados en la tabla anterior, el hospital ha logrado tener una rotación positiva en sus activos, capital de trabajo neto, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar durante el período 2019-2022. Esto indica que el hospital ha estado utilizando eficientemente estos aspectos de su operación durante ese lapso de tiempo.

En cuanto a los días de activo total, días de capital de trabajo neto, días de cuentas por cobrar y días de inventarios, se puede observar que el hospital ha tenido un ciclo operativo positivo durante el período 2019-2022. Esto indica que la organización ha estado utilizando eficientemente sus inventarios y cuentas por cobrar para generar ingresos durante este período.

En cuanto a los días de cuentas por pagar, se puede observar que el hospital ha tenido un ciclo efectivo positivo durante el año 2022. Esto indica que el hospital ha estado utilizando eficientemente sus cuentas por pagar para financiar sus operaciones durante ese año.

En general, estos indicadores sugieren que la situación financiera del hospital ha sido sólida durante el período analizado. Sin embargo, debemos considerar que estos son solo algunos parámetros financieros y no necesariamente proporcionan una visión completa de la salud financiera del hospital.

Tabla 27.

Indicadores de Estructura Financiera y Apalancamiento

NOMBRE	FORMULA	2019	2020	2021	2022	TENDENCIA
DEUDA/ ACTIVO TOTAL	Total de Deudas / Total de Activos	0%	0%	0%	0%	0%
DEUDA/PATRIMONIO LEVERAGE (APALANCAMIENTO FINANCIERO)	Deuda / Patrimonio Neto	0%	0%	0%	0%	0%
ACTIVO/PATRIMONIO	Total de Activos / Patrimonio Neto	112%	118%	118%	102%	112%

Elaboración: La autora

A pesar de que la empresa no tiene deuda externa con entidades financieras u otras obligaciones financieras a largo plazo, es importante señalar que, en términos contables, los pasivos corrientes pueden considerarse como una forma de "deuda" que se debe cubrir a corto plazo. Los pasivos corrientes representan las obligaciones financieras y comerciales que se aspiran liquidar dentro de un periodo relativamente corto, por lo general, dentro de un año. Estos abarcan deudas por pagar y deudas acumuladas.

Es crucial diferenciar entre la deuda a largo plazo, que generalmente implica acuerdos financieros más extensos con tasas de interés y plazos específicos, y los pasivos corrientes que, aunque técnicamente son obligaciones, suelen ser de naturaleza más inmediata y recurrente. Los pasivos corrientes, como las deudas por pagar a proveedores, impuestos y otras obligaciones a corto plazo, se gestionan y se liquidan a menudo mes a mes.

En este contexto, aunque la empresa no tenga deudas financieras a largo plazo, es fundamental monitorear y gestionar eficientemente sus pasivos corrientes para garantizar un alivio financiero continuo y evitar posibles dificultades por liquidez. La gestión efectiva de estos pasivos contribuirá a mantener la estabilidad financiera y a asegurar que la empresa cumpla sus compromisos y obligaciones mensuales.

Y por su parte, la relación activa/patrimonio mide la proporción del patrimonio neto del hospital que está representado por sus activos totales. Un valor alto puede indicar que los activos del hospital están financiados con un 112% del patrimonio. Si se liquidara la empresa en este momento por cada dólar de patrimonio el hospital tendría 1,12 dólares en activos para devolver.

4.6 Resumen y sistematización de resultados

A continuación, a manera de sistematización de todos los resultados obtenidos hasta este punto, y con el objetivo de poder identificar los sectores que requieren mejoras, así como también para determinar las causas y examinar el impacto de los

problemas en el Hospital mediante una evaluación de la situación administrativa y financiera actual de la empresa para la detección de falencias existentes, los principales hallazgos se sistematizan a continuación:

Tabla 28.

Resumen de los problemas identificadas por Área de mejora

Área de mejoras	Problemas
Contabilidad y Finanzas	Necesidad de evaluación de sistema integrado ERP.
	Desorden en administración contable y financiera
	Ausencia de revisiones adecuadas en asignación de cuentas contables.
	Deficiencia en el sistema contable actual
	Ausencia de políticas contables adecuadas.
	Control y manejo inadecuado de inventarios
	Dificultades para implementar mejoras
	Limitaciones en aprobaciones.
	Falta de liquidez
Tesorería	Constantes cambios de administración

Falta de manuales y políticas claras

Lenta recuperación de cuentas por cobrar a RPIS (Red Pública Integral de Salud)

Insuficiente flujo de efectivo para cubrir obligaciones financieras.

Procesos y políticas obsoletas

Falta de herramientas tecnológicas

Aumento de los costos de tecnología médica y equipos

Compra y Abastecimiento

Cambios económicos y políticos que afectan la disponibilidad, precios y términos de compra de los insumos hospitalarios

Dificultades para planificar adecuadamente el presupuesto.

Constantes cambios de administración y falta de herramientas y sistemas para la gestión de cobro

Falta de control y planificación en la asignación de recursos

Operaciones y Logística

Falta de presupuesto para mantenimientos y mejoras del área

Personal con resistencia al cambio y dificultad en separar asuntos personales y laborales en ocasiones

	Carencia de un sistema informático que simplifique la gestión de activos, inventario y actividades logísticas
	Falta de comunicación y entendimiento entre la parte técnica-asistencial y administrativa en la presentación de información de pacientes con convenio
Gestión de Convenios y Red	Falta de comunicación y entendimiento entre la parte técnica-asistencial y administrativa en la presentación de información de pacientes con convenio
	Limitaciones presupuestarias gubernamentales

Elaboración: La autora

Tabla 29

Resumen riesgos por área

Área de Mejoras	Riesgos
	Riesgo de errores contables, informes financieros inexactos.
	Riesgo de inconsistencias en la gestión financiera.
Contabilidad y Finanzas	Riesgo de incumplimiento de obligaciones financieras.
	Riesgo de falta de suministros esenciales.
	Riesgo de estancamiento en la mejora de procesos.
	Riesgo de demoras por la toma de decisiones financieras.

Tesorería	Riesgo de errores en la gestión de tesorería.
	Riesgo de falta de liquidez para operaciones diarias.
Compra y Abastecimiento	Riesgo de ineficiencia en la gestión de inventario.
	Riesgo de gastos imprevistos y falta de insumos críticos.
Operaciones y Logística	Riesgo de fallas en equipos y procesos logísticos.
	Riesgo de baja productividad y resistencia a mejoras.
	Riesgo de ineficiencias en el control de activos e inventarios.
Gestión de Convenios y Red	Riesgo de falta de recursos para atender pacientes con convenio.

Elaboración: La autora

4.7 Propuesta Metodológica y Tecnológica

A continuación, se presenta un plan de mejora e innovación que busca optimizar la eficacia, rentabilidad y desarrollo eficiente de las actividades hospitalarias, en un esfuerzo por promover la excelencia en la gestión administrativa y financiera del Hospital Especializado San Juan de Dios. Esta propuesta se basa en un análisis exhaustivo de la situación actual del hospital, apoyado en los resultados de entrevistas cuantitativas realizadas a numerosos miembros del personal de cada departamento, así como establecer las principales oportunidades de mejora y desafíos que han surgido como resultado de esta evaluación.

En respuesta a los importantes problemas identificados en el hospital, en el campo de contabilidad y finanzas, se desarrolló una propuesta de mejora, enfocándose en optimizar la efectividad y eficiencia de los controles financieros y administrativos, específicamente para el área de contabilidad y finanzas. Estos desafíos revelan áreas clave que requieren atención estratégica inmediata. Los problemas identificados incluyeron liquidez insuficiente, la necesidad de una evaluación en

profundidad del sistema ERP integrado, lagunas en la gestión contable, falta de políticas adecuadas, gestión inadecuada de inventarios y dificultades para implementar mejoras. En conjunto, estos desafíos amenazan la estabilidad financiera del hospital y su capacidad para brindar atención de calidad.

El principal objetivo de la propuesta es abordar estas cuestiones críticas en contabilidad y finanzas. Al implementar estrategias específicas, el objetivo es aumentar la liquidez del hospital, mejorar la gestión de activos, establecer políticas contables sólidas y fomentar una cultura de mejora continua. Esto no sólo fortalecerá la posición financiera de la institución, sino que también garantizará su capacidad para brindar atención médica adecuada para las comunidades a las que sirve.

4.8 Premisas o supuestos

Las premisas y supuestos para la implementación de una propuesta en el Hospital Especializado San Juan de Dios son las siguientes:

Premisas

- **Compromiso de la Alta Dirección:** Se asume que la alta dirección del Hospital está comprometida en implementar mejoras sustanciales en los procesos administrativos y financieros, respaldando la asignación de recursos y liderando el cambio organizativo.
- **Disponibilidad de recursos:** Se asume que se asignarán los recursos financieros y humanos que se implementarán en la iniciativa propuesta, incluida la inversión en tecnología, capacitación del personal y otros costos relacionados.
- **Colaboración Interdepartamental:** Se parte del supuesto de que habrá una colaboración efectiva entre los departamentos relevantes, incluyendo Contabilidad, Finanzas, Compras, y Operaciones, para implementar las mejoras propuestas.

- **Apoyo del Personal:** Se supone que el personal de todas las áreas afectadas respaldará las iniciativas de mejora y participará activamente en su implementación.

Supuestos

- **Entorno económico:** Se supone que no habrá cambios drásticos en el entorno económico y regulatorio que puedan afectar negativamente la implementación de las mejoras propuestas.
- **Implementación de Tecnología:** Se asume que la implementación de nuevas tecnologías como los sistemas ERP en el ambiente hospitalario es factible y efectiva. Capacitación efectiva: se supone que capacitar a los empleados sobre las nuevas políticas y procedimientos será eficaz y que los empleados se adaptarán a los cambios con relativa facilidad.
- **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional en el hospital se considera flexible y abierta a la mejora continua. Fondos respaldados por donantes: un fondo de dotación supone que un donante o una institución desea hacer una contribución financiera al hospital.

4.9 Objetivo de la propuesta metodológica

Ofrecer un enfoque estructurado y eficiente para abordar los problemas identificados en el departamento de Contabilidad y Finanzas del Hospital. Esta metodología tiene como finalidad guiar el proceso de mejora y transformación en dicho departamento, para optimizar su eficacia, eficiencia y capacidad de contribución al éxito general del hospital.

4.10 Objeto de la propuesta

- **Mejorar la Eficiencia Operativa:** Optimizar los procesos contables y financieros que garanticen una gestión más eficiente de los recursos financieros y una toma de decisiones informada.

- **Asegurar la Solidez Financiera:** Abordar la falta de liquidez y las dificultades en el manejo de los recursos económicos y asegurar un balance financiero del hospital y su capacidad para cumplir con sus compromisos.
- **Modernizar la Tecnología:** Evaluar, seleccionar e implementar un sistema ERP adecuado para optimizar la gestión financiera y contable, así como proporcionar herramientas tecnológicas necesarias.
- **Establecer Políticas y Procedimientos Claros:** Desarrollar políticas contables adecuadas y documentar los procedimientos que aseguren la continuidad y la calidad en la administración contable y financiera.
- **Optimizar el control de Inventarios:** Ejecutar un sistema eficiente de control y manejo de inventarios que garantice un uso óptimo de los recursos y evite pérdidas innecesarias.
- **Promover la Capacitación y la Comunicación:** Facilitar la capacitación del personal en los nuevos procesos y herramientas tecnológicas, así como fomentar la comunicación efectiva entre departamentos.
- **Establecer Indicadores de Rendimiento:** Definir indicadores clave de rendimiento que permitan la evaluación del éxito de las mejoras implementadas.
- **Explorar Fuentes de Financiamiento Alternativas:** Investigar y desarrollar estrategias de financiamiento alternativo, como alianzas estratégicas y la creación de un fondo de donaciones, para garantizar recursos financieros adicionales.
- **Promover la Innovación:** Fomentar la innovación en los procesos administrativos y financieros para mantener la competitividad y la eficiencia en un entorno en cambio constante.

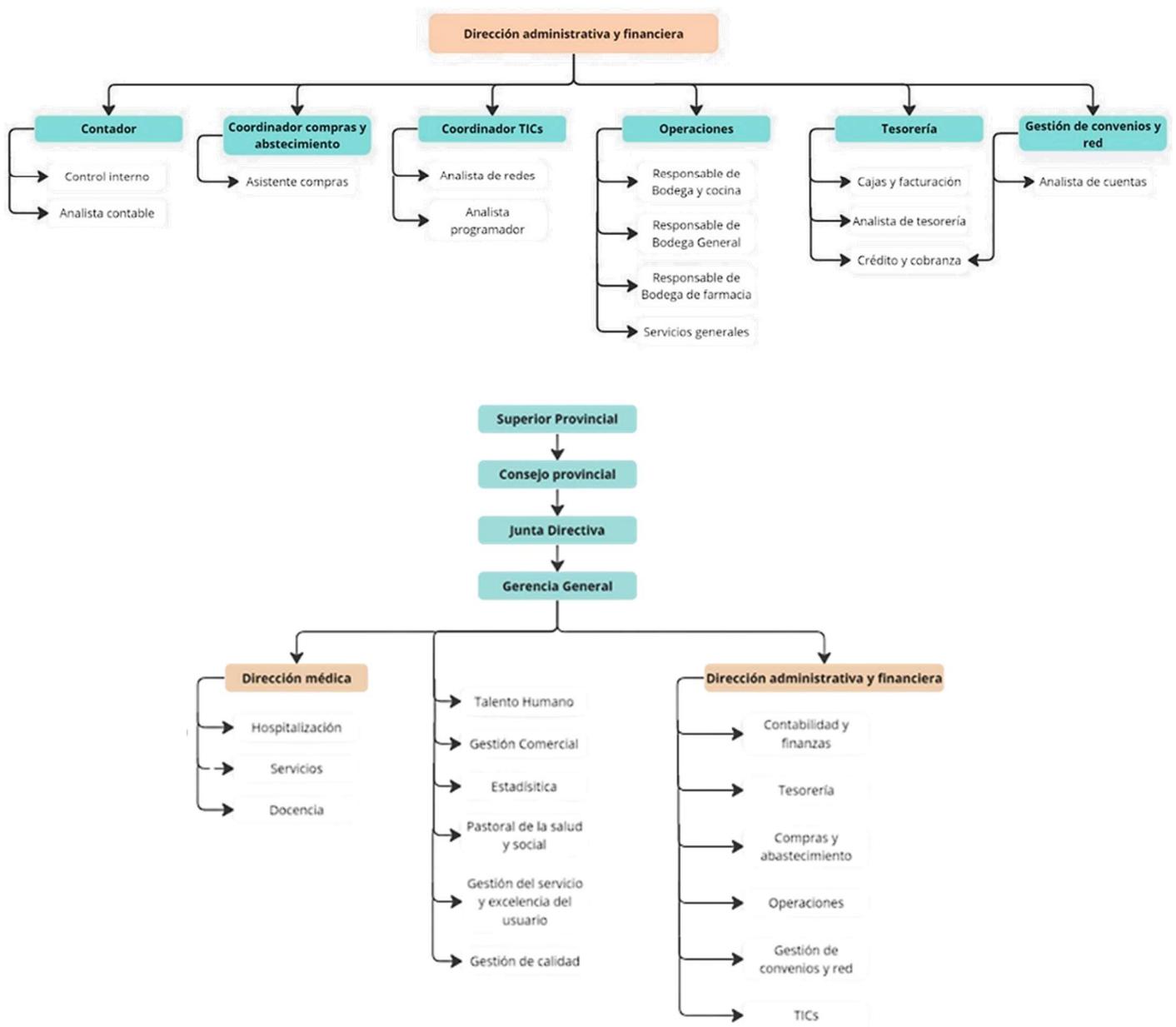
4.11 Propuesta y Plan de mejora

4.11.1 Restructuración y descripción de nuevos roles

En primer lugar, como parte estructural de soporte de la propuesta, se presentan los cambios propuestos en el organigrama del hospital. Estos representan una

reorganización estratégica destinada a fomentar la eficiencia y la capacidad de adaptación de la institución a los desafíos actuales. Si bien todos los cambios involucran una reorganización completa de todas las áreas del hospital, en este caso, los detalles se enfocarán netamente en el departamento de Contabilidad y Finanzas, por el diseñado la propuesta.

Figura 14. Rediseño del Organigrama



Elaboración: La autora

Es importante recalcar que dadas las condiciones actuales financieras del hospital es imposible asignar presupuesto para la contratación de nuevo personal. Por ello, la reestructuración del organigrama se ha basado en un cambio de roles más que en la incorporación de nuevos trabajadores. Así, tal como se en la figura 6, si antes se tenían a “Analista contable 1” y “Analista contable 2”, en la nueva propuesta se sugiere implementar un nuevo rol a manera de “control interno”. La introducción de un especialista en manejo interno en el departamento contable y financiero puede aportar un enfoque más amplio y estratégico en la gestión de procesos contables y financieros claves para el Hospital, los cuales están descritos en la siguiente tabla:

Tabla 30.

Descripción de funciones del Especialista en control interno

No.	Funciones del Especialista en Control Interno
1.	Evaluación de Riesgos Financieros: determinar y analizar los riesgos financieros y operativos en los procesos contables y financieros, y desarrollar estrategias para mitigarlos.
2.	Control de Procesos: Supervisar y mejorar los procedimientos contables y financieros existentes para asegurar la exactitud, integridad y confiabilidad de los datos financieros.
3.	Diseño de Controles Internos: Diseñar y establecer controles internos efectivos para prevenir errores y optimizar los procesos en la contabilidad y las transacciones financieras.
4.	Cumplimiento Normativo: Revisión constante, actualización para asegurar el cumplimiento de regulaciones financieras y tributarias aplicables, identificando y corrigiendo posibles incumplimientos.
5.	Reporte de Hallazgos: Comunicar de manera efectiva los hallazgos de auditoría y los riesgos identificados a la alta dirección y proponer soluciones.

-
6. **Mejora Continua:** Promover una cultura de mejora continua en el departamento contable y financiero, identificando y aplicando las mejores prácticas.
-

Elaboración: La autora

4.11.2 Responsables de la implementación y control

Los encargados de ejecutar y supervisar la propuesta de mejora en el área de Contabilidad y Finanzas del Hospital serán designados de acuerdo con las siguientes responsabilidades:

Director Financiero: Como jefe de contabilidad y finanzas, desempeñará un papel vital en la implementación y seguimiento de las propuestas. Será responsable de coordinar y liderar todas las actividades relacionadas con la mejora dentro del departamento, incluida la evaluación y selección de sistemas ERP, el desarrollo de políticas contables y la gestión de recursos financieros. Además, supervisará la capacitación del personal y garantizará que se cumplan los objetivos de desempeño.

Líder de proyecto: Se designará un Líder, dentro del personal actual, ya no se puede contratar a nuevos trabajadores, que demuestre capacidades y habilidades para dirigir proyectos de mejora en el campo de Contabilidad y Finanzas.

Equipo de Implementación: Este contará con miembros del departamento de Contabilidad y Finanzas, así como por expertos técnicos en sistemas ERP y tecnología financiera. Cada miembro del equipo tendrá responsabilidades específicas relacionadas con su experiencia. Esto incluye la configuración del sistema ERP, la elaboración de políticas contables, la capacitación del personal y la supervisión de la gestión de inventarios.

Comité de Control: Se establecerá un Comité de Control que estará compuesto por representantes de diferentes áreas del hospital, incluyendo Contabilidad y Finanzas, Tesorería, Compras y Operaciones. Este comité supervisará el progreso de la implementación y realizará revisiones periódicas para analizar el efecto de las

mejoras en el desempeño financiero y operativo. Además, garantizará que se mantenga una comunicación efectiva entre los departamentos involucrados.

4.11.3 Fases para la puesta en práctica

Tabla 31.

Fases para la puesta en práctica

Fase	Descripción
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación detallada de la situación financiera y administrativa actual • Identificación de problemas y áreas de mejora • Análisis de necesidades y objetivos.
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan estratégico para implementar mejoras. • Establecimiento de metas y objetivos específicos. • Selección de herramientas y tecnologías adecuadas.
Configuración del ERP	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición e instalación del sistema ERP • Configuración de módulos y parámetros • Capacitación del personal en el uso del ERP
Diseño de Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de políticas contables y financieras claras y actualizadas. • Definición de procedimientos y flujos de trabajo. • Socialización de políticas con el personal.
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de políticas y procedimientos • Inicio de operaciones con el ERP • Monitorización del flujo de efectivo y control de inventarios.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación continua del personal. • Entrenamiento en el uso del ERP y nuevas políticas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de conocimientos adquiridos.
Evaluación y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de indicadores de desempeño y KPIs • Auditorías internas y externas para verificar que se cumplan los objetivos • Revisión de resultados y ajustes si es necesario.
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación detallada de políticas y procedimientos. • Creación de manuales de referencia. • Actualización constante de la documentación.
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo continuo de procesos y resultados. • Revisión de desviaciones y corrección de problemas. • Comunicación interdepartamental efectiva.
Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar nuevas áreas de oportunidad. • Ejecutar mejoras adicionales. • Ciclo de mejora continua en todos los aspectos.

Elaboración: La autora

4.11.4 Propuesta y descripción de indicadores para el área de contabilidad y finanzas

En este apartado se presentan matrices enfocadas en el área de contabilidad y finanzas del hospital como una propuesta de alto nivel basada en indicadores y metas como parte constitutiva del proceso. Esta matriz se centra en tres ejes principales: Finanzas, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento

Eje financiero:

Tabla 32. *Eje financiero*

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Acciones	Actividades	Seguimiento permanente
1.Mejorar la liquidez	Aumento de la liquidez	(Capital de Trabajo Actual - Capital de Trabajo Inicial) / Capital de Trabajo Inicial	Aumentar la liquidez en un 10% en el próximo año	Revisión del Capital de Trabajo Inicial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar y analizar los estados financieros anteriores para identificar el capital de trabajo inicial. 2. Desglosar los activos corrientes y pasivos corrientes que componen el capital de trabajo. 3. Realizar un análisis de tendencias para comprender cómo ha evolucionado el capital de trabajo en el tiempo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar esta revisión al menos una vez al año para mantener una comprensión actualizada de la estructura financiera inicial. 2. Comparar el capital de trabajo inicial con los datos actuales para identificar tendencias o cambios significativos.
				Control Riguroso de Gastos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis exhaustivo de los gastos operativos y administrativos. 2. Detectar sectores en los que se puedan reducir gastos, como la optimización de la gestión de inventarios, la revisión de contratos con proveedores y la eliminación de gastos innecesarios. 3. Determinar una estrategia para implementar las reducciones de gastos establecidas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar mensualmente los informes de gastos y compararlos con el presupuesto. 2. Evaluar continuamente el impacto de las reducciones de gastos en la liquidez general.

Exploración de Fuentes de Financiamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar y evaluar las opciones actuales de financiamiento disponibles, como la gestión de donaciones y actividades propias del giro del negocio que ayuden a captar más clientes de forma particular. 2. Comunicarse con instituciones financieras y establecer relaciones que puedan facilitar el acceso a estas fuentes de financiamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener actualizadas las relaciones con las instituciones financieras. 2. Establecer umbrales financieros que activen la búsqueda de financiamiento cuando sea necesario. 3. Realizar actividades que motiven a las personas a donar y a conocer la misión de la obra.
Monitoreo Continuo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar un sistema de monitoreo automático de la liquidez que calcule y registre constantemente los parámetros financieros clave, como el capital de trabajo y el ratio de liquidez corriente. 2. Programar notificaciones automáticas que alerten al equipo financiero cuando los indicadores caigan por debajo de ciertos umbrales críticos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los informes de monitoreo continuo diaria, semanal o mensualmente, según la frecuencia elegida. 2. Tomar medidas inmediatas en respuesta a las alertas para abordar cualquier desviación de la meta
Educación Financiera del Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar sesiones de formación regulares para el personal del departamento financiero y contable. 2. Proporcionar capacitación en prácticas de gestión financiera efectivas, análisis de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el progreso del personal a través de pruebas o evaluaciones periódicas. 2. Actualizar el programa de capacitación según sea necesario.

					estados financieros y la importancia de mantener la liquidez.
				Evaluación Periódica	<p>1. Realizar evaluaciones trimestrales o semestrales para verificar el progreso hacia la meta de aumento de la liquidez.</p> <p>2. Analizar los resultados de las actividades anteriores y determinar si se requieren ajustes en el plan de mejora.</p>
					<p>1. Asegurarse de que las evaluaciones periódicas sean un componente regular del proceso financiero.</p> <p>2. Tomar decisiones basadas en los resultados de las evaluaciones para mejorar continuamente la gestión de la liquidez.</p>
2.Reducir glosas pendientes	Reducción de glosas pendientes	(Número de Glosas Pendientes / Total de Glosas) x 100	Reducir el porcentaje de glosas pendientes al 5% en el próximo trimestre	Análisis de Glosas Pendientes:	<p>1. Analizar detalladamente las glosas pendientes actuales que nos permitan distinguir patrones comunes, áreas problemáticas y razones para la demora en su resolución.</p> <p>2. Categorizar las glosas dependiendo de la gravedad y prioridad al asignar recursos de manera efectiva.</p> <p>3. Identificar las causas fundamentales de las glosas recurrentes y comprender si se deben a problemas en la facturación, documentación clínica o procesos internos.</p>
					<p>1. Revisión Continua: Establecer un proceso de revisión continua para las glosas pendientes y sus estados.</p> <p>2. Informe de Análisis: Generar informes regulares sobre las glosas pendientes, destacando las áreas críticas y las tendencias observadas.</p>

				Mejora de Procesos y Capacitación:	<p>1. Evaluar y mejorar los procesos internos relacionados con la gestión de glosas, desde la recepción hasta la resolución de acuerdo a la experiencia y problemas concretos del Hospital.</p> <p>2. Facilitar capacitaciones específicas al personal que gestiona glosas para mejorar la calidad y eficiencia de su trabajo.</p>	<p>1. Evaluación Continua: Evaluar regularmente la eficacia de los procedimientos y la calidad de la capacitación a través de evaluaciones de desempeño y retroalimentación del personal.2. Ajustes Oportunos: Realizar ajustes en los procesos y la capacitación según sea necesario para abordar problemas emergentes o cambios en los procedimientos de glosas.</p>
3.Incrementar ingresos por convenios y contratos	Incremento de ingresos por convenios y contratos	(Ingresos por Convenios y Contratos Actual - Ingresos por Convenios	Aumentar los ingresos por convenios y contratos en un 15% durante el	Análisis de Convenios y Contratos Actuales	<p>1.Revisión de Convenios Actuales: Realizar un análisis detallado de los convenios y contratos existentes para comprender sus términos, condiciones y contribución a los ingresos actuales.</p> <p>2. Identificación de Oportunidades: Identificar oportunidades para renegociar contratos, expandir servicios o mejorar los términos de los convenios existentes.</p>	<p>1. Revisión Semestral: Realizar revisiones semestrales de los convenios y contratos para evaluar su desempeño y buscar posibles mejoras.</p>

Eje de los procesos internos:

Tabla 33. *Eje de los procesos internos*

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Acciones	Actividades	Seguimiento permanente
Optimizar procesos contables y administrativos	Reducción del tiempo dedicado a tareas manuales	(Horas dedicadas a tareas manuales / Horas totales de trabajo) x 100	Reducir el tiempo dedicado a tareas manuales al 20% en el próximo semestre	Reingeniería de Procesos	<ol style="list-style-type: none"> Análisis de Procesos Actuales: Llevar a cabo una revisión exhaustiva de los procesos contables y administrativos existentes para identificar áreas de mejora y oportunidades de automatización. Se documentarán los flujos de trabajo actuales. Rediseño de Procesos: A partir de los resultados del análisis de procesos, se realizará un rediseño de los flujos 	<ol style="list-style-type: none"> Programa reuniones quincenales para discutir los hallazgos del análisis de procesos y se priorizarán las áreas de mejora más críticas. Crear un equipo de trabajo dedicado al rediseño de procesos que se reunirá semanalmente para asegurarse de que los cambios se implementen según lo planificado y que se estén siguiendo los nuevos procedimientos.

de trabajo. Esto incluirá la eliminación de tareas redundantes, simplificar procedimientos y adoptar la automatización siempre que sea posible.

Capacitación y
Desarrollo del
Personal

-
- | | | |
|--|----|--|
| 1. Evaluación de Necesidades de Capacitación: Se llevará a cabo una evaluación de las necesidades de capacitación del personal del departamento contable y financiero. Esto incluye identificar las habilidades y conocimientos que deben fortalecerse | de | 1. Programa reuniones individuales con los miembros del equipo para discutir sus necesidades de capacitación y se establecerá un plan de formación personalizado para cada empleado.
2. Llevar un registro de la asistencia y el progreso de cada empleado en el programa de capacitación. Se programarán evaluaciones periódicas para medir el impacto de la |
|--|----|--|
-

para trabajar eficazmente con las nuevas herramientas y procesos. formación en el desempeño del personal.

2. Implementación del Programa de Capacitación: A partir de las necesidades identificadas, se desarrollará un programa de capacitación que abordará las áreas clave de mejora del hospital.

Establecimiento
de Indicadores
de Desempeño

1. Identificación de Indicadores clave: Llevar a cabo una sesión de trabajo interdisciplinaria con representantes de los departamentos contable y financiero, así como de otros departamentos relacionados. El objetivo es identificar los indicadores clave de desempeño que reflejen de manera precisa el logro y la eficacia de los procesos
 1. Elaborar una lista de indicadores clave acordados y se asignará responsabilidad para su seguimiento y generación de informes. Se establecerán metas iniciales para cada indicador.
 2. Establecer reuniones regulares para revisar los informes de desempeño y evaluar el progreso hacia las metas establecidas. Si se identifican desviaciones significativas, se tomarán medidas correctivas.
-

financieros y administrativos.

2. Implementación y Monitoreo de Indicadores:
Una vez identificados los indicadores clave, se implementarán sistemas para recopilar datos relevantes y generar informes periódicos.

Cumplir fechas límite para declaraciones tributarias	Cumplimiento de fechas límite para declaraciones tributarias	(Número de Declaraciones Tributarias Presentadas a Tiempo / Total de Declaraciones	Alcanzar un 98% de cumplimiento en la presentación de declaraciones	Creación de un Equipo de Revisión de Declaraciones Tributarias	1. Seleccionar a miembros del departamento contable y financiero con experiencia en declaraciones tributarias para	1. Realizar revisiones internas de declaraciones antes de la presentación para cada declaración tributaria importante. 2. Supervisar el cumplimiento de fechas límite y llevar un
---	--	--	---	--	--	--

		Tributarias) x 100	tributarias a tiempo		<p>formar un equipo de revisión.</p> <p>2. Establecer un proceso de revisión interna de declaraciones antes de la presentación.</p> <p>3. Designar un líder del equipo de revisión responsable de coordinar las revisiones y supervisar el cumplimiento de fechas límite.</p>	<p>registro detallado de cada presentación.</p> <p>3. Realizar reuniones mensuales del equipo de revisión para analizar el cumplimiento y proponer mejoras al proceso.</p>
Implementar un Plan de Mejora de Inventarios	Eficiencia del Inventario	(Costo de Ventas / Inventario Promedio) x 100	Aumentar la eficiencia en al menos un 20%	Análisis de Inventarios Actuales	<p>1. Realizar un inventario completo y detallado de todos los productos almacenados.</p> <p>2. Calcular el costo de los productos en inventario.</p>	<p>1. Manejar el registro de los productos en inventario actualizado.</p> <p>2. Realizar análisis trimestrales para identificar cambios en el inventario y tomar medidas en consecuencia.</p>

-
- | | |
|--|---|
| 3. Identificar productos obsoletos o de bajo movimiento. | 3. Establecer un proceso para la identificación y eliminación regular de productos obsoletos. |
|--|---|

Implementación de Tecnología de Gestión de Inventarios

- | | |
|--|--|
| 1. Adquirir y configurar un sistema de gestión de inventarios que permita un seguimiento en tiempo real. | 1. Realizar revisiones mensuales del uso del sistema para gestionar inventarios. |
| 2. Capacitar al personal en el uso del nuevo sistema. | 2. Evaluar la efectividad del sistema en la optimización de inventarios. |
| 3. Establecer procesos para registro y control de inventarios utilizando la nueva tecnología. | 3. Realizar ajustes en el sistema y procedimientos según sea necesario para mejorar la eficiencia. |
-

Eje de Aprendizaje y Crecimiento:

Tabla 34. Eje de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Acciones	Actividades	Seguimiento permanente
Mejorar habilidades y competencias del equipo contable	Porcentaje de personal capacitado en Excel tributario	(Número de empleados capacitados / Total de empleados) x 100	Capacitar al 100% del personal en Excel tributario en los próximos 6 meses	Capacitación del personal en Microsoft Excel	<p>Tema 1: Introducción a Microsoft Excel</p> <p>Duración: 2 horas</p> <p>Modalidad: Capacitación presencial</p> <p>Objetivo de la Sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familiarizar a los participantes con la interfaz de Microsoft Excel. - Enseñar las funciones básicas, herramientas y atajos de teclado esenciales. - Comprender la importancia de Excel en el trabajo contable y tributario. 	

Tema 2: Fórmulas y Funciones Avanzadas en Excel

Duración: 8 horas

Modalidad: Capacitación presencial

Objetivo de la Sesión:

- Profundizar en el uso de fórmulas y funciones avanzadas de Excel.
- Enseñar cómo aplicar estas funciones en cálculos contables y tributarios.
- Capacitar a los participantes en la creación de hojas de cálculo eficientes.

Tema 3: Análisis de Datos con Tablas Dinámicas

Duración: 4 horas

Modalidad: Capacitación en línea (webinars)

Objetivo de la Sesión:

- Introducir a los participantes en el concepto de tablas dinámicas.
- Enseñar cómo crear y personalizar tablas dinámicas para el evaluar la información financiera.
- Capacitar al personal para elaborar informes y resúmenes tributarios.

Tema 4: Uso de Macros y Automatización

Duración: 6 horas

Modalidad: Capacitación en línea (webinars)

Objetivo de la Sesión:

- Capacitar a los participantes para desarrollar y aplicar de macros en Excel.
 - Enseñar cómo automatizar tareas repetitivas en el trabajo contable y tributario.
-

-
- Facilitar la optimización del flujo de trabajo mediante la automatización.

**Tema 5: Enfoque Tributario y
Uso de Excel para
Declaraciones Tributarias**

Duración: 4 horas

Modalidad: Capacitación en línea (webinars)

Objetivo de la Sesión:

- Proporcionar una comprensión profunda de los aspectos tributarios relevantes.
 - Enseñar cómo utilizar Excel para realizar cálculos y preparar declaraciones tributarias precisas.
 - Ayudar a los participantes con el cumplimiento eficaz de sus responsabilidades tributarias.
-

Tema 6: Prácticas y Casos de Estudio con Aplicación Tributaria en Excel

Duración: 6 horas

Modalidad: Sesiones de grupo (interactivas)

Objetivo de la Sesión:

- Aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones prácticas y casos de estudio.
 - Fomentar la resolución colaborativa de problemas tributarios utilizando Excel.
 - Reforzar la comprensión y habilidades adquiridas a través de ejercicios interactivos.
-

Promover mejoras en procesos contables	Número de mejoras en procesos contables propuestas e implementadas	Cantidad de mejoras implementadas	Implementar al menos 3 mejoras en procesos contables durante el próximo año	Evaluación de Procesos Actuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis Exhaustivo: Se realizará un análisis profundo de todos los procesos contables que actualmente están en funcionamiento en el hospital. Este análisis incluirá un examen exhaustivo de las prácticas y procesos actuales. 2. Documentación: Se documentarán todos los procesos existentes junto con sus respectivas deficiencias. Esta documentación servirá como punto de referencia para futuras mejoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación Continua: Una vez que se haya realizado el análisis inicial, se implementará una evaluación continua para identificar áreas críticas que requieran atención inmediata. 2. Equipo de Mejora: Se creará un equipo de mejora de procesos contables que estará encargado de liderar las iniciativas de mejora y garantizar que se realicen de manera efectiva.
				Implementación de Mejoras Seleccionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de Mejoras Prioritarias: Se seleccionarán al menos 3 mejoras prioritarias para su implementación. Estas selecciones se basarán en su capacidad para causar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión Cercana: Se supervisará de cerca la implementación de las mejoras para asegurarse de que se

-
- un impacto positivo en la eficiencia y precisión contable.
2. Asignaciones y Responsabilidades Definidas: Se otorgarán roles y responsabilidades específicas a los integrantes del equipo de mejora y a otros empleados involucrados en la implementación. Esto garantizará una ejecución efectiva.
3. Implementación Según Plan: Las mejoras seleccionadas se implementarán siguiendo el plan establecido, que incluirá fechas límite y etapas específicas.
2. Pruebas y Evaluaciones: Se realizarán pruebas y evaluaciones para asegurarse de que las mejoras funcionen según lo previsto y cumplan con los objetivos establecidos.
3. Acciones Correctivas: Si surgen problemas durante la implementación, se tomarán medidas correctivas de inmediato para abordar cualquier desafío y garantizar el éxito de las mejoras.
-

Dependencia del IESS:

Hospitales como este dependen de los ingresos del IESS para su funcionamiento. Esto promueve una vulnerabilidad financiera, ya que los ingresos del IESS pueden verse afectados por factores económicos, políticos o sociales. Es por ello que también se presenta una propuesta para buscar la generación de fondos propios

La base para esta propuesta se basa en primer lugar en la implementación de un sistema de costos, esto ya que esta es una medida importante para la generación de ingresos propios en un hospital. Esto se debe a que permite al hospital conocer los costos de sus actividades, facilitando la toma de decisiones sobre la fijación de precios, el incremento de la eficiencia y la identificación de oportunidades de reducción de costos. De esta manera, el hospital podría identificar los costos asociados a cada actividad.

Aquí te presento una propuesta detallada para que el Hospital pueda establecer sus propios objetivos financieros y estrategias, basándose en un sistema de costos y una estructura de centros de costos, con el fin de dejar de depender del IESS:

A partir de ello se deben considerar los siguientes tres criterios como base para cualquier innovación en cuando a la ruptura de la dependencia con el IESS:

1. Autosuficiencia financiera: El objetivo principal es que el hospital genere ingresos adecuados que cubran los gastos operativos y de capital.
2. Rentabilidad: Aunque el hospital es una institución de salud y no una empresa con fines de lucro, debe buscar la rentabilidad para poder reinvertir en mejoras y expansiones.
3. Reservas de capital: El hospital debe buscar acumular reservas de capital para poder hacer frente a imprevistos y oportunidades de inversión.

A partir de ello se describen a continuación algunas ideas de propuestas que se podrían aplicar:

Tabla 35.*Estrategias propuestas*

Estrategia	Descripción	Beneficios Esperados	Indicadores de Éxito
Estructura de centros de costos	Establecer una configuración de centros de costos que refleje la manera en que se ofrecen servicios y poder evidenciar el margen de contribución que deja cada uno.	Mejor asignación de los costos incrementando la transparencia en los datos financieros para una mejor toma de decisiones.	Mejora en la gestión financiera, eficiencia en la asignación de costos.
Diversificación de ingresos	Buscar diversificar las fuentes de ingresos, incluyendo la prestación de servicios médicos especializados, la realización de investigaciones clínicas pagadas, o la formación de alianzas con entidades del sector privado o del mundo académico (universidades, centros de formación técnica, etc.)	Incremento en los ingresos, reducción de la dependencia del IESS.	Aumento en los ingresos, diversificación de las fuentes de ingresos.
Optimización de la eficiencia operativa	Implementar soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia en diversos ámbitos, como el control de inventarios, y procesos de facturación y la atención al paciente.	Ahorros significativos de costos, aumento de la eficiencia en las operaciones.	Reducción de costos, mejora en los indicadores de eficiencia.

Participación comunitaria y recaudación de fondos	Participar con la comunidad local y lanzar iniciativas de recaudación de fondos.	Generación de fondos adicionales, fortalecimiento de la reputación e imagen pública del hospital.	Aumento en los fondos recaudados, mejora en la imagen pública del hospital.
--	--	---	---

Elaboración: La autora

CONCLUSIONES

El estudio permitió que se identificaran de manera precisa las áreas de mejora en la entidad. Estas áreas abarcan desde desafíos contables y financieros hasta problemas en la gestión de tesorería, compras y operaciones logísticas.

También se ha implementado un examen detallado de las causas subyacentes y el impacto de los problemas identificados. Esto ha desarrollado la comprensión profunda de los retos operativos y financieros, revelando tanto las deficiencias como las áreas de fortaleza.

Se han propuesto acciones concretas de mejora e innovación. Estas incluyen la aplicación de un modelo integrado ERP, revisiones de políticas contables, estrategias para mejorar la liquidez y enfoques innovadores para abordar la resistencia al cambio. Estas acciones están diseñadas para impulsar la rentabilidad y facilitar el desarrollo eficaz de las actividades del hospital.

Durante el análisis financiero, se destaca la salud financiera de la entidad, con un crecimiento constante del capital de trabajo y mejoras en la liquidez a corto plazo. Sin embargo, desde la percepción del personal, evaluadas desde las entrevistas, se revelan desafíos operativos en áreas clave como contabilidad, tesorería y compras. Estos desafíos abarcan desde la falta de sistemas integrados hasta problemas en la cadena de suministro.

Los indicadores de rentabilidad han mostrado variaciones a lo largo de los años, señalando la necesidad de una revisión estratégica para estabilizar y mejorar el desempeño financiero. Aunque se identificaron problemas de liquidez, la empresa ha gestionado eficazmente sus recursos para mantener un posicionamiento financiero sólido, destacándose por la falta de deuda externa.

Los desafíos en el abastecimiento de suministros y una deficiente implementación tecnológica emergen como aspectos críticos que podrían impactar la continuidad operativa y el nivel de la atención médica. La resistencia al cambio y problemas de gestión se destacan como obstáculos en la implementación de mejoras, esto ratifica

la importancia de trabajar en estos aspectos para optimizar la eficiencia y la adaptabilidad organizativa.

Además, las limitaciones presupuestarias y las carencias en la gestión de convenios requieren estrategias proactivas, como la variación de ingresos y la mejora en la comunicación interdepartamental. Se sugiere implementar un sistema ERP integrado, revisión de políticas contables, estrategias para mejorar la liquidez y enfoques innovadores para abordar la resistencia al cambio.

En conjunto, este estudio indica un inicio a la formulación de un plan estratégico integral que no solo aborda las deficiencias identificadas, sino que también establece los cimientos para un crecimiento sostenible y una gestión eficiente en el Hospital Especializado San Juan de Dios.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la evaluación e implementación de un sistema integrado ERP (Enterprise Resource Planning). Esto mejorará significativamente la eficiencia en contabilidad y finanzas, abordará el desorden administrativo, y facilitará revisiones adecuadas en la asignación de cuentas contables.

La entidad debe emprender una revisión completa y actualización de sus políticas contables. La falta de políticas contables adecuadas ha sido identificada como un área de mejora crítica, y abordar esto fortalecerá la base financiera del hospital.

Para abordar la falta de manuales y políticas claras en tesorería, se recomienda el desarrollo y la implementación de manuales detallados que guíen los procesos y políticas en esta área crítica.

Dado el desafío de implementar mejoras y la resistencia al cambio, se sugiere un enfoque integral que abarque capacitaciones para el personal y estrategias efectivas de gestión del cambio.

Dada la obsolescencia de procesos y políticas en compras y abastecimiento, se recomienda una planificación estratégica que considere los cambios económicos y políticos que afectan la disponibilidad, precios y términos de compra de insumos hospitalarios.

Para abordar la carencia de control y planificación en la ejecución de recursos, se sugiere implementar sistemas de información integral que simplifique la gestión de activos, inventario y actividades logísticas.

La falta de comunicación y entendimiento entre la parte técnica-asistencial y administrativa en la gestión de convenios y red debe abordarse mediante la optimización en los canales de comunicación y la coordinación efectiva entre estas áreas.

Todas las recomendaciones deben ir acompañadas de un proceso continuo de seguimiento y control para asegurar su efectividad y realizar modificaciones según

sea necesario. Este enfoque iterativo garantizará la adaptabilidad del hospital a cambios futuros y desafíos en el entorno operativo y financiero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcalá, M. (2019). *La importancia de la contabilidad para la toma de decisiones*.

<https://www.palcorporate.com.mx/es/articulos/la-importancia-de-la-contabilidad-para-la-toma-de-decisiones>

Alzate-Quintero, D. M., Ariza-Gaona, J. A., Becerra-Castiblanco, Y. A., Cardoso-Vargas, C. L., & Pérez-Galvis, T. L. (2019). *Análisis estratégico para optimizar la gestión administrativa y financiera de Sodatrans Ltda*.

<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/d92eb16e-203d-4aa9-988c-d71302442fbc>

Añapa, G. (2021). *Estructura de gestión administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Telembí*. [Thesis, Ecuador - PUCESE – Maestría en Contabilidad y Auditoría].

<http://localhost/xmlui/handle/123456789/2337>

Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2011). *Fundamentos de Administración Financiera*.

Cabrera-Encalada, S. M., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Rodríguez-Pillaga, R. T. (2021). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), Article 12. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.446>

Cervera, E. (2022). Mejora de la gestión administrativa-financiera de una universidad privada a través de la implementación de un sistema ERP

CLOUD. *Universidad Ricardo Palma*.

<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/5714>

Chaves, A. (2018). *La utilización de una metodología mixta en investigación social*.

UTMACH. <https://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/15178>

Chavez, M. F. (2019). *EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES URBANOS 24 DE MAYO PERIODO 2016-2017* [bachelorThesis, Loja, 3 de junio].

<https://dspace.unl.edu.ec//handle/123456789/21863>

Chiavenato, I., Olson Jiménez, E. del C., & Atayde, Andrés. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial* (1. ed). McGraw-Hill.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.5465/256406>

De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: Herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109.

Diéguez, A. (2019). ¿Existe el método científico?. *Filosofía y ciencia en el siglo XXI. Revista Tiempo y Clima*, 5(70).

Estratega de Finanzas. (2022, septiembre 21). *Relación Deuda-Total-Activos Definición Cálculo Ejemplo—Estratega de Finanzas*.

[https://estrategadefinanzas.com/relacin-deuda-total-activos-definicin-clculo-ejemplo/](https://estrategadefinanzas.com/relacin-deuda-total-activos-definicion-clculo-ejemplo/)

- Estupiñán, R. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIF*. ECOE EDICIONES.
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA? *Didasc@lia: didáctica y educación ISSN 2224-2643*, 11(3), Article 3.
- Finkler, S. A., Calabrese, T. D., & Smith, D. L. (2022). *Financial Management for Public, Health, and Not-for-Profit Organizations*. CQ Press.
- Guajardo, G. (2004). *Contabilidad Financiera*.
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=10234>
- Guamán, J. X. (2018). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera de la Mueblería GAPAL del cantón Cuenca, provincia de Azuay, período 2017-2021* [bachelorThesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8571>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta)*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera, A. G., Betancourt, V. A., Herrera, A. H., Vega, S. R., & Vivanco, E. C. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *Quipukamayoc*, 24(46), 153-162.
- Herrera, S. B. (2016). *Plan de mejoras en la gestión administrativa – financiera para la empresa Satexpro Cía. Ltda., en la ciudad de Quito*. [bachelorThesis, Quito: UCE].
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10768>

- Herrera-Chaires, M., Gamboa-Cerda, S., & Medellín-Ramírez, J. (2016). *Causes of incorrect use of financial statements. Deficiency in their teaching learning*.
https://www.ecorfan.org/republicofperu/journal/vol2num2/Journal_Peru_V2_N2_1.pdf
- Hospital Especializado San Juan De Dios Quito. (2020). *HOSPITAL ESPECIALIZADO SAN JUAN DE DIOS QUITO - Historia de la OH*.
<https://sanjuandedios.ec/hospitalquito/publicaciones>
- Hurtado Valenzuela, A. M., Sedamano Ballesteros, M. A., Saavedra Jaramillo De Sedamano, M. J., & Valenzuela Tarazona, M. (2023). Diseños de las tesis de posgrado de educación: Un análisis bibliométrico. *Apuntes Universitarios*, 13(2). <https://doi.org/10.17162/au.v13i2.1439>
- Ishikawa, K. (2013). Diagrama de Ishikawa. *Obtenido de [http://www. academia.edu/download/45800691/Diagrama_de_Ishikawa. pdf](http://www.academia.edu/download/45800691/Diagrama_de_Ishikawa.pdf)*.
- Junta de Andalucía. (2022). *Plan de Mejora—Consejería de Desarrollo Educativo y Formación Profesional*.
<https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/web/evaluacion-educativa/plan-de-mejora>
- Lorenzo, Y. (2015). La gestión empresarial vista desde la Práctica Profesional. *Avances*, 17(1), 57-67.
- Maldonado, S. M. (2007). Manual Práctico Para El Diseño De La Escala Likert. *Xihmai*, 2(4), Article 4. <https://doi.org/10.37646/xihmai.v2i4.101>
- Morocho, J. C. C., Álvarez, J. C. E., Zurita, C. I. N., & Palacios, M. M. T. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las

- operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3(2.1.), Article 2.1. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1..551>
- Nava, M. A. (2009). Análisis financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Ndulu, B. J., & O'Connell, S. A. (2021). Africa's Development Debts. *Journal of African Economies*, 30(Suppl 1), i33-i73. <https://doi.org/10.1093/jae/ejab021>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Patiño, R. G. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Revista Folios*, 44, 165-179.
- Quispe, A. E., Vásquez, E. E., Menacho, A. S., & Albitres, E. P. (2020). Gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros UGEL-04-2020. *CIID Journal*, 1(1), 271-282.
- Redacción Televistazo. (2022, abril 14). *El IESS adeuda recursos al Hospital San Juan de Dios*. www.ecuavisa.com. <https://www.ecuavisa.com/noticias/ecuador/el-iess-adeuda-recursos-al-hospital-san-juan-de-dios-YX1606717>
- Reyes, E. (2023, abril 3). Prueba ácida: Qué es y cómo se interpreta? → Ejercicios resueltos. *Emprendedor Inteligente*. <https://www.emprendedorinteligente.com/prueba-acida/>
- Rivera, F. X. (2020). *Modelo de gestión financiera para la optimización de la solvencia y liquidez en la empresa Fraxa Constructores, perteneciente la*

MYPES dedicada a la prestación y comercialización de bienes y servicios en el sector de la construcción del Ecuador [masterThesis].

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18930>

Ruiz, E. (2004). La entrevista como encuentro de subjetividades. *Investigaciones Sociales*, 8(13), Article 13. <https://doi.org/10.15381/is.v8i13.6940>

U.S. Department of Commerce. (2019). *U.S. Department of Commerce 2022 – 2026 Strategic Plan*. <https://www.commerce.gov/sites/default/files/2022-03/DOC-Strategic-Plan-2022–2026.pdf>

Valle, J. S., Veloz, J. R., & Jiménez, J. D. (2021). La gestión administrativa y financiera y su influencia en el desarrollo empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 6(4), 242-256.

ANEXOS

Anexo 1 . Entrevistas

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A COORDINADORES

DIRECTOR FINANCIERO

1. ¿Cuál es su percepción general sobre la situación administrativa y financiera actual del Hospital San Juan de Dios?
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos y problemas internos que enfrenta el hospital en el ámbito administrativo y financiero?
3. ¿Cuáles considera que son las fortalezas administrativas y financieras claves de la institución que le proporcionan una ventaja competitiva?
4. ¿Cuáles son las oportunidades económicas actuales que podrían beneficiar a la institución y como se está aprovechando esas oportunidades para mejorar su situación financiera?
5. ¿Cuáles son las principales amenazas económicas externas que enfrenta la institución en este momento?
6. ¿Existen amenazas internas, como problemas de liquidez o malas prácticas contables, que podrían afectar la estabilidad financiera de la institución?
7. ¿Cuáles son los procesos administrativos y financieros que usted considera son clave en el hospital y cómo se llevan a cabo?
8. ¿Cómo regula el buen funcionamiento de los manuales y políticas? ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para evaluar la eficiencia y rentabilidad de las actividades administrativas y financieras?
9. ¿Cómo se gestionan los recursos financieros en el hospital, incluyendo el presupuesto, los gastos y la recuperación de cartera?
10. ¿Existen convenios o alianzas estratégicas con otras instituciones en materia administrativa y financiera? En caso afirmativo, ¿cuáles son y cómo han contribuido al desarrollo del hospital?
11. ¿Cómo se lleva a cabo la negociación y gestión de contratos con entidades de convenio?

12. ¿Considera usted que existen dificultades o barreras para la implementación de mejoras y procesos innovadores en el ámbito administrativo y financiero? En caso afirmativo, ¿Cuáles son?
13. ¿Qué recomendaciones o propuestas haría para mejorar la gestión administrativa y financiera del Hospital Especializado San Juan de Dios?

CONTADOR

1. ¿Cuál es su percepción general sobre la situación administrativa y financiera actual del Hospital San Juan de Dios?
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos y problemas que enfrenta dentro del área contable?
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted considera dentro del área contable?
4. ¿Cuáles son las oportunidades económicas actuales que podrían beneficiar a la institución y como se está aprovechando esas oportunidades para mejorar su situación financiera?
5. ¿Cuáles son las principales amenazas económicas externas que enfrenta la institución en este momento?
6. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la institución?
7. ¿Cómo se gestionan los recursos financieros en el hospital, incluyendo el presupuesto, los gastos y la recuperación de cartera?
8. ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para evaluar la eficiencia y rentabilidad del área contable?
9. ¿Considera usted que existen dificultades o barreras para la implementación de mejoras y procesos innovadores en el área contable? En caso afirmativo, ¿Cuáles son?
10. ¿Qué recomendaciones o propuestas haría para mejorar la gestión dentro de su área?

TESORERÍA

1. ¿Cuál es su percepción general sobre la situación administrativa y financiera actual del Hospital San Juan de Dios?
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos y problemas que enfrenta dentro del área de tesorería?
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted considera dentro del área de tesorería?
4. ¿Cuáles son los cambios regulatorios o legales externos que podrían representar una amenaza para la gestión de efectivo y liquidez de la organización?
5. ¿Cómo se están aprovechando las nuevas tecnologías y soluciones digitales para mejorar la eficiencia en la gestión de tesorería?
6. ¿Qué medidas se han adoptado en el área de tesorería para controlar y reducir los días de cartera de las cuentas por cobrar?
7. ¿Qué herramientas o sistemas utilizan para llevar a cabo la gestión de cobro? ¿Cómo facilitan estas herramientas la administración y seguimiento de los pagos?
8. ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para evaluar la eficiencia y rentabilidad del área de tesorería?
9. ¿Considera usted que existen dificultades o barreras para la implementación de mejoras y procesos innovadores en el área de tesorería? En caso afirmativo, ¿Cuáles son?
10. ¿Qué recomendaciones o propuestas haría para mejorar la gestión dentro de su área?

GESTION DE CONVENIOS Y RED

1. ¿Cuál es su percepción general sobre la situación administrativa y financiera actual del Hospital San Juan de Dios?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos o dificultades que enfrentan al momento de gestionar los cobros a entidades de convenio? ¿Y qué medidas han adoptado para abordar estos desafíos?

3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted considera dentro del área de convenios?
4. ¿Qué factores externos podrían representar una amenaza para la financiación de los convenios y cómo se están abordando?
5. ¿Qué oportunidades se presentan en términos de colaboración con otras organizaciones o instituciones para expandir el alcance de los convenios existentes?
6. ¿Qué herramientas o sistemas utilizan para llevar a cabo la gestión de cobro a las entidades de convenios? ¿Cómo facilitan estas herramientas la administración y seguimiento de los pagos?
7. ¿Existe un equipo dedicado específicamente a la gestión de cobro de los convenios? ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de este equipo?
8. ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para evaluar la eficiencia y rentabilidad del área de convenios?
9. ¿Considera usted que existen dificultades o barreras para la implementación de mejoras y procesos innovadores en el área de convenios y red? En caso afirmativo, ¿Cuáles son?
10. ¿Qué recomendaciones o propuestas haría para mejorar la gestión dentro de su área?

COMPRAS Y ADQUISICIONES

1. ¿Cuál es su percepción general sobre la situación administrativa y financiera actual del Hospital San Juan de Dios?
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos y problemas que enfrenta el área de compras y adquisiciones?
3. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del área de compras en términos de eficiencia, ahorro de costos y calidad de los productos o servicios adquiridos?
4. ¿Cuáles consideras que son las principales amenazas externas que podrían afectar la gestión de compras de la organización?

5. ¿Cómo se están aprovechando las tendencias del mercado, como la aparición de nuevos proveedores o avances tecnológicos, para mejorar la eficiencia en las compras?
6. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de identificación y selección de proveedores para las adquisiciones de la organización? Y, posteriormente, ¿Qué criterios se utilizan para evaluar y calificarlos? ¿Se cuenta con un sistema de evaluación y seguimiento de su desempeño?
7. ¿Cómo se manejan las negociaciones con proveedores para obtener mejores condiciones comerciales, precios competitivos y acuerdos favorables para la organización?
8. ¿Cuál es el proceso de solicitud y aprobación de compras dentro de la organización? ¿Cómo se gestionan las necesidades y requerimientos de los distintos departamentos?
9. ¿Existe algún sistema o herramienta tecnológica utilizada para gestionar las compras? ¿Cómo contribuye esta herramienta a la eficiencia y control de los procesos de compra?
10. ¿Utilizan algún sistema de gestión de inventario para controlar los recursos en bodegas, la rotación de inventario, el control de la calidad, fechas de vencimiento, reabastecimiento automático?
11. ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para evaluar la eficiencia y rentabilidad del área de compras?
12. ¿Considera usted que existen dificultades o barreras para la implementación de mejoras y procesos innovadores en el área de compras y adquisiciones? En caso afirmativo, ¿Cuáles son?
13. ¿Qué recomendaciones o propuestas haría para mejorar la gestión dentro de su área?

LOGISTICA

1. ¿Cuál es su percepción general sobre la situación administrativa y financiera actual del Hospital San Juan de Dios?

2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos y problemas que enfrenta dentro del área de logística?
3. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del área de logística en términos de cumplimiento de plazos, calidad del servicio y costos operativos?
4. ¿Cuáles consideras que son las principales amenazas externas que podrían afectar la gestión de logística de la organización?
5. ¿Qué oportunidades se presentan en términos de colaboración con proveedores de servicios logísticos para optimizar los procesos y reducir costos?
6. ¿Cuáles son las tendencias externas que podrían generar oportunidades para implementar prácticas sostenibles en la logística, y cómo se están aprovechando?
7. ¿Cómo se gestiona la planificación y programación de las actividades logísticas, como el almacenamiento y la distribución de productos o materiales?
8. ¿Cómo se gestiona el control de inventario y la rotación de productos en los almacenes de la organización? ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para facilitar este proceso?
9. ¿Existe algún sistema o software utilizado para la gestión y seguimiento de las actividades logísticas? ¿Cómo contribuye esta herramienta a la eficiencia y control de los procesos?
10. ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para evaluar la eficiencia y rentabilidad del área de logística?
11. ¿Considera usted que existen dificultades o barreras para la implementación de mejoras y procesos innovadores en el área de logística? En caso afirmativo, ¿Cuáles son?
12. ¿Qué recomendaciones o propuestas haría para mejorar la gestión dentro de su área?

Anexo 2. Formato de cuestionario

ENCUESTA PARA ANALISTAS FINANCIEROS

Instrucciones: Por favor, lea cada afirmación y seleccione la respuesta correcta de acuerdo a su criterio, como se indica a continuación:

ITEMS	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutral	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. Los procesos y políticas financieras del hospital están bien definidas y documentadas.					
2. El presupuesto asignado se utiliza de manera adecuada y eficiente.					
3. El área cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para un correcto desempeño de sus funciones.					
4. La información financiera del hospital es confiable y oportuna.					
5. Existe una comunicación efectiva entre los diferentes departamentos administrativos y financieros del hospital.					
6. Se promueve la innovación en los procesos administrativos y financieros del hospital.					
7. Los colaboradores del departamento administrativo y financiero reciben capacitación adecuada para desempeñar sus funciones.					
8. Se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del departamento administrativo y financiero.					
9. Se establecen indicadores clave de desempeño para evaluar la gestión administrativa y financiera del hospital.					
10. El hospital busca constantemente oportunidades de mejora en la gestión administrativa y financiera.					

11. Los líderes del departamento administrativo y financiero fomentan un ambiente de trabajo motivador y productivo.

--	--	--	--	--	--

ENCUESTA PARA RESPONSABLES DE BODEGA

Instrucciones: Por favor, lea cada afirmación y seleccione la respuesta correcta de acuerdo a su criterio, como se indica a continuación:

ITEMS	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutral	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. Los procesos y políticas dentro de su área están bien definidos y documentados.					
2. El área cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para un correcto desempeño de sus funciones.					
3. Utilizan algún sistema de gestión de inventario para controlar los recursos en bodegas					
4. Tienen establecidos procedimientos de control de calidad para los recursos almacenados en bodegas					
5. Existe una comunicación efectiva entre los diferentes departamentos administrativos y financieros del hospital.					
6. Los colaboradores del departamento administrativo y financiero reciben capacitación adecuada para desempeñar sus funciones.					
7. Se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del departamento administrativo y financiero.					
8. Se establecen indicadores clave de desempeño para evaluar la gestión administrativa y financiera del hospital.					
9. El hospital busca constantemente oportunidades de mejora en la gestión administrativa y financiera.					

10. Los líderes del departamento administrativo y financiero fomentan un ambiente de trabajo motivador y productivo.

--	--	--	--	--

ENCUESTA COLABORADORES DE OPERACIONES

Instrucciones: Por favor, lea cada afirmación y seleccione la respuesta correcta de acuerdo a su criterio, como se indica a continuación:

ITEMS	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutral	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. Los procesos y políticas dentro de su área están bien definidos y documentados.					
2. El área cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para un correcto desempeño de sus funciones.					
3. Realizan análisis de la eficiencia y productividad en el uso de los recursos en logística					
4. Tienen establecido un sistema de identificación y clasificación de los recursos en logística					
5. Existe una comunicación efectiva entre los diferentes departamentos administrativos y financieros del hospital.					
6. Los colaboradores del departamento administrativo y financiero reciben capacitación adecuada para desempeñar sus funciones.					
7. Se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del departamento administrativo y financiero.					
8. Se establecen indicadores clave de desempeño para evaluar la gestión logística del hospital.					
9. El hospital busca constantemente oportunidades de mejora en la gestión administrativa y financiera.					

10. Los líderes del departamento administrativo y financiero fomentan un ambiente de trabajo motivador y productivo.

--	--	--	--	--

ENCUESTA ANALISTA DE CUENTAS (PLANILLAJE)

Instrucciones: Por favor, lea cada afirmación y seleccione la respuesta correcta de acuerdo a su criterio, como se indica a continuación:

ITEMS	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutral	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. Los procesos y políticas dentro de su área están bien definidos y documentados.					
2. El área cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para un correcto desempeño de sus funciones.					
3. El área utiliza algún sistema o software de gestión para administrar los recursos obtenidos a través de convenios					
4. Tienen establecidos mecanismos de rendición de cuentas y supervisión de los recursos por convenios					
5. Existe una comunicación efectiva entre los diferentes departamentos administrativos y financieros del hospital.					
6. Los colaboradores del departamento administrativo y financiero reciben capacitación adecuada para desempeñar sus funciones.					
7. Se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del departamento administrativo y financiero.					
8. Se establecen indicadores clave de desempeño para evaluar la gestión logística del hospital.					
9. El hospital busca constantemente oportunidades de mejora en la gestión administrativa y financiera.					

10. Los líderes del departamento administrativo y financiero fomentan un ambiente de trabajo motivador y productivo.					
--	--	--	--	--	--