



SEDE GUAYAQUIL

CARRERA

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA
METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD EN EL HOSPITAL LEÓN
BECERRA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2013: PERSPECTIVA DE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORAS

GABRIELA JULEISY PONCE GONZÁLEZ

GEMA LISETH CASTRO SOLÓRZANO

DIRECTOR

ING. OSWALDO NAVARRETE CARREÑO

MAYO 2014

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme llegar hasta este punto de mi vida, y sobre todo uno de los más importantes a lo largo de mi carrera estudiantil; a mi madre, por ser el pilar y una pieza fundamental en todas mis etapas como estudiante, ya que sin ella hoy no estaría donde estoy; a mi padre, por la confianza y apoyo brindado día a día; y a mis profesores, ya que sus enseñanzas fueron fundamentales en la formación académica que he recibido a lo largo de estos años.

Gabriela Ponce González

Agradezco a Dios por darme la inteligencia y sabiduría suficiente para alcanzar mis metas propuestas; a mi madre, por todo su apoyo incondicional que me ha brindado, por su confianza, su credibilidad, su constancia, su lucha y su fuerza que me ha transmitido siempre para seguir adelante; a mi padre, por su convicción de que seré profesional y pues falta muy poco para que ese anhelo sea realidad; a todas las personas, que de una u otra manera han aportado y han sido parte importante en mis triunfos; y a mis profesores, por todos los conocimientos brindados durante todo el tiempo de aprendizaje y formación académica-profesional para poder llegar a la meta.

Gema Castro Solórzano

DEDICATORIAS

A mi madre, quien desde que me dio la vida me ha infundido valores, y ha sido la razón por la cual he luchado, por lo que he querido alcanzar en mi vida; gracias a ella soy la persona que soy hoy en día, y es por ella que sigo adelante y ha sido mi pilar fundamental a lo largo de mi vida estudiantil.

Gabriela Ponce González

A mi madre, por ser ese pilar fundamental para llegar hasta donde me encuentro en la actualidad, por creer en mí siempre, sin mirar atrás con muchos sueños y metas por cumplir, por enseñarme a ser la persona que soy ahora con buenos principios y valores morales, y por su lucha constante para hacer este anhelo realidad.

Gema Castro Solórzano

CARTA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El presente proyecto ha sido desarrollado bajo información proveniente de fuentes primarias y secundarias, a ellos se suma los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, los cuales son fundamentales y necesarios para culminar los objetivos propuestos en el presente trabajo.

Bajo total respeto a los derechos de autor que se consideran en la bibliografía utilizada, la fuente es referida con su respectivo origen.

La investigación y estudio desarrollado ha sido aporte e investigación exclusiva de los autores del proyecto.

GABRIELA PONCE GONZÁLEZ

C.I.: 0930581517

GEMA CASTRO SOLÓRZANO

C.I.: 0926589789

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	ii
DEDICATORIAS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xiii
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Filosofía Corporativa	8
1.2.1. Misión.....	8
1.2.2. Visión	8
1.2.3. Objetivo	9
1.2.4. Política.....	9
1.3. Enunciado.....	12
1.4. Planteamiento del Problema.....	13
1.4.3. Objetivos.....	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
1.4.4. Justificación	15
CAPÍTULO II	17
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA	17
2.2. Gestión Hospitalaria.....	18

2.2.2.	Definición de Gestión Hospitalaria	19
2.2.3.	Clases de indicadores	20
2.3.	Balanced Scorecard	21
2.3.1.	Generalidades	21
2.3.2.	Definición	22
2.4.	Desarrollo de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	24
2.4.1.	Perspectiva de Aprendizaje Y Crecimiento	24
2.4.2.	Perspectiva Financiera	31
2.4.3.	Perspectiva de Beneficiarios	36
2.4.4.	Perspectiva de Procesos	44
2.5.	MARCO LEGAL	47
2.5.1.	Plan Nacional del Buen Vivir	47
2.5.2.	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud	48
2.6.	Marco Conceptual	49
CAPITULO III		52
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA		52
3.1.	Resultados de las entrevistas realizadas a los colaboradores de los diferentes departamentos que conforman el Hospital León Becerra	52
3.2.	Entrevistas a departamentos del Hospital León	53
3.3.	Análisis de las situaciones encontradas en el Hospital León Becerra	63
3.4.	Resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores del Hospital León Becerra	65
3.5.	Breve análisis de las encuestas realizadas a los colaboradores del Hospital León Becerra	77
4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METOLOGÍA BALANCED SCORECARD – PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		79

4.1. Temas y Objetivos Estratégicos	79
4.1.1. Perspectiva Financiera.....	80
4.1.2. Perspectiva de Procesos Internos	85
4.1.3. Perspectiva de Beneficiarios	91
4.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	93
4.2. Mapa Estratégico y Rutas de Causa - Efecto	97
4.3. Indicadores Estratégicos para el Hospital León Becerra.....	100
4.3.1. Resultados de los indicadores perspectiva: Financiera	100
4.3.2. Resultados de los indicadores perspectiva: Procesos Internos	107
4.3.3. Resultados de los indicadores perspectiva: Beneficiarios	111
4.3.4. Resultados de los indicadores perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento.....	118
4.4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	126
4.4.2. Perspectiva Financiera.....	154
4.4.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	160
4.4.4. Perspectiva de Beneficiarios.....	171
4.4.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	173
CONCLUSIONES	182
RECOMENDACIONES	184
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	186
ANEXOS.....	195
Formato de Control de Visitas Departamento Talento Humano	196
Formato de Control de Visitas Departamento de Facturación	197
Formato Control de Visitas Departamento Servicio Social	199
Formato de Encuestas sobre Clima Organizacional.....	200
Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Salud.....	202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Listado de Jefes de Áreas del Hospital León Becerra	10
Tabla 2: Nivel de Cuentas por Pagar	100
Tabla 3 Rotación de Cuentas por Pagar	101
Tabla 4 Capacidad Operativa de los Activos Fijos.....	101
Tabla 5 Presupuesto de Ingresos y Gastos	102
Tabla 6 Razón Circulante	102
Tabla 7 Razón rápida	103
Tabla 8 Rotación de Cuentas por Cobrar	103
Tabla 9 Rotación de Inventario	103
Tabla 10 Permanencia de Inventario	104
Tabla 11 Rotación de Activos Fijos	104
Tabla 12 Razón de endeudamiento	104
Tabla 13 Razón de apalancamiento.....	105
Tabla 14 Margen de Utilidad	105
Tabla 15 Rentabilidad sobre los Activos.....	105
Tabla 16 Rendimiento sobre el Patrimonio	106
Tabla 17 Fórmula - Productividad	107
Tabla 18 Fórmula - Porcentaje de historias clínicas digitalizadas.....	108
Tabla 19 Fórmula - Porcentaje del personal que cumple con los tiempos establecidos	109
Tabla 20 Fórmula - Porcentaje de error	109
Tabla 21 Fórmula - Número de procesos automatizados e integrados.....	110
Tabla 22 Fórmula - Porcentaje de colaboradores de la institución que conocen la misión y se sienten identificados con ella	112
Tabla 23 Fórmula - Porcentaje de colaboradores de la institución que conoce la visión y se sienten identificados con ella	113
Tabla 24 Fórmula - Número de galenos que son docentes también.....	113
Tabla 25 Fórmula - Número de eventos en el año en los que el Hospital León Becerra ha asistido o colaborado.....	114
Tabla 26 Fórmula - Porcentaje de Retención del cliente.....	114
Tabla 27 Fórmula - Porcentaje de usuarios y/o pacientes que están de acuerdo con las tarifas establecidas por el Hospital	115

Tabla 28 Fórmula - Promedio de las evaluaciones del servicio por parte de los usuarios: Cortés y profesional	115
Tabla 29 Fórmula – Promedio de las evaluaciones del servicio por parte de los usuarios: Colaboradores hablan de forma clara y comprensible	116
Tabla 30 Fórmula - Promedio de las evaluaciones del servicio por parte de los usuarios: Capaz de resolver los problemas e inquietudes	116
Tabla 31 Fórmula - Tardanza promedio en turnos: Más de 15 minutos	117
Tabla 32 Fórmula - Dos o más veces de concurrencia para la primera atención	117
Tabla 33 Fórmula - Porcentaje de empleados que rotan semestralmente	118
Tabla 34 Porcentaje de Ausentismo mensual	118
Tabla 35 Fórmula Porcentaje de colaboradores que laboran en otras instituciones.	119
Tabla 36 Fórmula - Número de reconocimientos obtenidos por empleado trimestralmente	119
Tabla 37 Fórmula - Número de capacitaciones recibidas semestralmente	120
Tabla 38 Fórmula - Porcentaje de colaboradores que desempeñan actividades acorde a su perfil laboral	120
Tabla 39 Fórmula - Porcentaje de sugerencias realizadas por los colaboradores ...	121
Tabla 40 Fórmula - Número de artículos publicados por el personal médico en el año	121
Tabla 41 Relación de los objetivos estratégicos con los indicadores	125
Tabla 42 Costos del Sistema Integrado FASTSOFT	129
Tabla 43 Detalle del Sistema Integrado FASTSOFT	131
Tabla 44 Sistema Integrado de la empresa SIGI	134
Tabla 45 Cotización a Cedma para capacitación del personal	152
Tabla 46 Cotización a Liderazgo para capacitación del person	153
Tabla 47 Modelo de selección y evaluación de proveedores	155
Tabla 48 Formato para controlar documentación digitalizada y archivada	163
Tabla 49 Formato de reporte para control y medición	170

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ubicación Geográfica del Hospital León Becerra.....	7
Ilustración 2 Organigrama del Hospital León Becerra.....	11
Ilustración 3 Indicadores claves de aprendizaje y crecimiento	26
Ilustración 4 Perspectiva de Cliente	42
Ilustración 5 Misión del Hospital León Becerra.....	65
Ilustración 6 Visión del Hospital León Becerra	66
Ilustración 7 Capacitaciones Constantes	67
Ilustración 8 Se identifica con su puesto de Trabajo.....	68
Ilustración 9 Acceso a Tecnología y Suministros	69
Ilustración 10 Participación en la toma de decisiones.....	70
Ilustración 11 Comunicación Departamental	71
Ilustración 12 Accesibilidad hacia superiores jerárquicos	72
Ilustración 13 Sugerencias y Mejoras para la Institución.....	73
Ilustración 14 Actividades de Integración.....	74
Ilustración 15 Reconocimiento Laboral	75
Ilustración 16 Ambiente Laboral Idóneo.....	76
Ilustración 17 Mapa Estratégico y Rutas de Causa – Efecto – Unificación de Propuestas	99



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD EN EL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2013: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Autores: Gabriela Ponce González

gponce@est.ups.edu.ec

Gema Castro Solórzano

gcastros@est.ups.edu.ec

Director: Oswaldo Navarrete Carreño

onavarrete@ups.edu.ec

RESUMEN

El Diseño de un Sistema de Control de Gestión Basado en la Metodología del Balanced enfocado en la Perspectiva aprendizaje y crecimiento para el Hospital León Becerra, sus argumentos se basa en identificar de forma más clara y precisa las situaciones o circunstancias internas, que de una u otra manera afectan significativamente el nivel de desempeño de los colaboradores del Hospital León Becerra, y en base a ello plantear una serie de propuestas que ayuden a mejorar el ambiente laboral en el cual se llevan a cabo dichas actividades.

La investigación se fundamenta en visitas y encuestas realizadas a los colaboradores de la institución, los cuales nos ayudaron a determinar las diferentes situaciones en las que se realizan las actividades diarias y que de una u otra forma dificultan el cumplimiento de las metas y objetivos a niveles departamentales y organizacionales planteados por la institución.

Las situaciones encontradas a los largo de la investigación ayudaron a establecer propuestas para mejorar el clima organizacional, el nivel de desempeño del personal, y sobre todo aporten cambios a niveles departamentales en donde la comunicación entre ellos sea la base para un crecimiento organizacional.

PALABRAS CLAVES

Clima organizacional, motivación, capacitación, comunicación, cuadro de mando integral, evaluación de desempeño.

ABSTRACT

The design of a Control system of management based on the methodology of the Balanced Scorecard, focused on the perspective of learning and growth for “Hospital León Becerra” looks for identifying in a clearer and precise way, situations or internal circumstances one way or another, affect in a significant the level of performance of the staff of the “Hospital León Becerra”, and on this basis consider a series of proposals that will help improve the work environment on which these activities are carried out.

The research is based on visits and surveys of members of the institution, which helped us to determine conditions where the daily activities are carried out and that one way or another make it difficult for the achievement of the goals and objectives to departmental and organizational levels posed by the institution.

The situations found to the long investigation, they helped to establish proposals to improve the organizational climate, the level of performance of the staff, and especially bring changes to departmental levels where the communication between them is the basis for organizational growth.

KEYWORDS

Organizational environment, motivation, training, job skills, communication, balanced scorecard, performance evaluation.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

El proyecto Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard en el Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, 2013: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento tiene relación con otros proyectos que complementan entre todos un Balanced Scorecard, por consiguiente existe una responsabilidad compartida con los proyectos vinculados:

- Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard en el Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, 2013: Perspectiva financiera

Autores:

Leslie Sánchez (f) _____

Juliana Gilces (f) _____

- Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard en el Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, 2013: Perspectiva Beneficiarios

Autores:

Solange García (f) _____

Guillermo Navarro (f) _____

- Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard en el Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, 2013: Perspectiva Procesos

Autores:

César Latorre (f) _____

Eloísa Orozco (f) _____

INTRODUCCIÓN

La elaboración de este proyecto tiene como objetivo proponer un modelo de Balanced Scorecard para el Hospital León Becerra basado en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, esta herramienta a proponer será de gran ayuda para las diferentes áreas que conforman la institución, y sobre todo una herramienta de apoyo para llegar al éxito empresarial.

La finalidad del Balanced Scorecard es ayudar a las empresas a alcanzar sus metas organizacionales, así como también detectar las falencias en cada uno de los procesos que se lleven a cabo dentro de las instituciones, además de ser un gran aliado para los directivos, ya que el BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías siendo una de las actividades más importantes que se debe de ejecutar para lograr los objetivos planteados.

Para llevar a cabo esta propuesta se pretende realizar encuestas al personal de la institución, de modo que permita conocer más a fondo cual es el ambiente laboral dentro de la misma, además de realizar entrevistas al personal que conforman las diferentes áreas, con el objetivo de constatar si las actividades que desempeñan cada uno de los funcionarios está acorde al puesto que desempeña; de tal forma que podamos dar a conocer cuáles son las falencias que posee la Institución o qué aspectos debería de mejorar para cumplir con sus metas propuestas y cuáles serían las opciones que tendrían

al momento de considerar implementar el Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en la Metodología del Balances Scorecard.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. HOSPITAL LEÓN BECERRA

1.1. Antecedentes

El 5 de octubre de 1905, fue constituida sin fines de lucro la Sociedad Protectora de la Infancia y el Hospital León Becerra, con el objetivo de ayudar a niños y niñas de escasos recursos y puedan acceder a una atención médica.

Acuerdo a la información extraída de la página Institucional de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia se presenta a continuación parte de su historia:

La Sociedad Protectora de la Infancia nace a inicios del Siglo XX gracias a la iniciativa de un grupo de Guayaquileños conmovidos por la precaria salud de la infancia en los hospitales de la ciudad de Guayaquil, se encaminaron a crear una institución que sirviera a la niñez de escasos recursos económicos de modo que mitigue el vacío existente de un hospital que se encargue de atender los casos expuestos. El grupo de guayaquileños que emprendieron esta idea se componía de personalidades como el Dr. León Becerra, Dr. Luis Felipe Borja, Sr. Alberto Reina, Dr. José María Estrada Coello entre otras personalidades que formaron parte de esta iniciativa. (Infancia, 2013)

El 5 de Octubre de 1995, en los salones de la Sociedad Italiana Garibaldi, se reunieron los siguientes caballeros: Doctores Cesar Borja Lavayen, León Becerra Camacho. Juan Cueva García, Francisco de P. Avilés Zerda, Alejandro Villamar, Samuel Mora Martínez, Carlos García Drouet, Don Homero Morla, con la finalidad de establecer una institución de Beneficencia pública en pro niñez desvalida a la que denominaron. (Infancia, 2013)

Sociedad Protectora de la Infancia.

El 26 de diciembre del mismo año, el Dr. Cesar Borja que presidió la primera Junta General, remitió al gobernador de la provincia los estatutos de la Sociedad a fin de que sean sometidos a la aprobación del supremo gobierno y estar inmediatamente en el desempeño de sus labores.

Se enviaron circulares a las clases pudientes que se encontraban en la ciudad de Santiago de Guayaquil, en la cual se solicitaba un generoso apoyo para esta naciente institución, con el objetivo de procurar que disminuya la mortalidad de niños, haciéndose más fácil su crecimiento.

Con la finalidad de procurar fondos para el sostenimiento de la Sociedad protectora de la Infancia, considerando que en el presupuesto municipal existía una partida presupuestaria anualmente para objetos de higiene y beneficencia pública, el directorio de la institución envía una comunicación el 29 de mayo de ese mismo año al Consejo Cantonal de Guayaquil, informando sobre la constitución de la Sociedad

y solicitando una subvención mensual suficiente y equitativa para apoyo a la labor de institución. Esta importante solicitud fue inmediatamente aceptada por el Consejo cantonal, que resolvió cubrir con cien sucres mensuales para ayuda a esta importante obra humanitaria en el beneficio de la sociedad ecuatoriana. (Jhoanna Davila, 2012)

La gestión personal a favor de la Institución llevada a cabo por el Dr. José María Estrada Coello, lo llevó a obtener el extraordinario legado de la señorita Inés

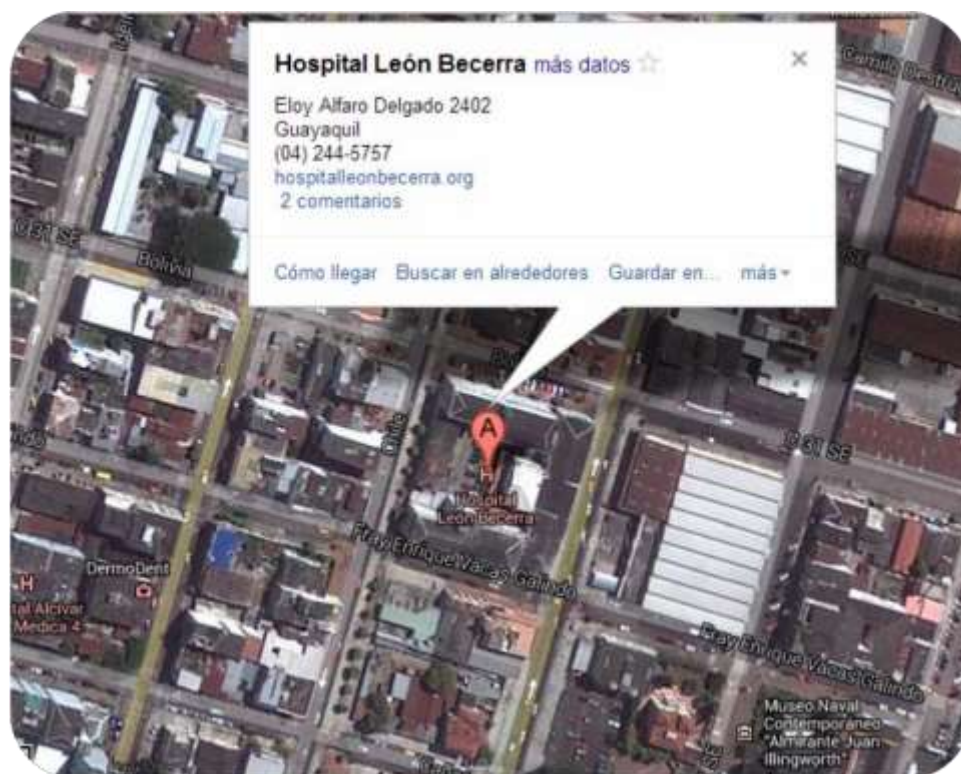
Chambres Vivero, quien donó los terrenos del Barrio Cuba y la Hacienda la Chala a la Benemérita Sociedad Protectora de la infancia siendo muy significativa y altruista su visión e intención expresada el 4 de septiembre de 1925 en su testamento.

Con dicho patrimonio, la Sociedad Protectora de la Infancia solventó sus servicios en beneficio de la niñez guayaquileña, lamentablemente muchos de los terrenos fueron invadidos por sujetos irresponsables, por políticos que perseguían alcanzar el respaldo electoral, al punto de haberse confiscado los terrenos del barrio Cuba sin indemnización a favor de la Sociedad protectora de la Infancia. Años después, en 1972 y bajo la presidencia del Dr. José Cevallos Carrión se inició la lucha para rescatar los terrenos invadidos, recuperando solo una parte de los mismos.

El 2 de junio del año 2013 el Hospital León Becerra cumplió 107 años de haber dado atención médica por primera vez. En memoria, homenaje y como justo reconocimiento, la Sociedad Protectora de la Infancia nombró el edificio hospitalario que inauguró el 10 de octubre de 1928, con el nombre de su socio fundador e ilustre galeno, Dr. León Becerra Camacho, el cual viene funcionando como dispensario desde el 2 de Junio de 1906. (Jhoanna Davila, 2012)

El Hospital León Becerra se encuentra ubicado en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil en las calles Eloy Alfaro 2402 y Bolivia.

Ilustración 1 Ubicación Geográfica del Hospital León Becerra



Fuente: Google Maps

1.2. Filosofía Corporativa

1.2.1. Misión

Dar servicio de Atención médica para satisfacer la demanda de pacientes, promoviendo los altos niveles de calidad dentro de un marco biotécnica, con enfoque a emplear formas de gestión con tarifarios de beneficencia y competitivos en pensionados, además de la provisión gubernamental, con el fin de obtener los recursos necesarios para mantener los servicios administrativos y médicos que se ofertan.

1.2.2. Visión

Contribuir con el mantenimiento de una alta calidad de vida de la población infantil de la comunidad, otorgando cobertura de salud integral a través de actividades medicas de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, de pacientes pediátricos mediante una administración gerencial, con instalaciones y equipamientos modernos apoyados en la autogestión, a través de la atención privada de adultos de pensionado y Consulta Externa.

1.2.3. Objetivo

Optimizar los servicios del Hospital de Niños León Becerra de Guayaquil, enfocando todas sus actividades en la aplicación de procesos.

1.2.4. Política

Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos mejorando la calidad del Servicio Médico y su competitividad. (Infancia, 2013)

Tabla 1 Listado de Jefes de Áreas del Hospital León Becerra

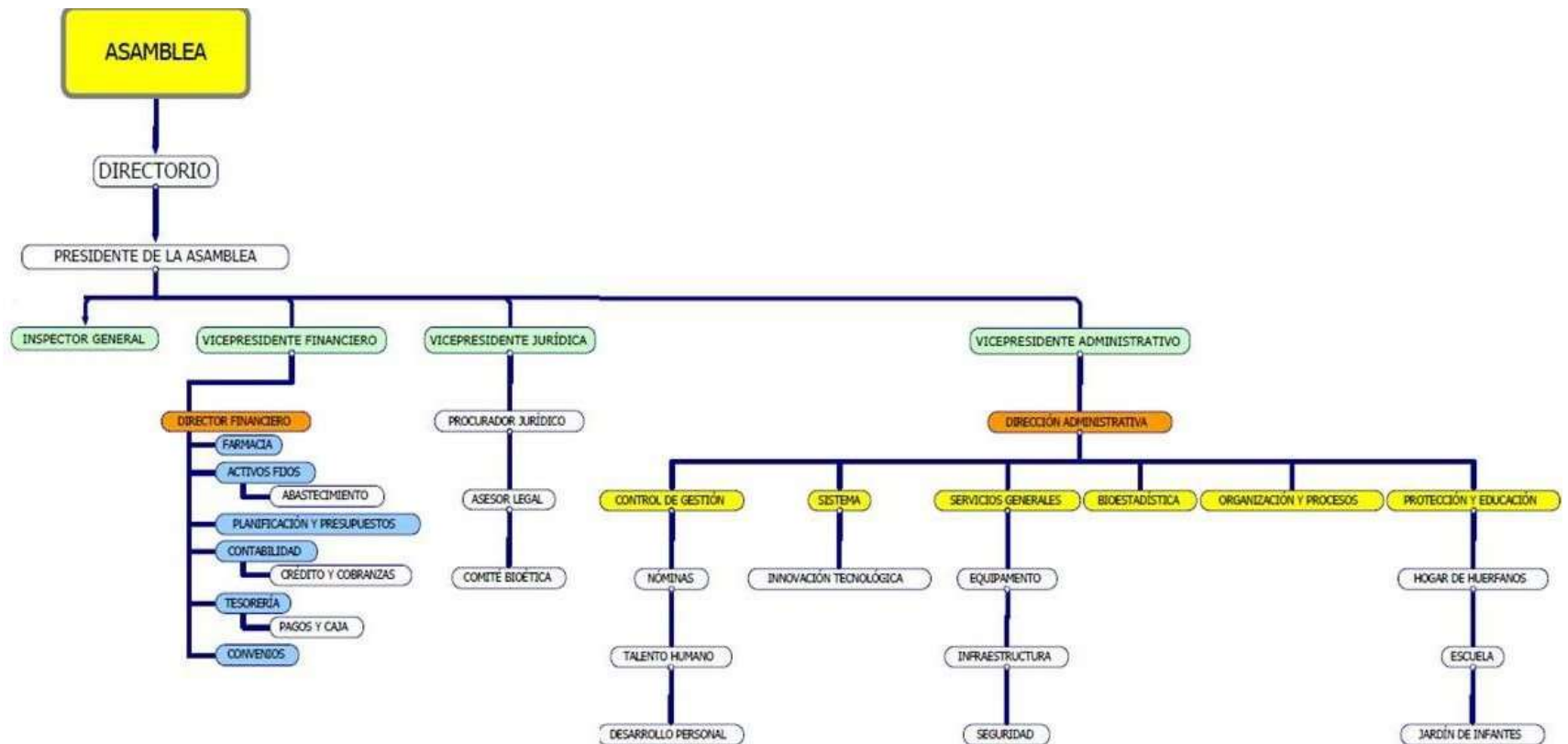
DEPARTAMENTOS	JEFES DEPARTAMENTALES
Presidente BSPI	Sr. Ricardo Cornejo
Vicepresidente Financiero	Ec. Franklin Mazón
Recursos Humanos	Ing. Stewart Morán
Auditoría médica	Dr. Roberto Mena
Admisión	Sra. Luz Erazo Ec. Flor Ponce Ec. Gladys Mejía
Caja	Sra. Johanna Romero
Calidad	Sra. Julia Arévalo
Cirugía	Lic. María Chaguay (coordinadora stock cirugía)
Consulta externa	Dra. Pravda Frías
Contabilidad	Ing. Leticia Zavala
Convenios	Lic. Janina Mantilla
Dirección técnica	Dr. Roberto Cozzarelli
Directora médica	Sra. Cecilia Cevallos
Emergencia	Dr. Nixon Rivas (coordinador de emergencia)
Enfermería	Lic. Mariana Lara
Estadísticas	Sra. Dora García
Farmacia	Ing. Jorge Barrera Sra. Amelia Estrada
Fisiatría	Dr. Víctor Villegas
Gastroenterología	Dr. Néstor Gómez
Laboratorio	Dra. Lorena Gavica
Lavandería	Sr. José Castro
Pensionado Baquerizo	Sra. Lucía Bastidas
Pensionado de Primera	Sra. Blanca Ramírez
Pensionado Económico	Sra. Nelly Murillo
Pensionado Especial	Sra. Esther Medina
Proveeduría	Ing. John Villamar
Proyectos	Ing. Blanca Franco, Msc.
Rayos X	Dr. Víctor Abad
Sala San José	Dra. Mariela Chang
Sala San Vicente	Dr. Mario Zambrano
Sala Santa María	Dra. Leonor Aguirre de Meza
Sistemas	Ing. Ángel Lindao
Servicio Social	Sra. Grace Chico
Unidad cuidados intensivos (UCI)	Dr. Cesar Torres

Elaborado por: Solange García y Guillermo Navarro

Fuente: Perspectiva de Beneficiarios

Ilustración 2 Organigrama del Hospital León Becerra

División Administrativa



Elaborado por: Hospital León Becerra

Fuente: Hospital León Becerra, 2013.

1.3. Enunciado

La administración del Hospital León Becerra muestra su interés y preocupación hacia el desarrollo de la entidad debido a que años anteriores no se ha logrado alcanzar los objetivos y metas organizacionales en relación a su funcionamiento y en cuanto a lo que la administración espera alcanzar a futuro.

Según la información obtenida de la entrevista realizada el 30 de Agosto del presente año, por los participantes de este proyecto de grado en conjunto con la información obtenida del diagnóstico realizado a la institución por docentes de la Universidad, se detectaron problemas que pueden afectar el desarrollo y crecimiento de la organización, mencionados a continuación:

Se pudo verificar que no cuenta con una adecuada segregación de funciones a nivel departamental, debido a que el departamento de convenios además de realizar sus responsabilidades, realiza la gestión de cobros y supervisión de los honorarios médicos; estas son funciones que no corresponden a su área.

Además, se pudo constatar que no cuenta con equipos y software actualizados y esto obstaculiza la fluidez en sus procesos debido a que se realizan manualmente cuando pueden ser automáticos en un sistema computarizado.

Otro factor que influye sobre el crecimiento de la organización es la ausencia de manuales de políticas, procedimientos y la correcta asignación de funciones en donde se establezcan responsabilidades al personal; además de no contar con un presupuesto fijo que sirva para inversión en tecnología y remodelación de las instalaciones.

Cabe mencionar que es notable que no cuente con un adecuado control interno de los procesos en donde se evalúe cada una de las áreas de la entidad, con el objetivo de identificar aquellas situaciones que deben ser retroalimentadas como índice de mejora continua para el logro de los objetivos. A su vez, no existe una implementación en cuanto a la evaluación del desempeño hacia el personal, para de esta forma determinar la situación actual de la organización.

1.4. Planteamiento del Problema

1.4.1. Problema General

La gestión administrativa que lleva a cabo el Hospital León Becerra demuestra en sus empleados insatisfacción laboral por la incompatibilidad de funciones lo que dificulta el cumplimiento de las actividades diarias que se realizan dentro de la organización.

1.4.2. Problemas Específicos

- ✓ Disponibilidad de información sobre el ambiente organizacional del Hospital León Becerra.
- ✓ Bajo rendimiento de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones diarias.
- ✓ Ausencia de planes o programas de motivación organizacional.
- ✓ Necesidad de definir y evaluar indicadores de aprendizaje y crecimiento.

1.4.3. Objetivos

Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión basado en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard en el Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil, mediante la evaluación de desempeño del personal de la institución para determinar el nivel de satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo.

Objetivos Específicos

- ✓ Recopilar información relevante a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- ✓ Identificar qué factores influyen en el desempeño laboral de los colaboradores.
- ✓ Determinar el nivel de motivación que reciben los colaboradores de la Institución.
- ✓ Identificar y evaluar indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral.

1.4.4. Justificación

El Hospital León Becerra fue creado por la Sociedad Protectora de la Infancia (SPI), entidad privada sin fines de lucro, con el propósito de dar una respuesta eficiente y oportuna a las problemáticas sociales que aquejan a niños y niñas de escasos recursos económicos y que se encuentran en situaciones de riesgo.

El interés de realizar el presente proyecto surge de la necesidad de mejorar la situación actual que presenta el Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil; según el informe de diagnóstico realizado a la institución el cual fue elaborado el 21 de mayo del 2013 por docentes de la Universidad Politécnica Salesiana tales como: Ing. Carlos Massuh, Ing. Arnaldo Serrano e Ing. Víctor Vera; así como también formaron parte de esta evaluación los funcionarios de la institución como: Eco. Franklin Mazón- Director Administrativo – Financiero, Dr. Roberto Mena – Auditoria Medica e Ing. Leticia Zavala – Contadora y los alumnos que participaron en el desarrollo de este proyecto de grado, en el cual se detectó que en la actualidad el Hospital León Becerra presenta inconsistencias en cuanto a sus procesos, gestión, atención al cliente y su imagen institucional, ocasionados por la falta de políticas, manuales de procesos y reglamento interno, entre otros factores, que dificultan el logro de los objetivos organizacionales y que precisan ser resueltos de forma inmediata.

De acuerdo a los temas antes mencionados se pretende el diseño de un sistema de control de gestión basado en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que facilite a la alta dirección del Hospital León Becerra, establecer y controlar el cumplimiento de los objetivos de la entidad en función a una mejora continua, además de contribuir en la alineación de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la institución mediante la evaluación de los indicadores respectivos y los planes de acción que posea la entidad; detectando de esta forma las desviaciones del plan estratégico u operativo de dicha institución.

Es por ello, que a través de los conocimientos adquiridos sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, así como también la información obtenida en las visitas realizadas a la institución, las cuales corroboran los puntos antes mencionados, se pretende mejorar las inconsistencias que presenta el Hospital León Becerra de modo que se pueda contribuir al mejoramiento continuo de la institución.

Los beneficiarios con los resultados favorables que arroje el proyecto serán el Hospital León Becerra de Guayaquil, los pacientes, las empresas privadas y fundaciones con las que dicha entidad tiene convenios y/o relaciones comerciales sin fines de lucro.

Las inconsistencias detectadas en los procesos que lleva a cabo el Hospital León Becerra en sus gestiones diarias se debe gracias a las evidencias en el informe de diagnóstico citado anteriormente además de las reuniones con el personal de la institución. (Maria Belen Villagomes, 2013)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA

2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Definición de Administración Estratégica

“Partiendo del concepto de que el hospital es un libro de permanente actividad docente y asistencias se darán a conocer algunas definiciones de Administración hospitalaria y planeación estratégica a nivel organizacional”. (Malagón - Londoño, Galón Morera, & Pontón Laverde, Administracion Hospitalaria, 2008)

La administración de un hospital requiere de una inmensa responsabilidad y un serio compromiso tanto de los directivos como del personal que conforma la institución, ya que se requiere de una correcta coordinación y organización de cada una de las actividades diarias que este realiza y sobre todo ser cuidadosos y permanentes, buscando como meta la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.

Las administración hospitalaria se define en las siguientes palabras, practicas, sencillos, efectivos y lógico parámetros que puedan ser utilizados por administradores hospitalarios, para el mejor manejo de una organización, que indistintamente sea grande o pequeña siempre será compleja por el carácter de su misión que será salvaguardar la salud y garantizar la vida del usuario.

2.2. Gestión Hospitalaria

2.2.1. Generalidades

La gestión hospitalaria hace referencia a la forma de administrar el servicio que brinda el hospital en cuanto a la equivalencia que debe existir entre la oferta hospitalaria y la demanda de necesidades en atención de salud al usuario.

La gestión hospitalaria es una técnica médica que consiste en mejorar los procesos asistenciales de salud precisamente en beneficio del usuario a través de la implementación de nueva tecnología, equipamientos de punta y personal profesional para llevar a cabo la función de la misma.

Para obtener un sistema de gestión hospitalaria adecuado se debe considerar como principal objetivo el trabajo en equipo entre profesionales, debido a que de esta forma comparten sus conocimientos y experiencias, complementando la información y brindar así la mejor atención en salud.

La administración hospitalaria es una especialidad de la administración de la salud enfocada a la autonomía de la gestión de los servicios y de las instituciones hospitalarias. Al igual que la gestión de empresas industriales, la administración hospitalaria se basa en estrategias para conseguir una mejor relación entre la calidad, precios y esfuerzos que se debe de realizar para lograr la eficacia, y eficiencia en el servicios del hospital.

Todo hospital que desee ir mejorando se va a ver en la necesidad de crear y estructurar un sistema de educación continua para asegurar la dinámica del desarrollo empresarial hospitalario.

El desarrollo empresarial se lo debe de realizar en funcionamiento de red, en donde las asociaciones o alianzas entre las instituciones se favorezcan entre sí, para que de una u otra manera pueda crear un nuevo valor que les ayude diferenciarse de los demás centros de salud autorizados.

2.2.2. Definición de Gestión Hospitalaria

La gestión hospitalaria es un conjunto de normas básicas para el desarrollo de cualquier actividad.

La gestión hospitalaria hace énfasis en los siguientes puntos:

- ✓ Optima utilización de recursos.
- ✓ Brindar el servicio que el cliente necesita y espera recibir.

Indicadores de gestión

- ✓ Análisis de desarrollo de la gestión en salud.
- ✓ Cumplimiento de metas y objetivos planteados por el hospital.
- ✓ Se basan en la medición y la comparación de estándares.

Objetivos

Evaluar el proceso

- ✓ Naturaleza y contenido de los servicios ofrecidos.
- ✓ Tecnología utilizada.
- ✓ Recursos utilizados tanto en calidad como en cantidad.
- ✓ Cumplimiento de normas y procedimientos.
- ✓ Aplicación de protocolos.

2.2.3. Clases de indicadores

Eficiencia

- ✓ Miden racionalidad en la utilización de recursos es decir cuánto se gastó.
- ✓ Debe estar expresado en porcentajes.
- ✓ Tiene un estándar de referencia es decir compara resultados.

Insumos

- ✓ Maquinaria
- ✓ Mano de obra
- ✓ Recursos económicos

Eficacia

- ✓ Mide el logro de resultados.
- ✓ No se considera recursos usados.
- ✓ Se compara el número de unidades logradas y las esperadas.
- ✓ Refleja lo que el paciente recibe en relación a lo que esperaba.
- ✓ Encuesta de satisfacción.

Efectividad

Mide el impacto en dos puntos importantes como:

- ✓ El logro de resultados.
- ✓ Manejo de recursos consumidos.

Equidad

- ✓ Asignación de recursos en función de las necesidades de salud y el poder de compra de la población.
- ✓ Refleja el esfuerzo realizado con los aportes del estado para mejorar condiciones de salud. (Lopex,2012)

2.3. Balanced Scorecard

2.3.1. Generalidades

En la realización del presente proyecto de grado se ha tomado en consideración un método muy importante en el ámbito laboral como el Balanced Scorecard, con el objetivo de que mediante el análisis del mismo contribuya a la determinación de un proceso en el cual se refleje en resultados más veraces que permitan alcanzar las metas organizacionales.

El Balanced Scorecard es la mejor herramienta utilizada por todos los directivos de las organizaciones, debido a que se ha podido evidenciar que a través de esta técnica se obtienen los resultados esperados de la forma más eficiente, y es por ello, que se convierte en un método fundamental para empresarios porque además le permite controlar procesos, presupuestar eficazmente sus ingresos y gastos, evaluar el desempeño de sus colaboradores, implementar estrategias de crecimiento y mejora continua, evaluar el grado de satisfacción de atención al cliente, entre otras ventajas de suma importancia para el logro de los objetivos.

Este método resulta de gran apoyo para las empresas, especialmente para el gobierno e instituciones sin fines de lucro debido a que a través de ello pueden dar a conocer de forma clara a todos sus colaboradores la visión de la compañía, para de esta forma asegurar el futuro de la misma obteniendo los

resultados esperados a través de la mejora continua e implementación de nuevas técnicas que permitan corregir los procesos y mejorar aquellos hallazgos encontrados durante la evaluación.

2.3.2. Definición

Es una metodología estratégica de las empresas, la cual ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa, permitiendo desarrollar estrategias de forma clara y concisa para realizar el mejoramiento continuo de las actividades de trabajo en las organizaciones.

El Balanced Scorecard muestra la importancia de realizar no solo inversiones en áreas tradicionales dentro de las organizaciones sino también proyectarse en la realización de inversiones futuras, con el objetivo de conseguir beneficios a corto y a largo plazo.

Este método consiste en que el equipo de trabajo debe tener claro cuál será su estrategia de negocio para de esta forma conocer sus ventajas y desventajas en relación a la competencia y en qué forma llegar a sus clientes para fidelizarlos y ganar mercado en la negociación. (Poblette, 2012)

El BSC promueve el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de las perspectivas de desempeño que se detallarán a continuación:

- ✓ Perspectiva financiera.
- ✓ Perspectiva de clientes.
- ✓ Perspectiva del proceso interno.
- ✓ Perspectiva aprendizaje y conocimientos.

Las diferentes perspectivas plantean un equilibrio entre diferentes visiones. Las acciones planeadas en función de cada una de las perspectivas, afectan y son afectadas por las acciones tomadas en función de otras.
(Poblette, 2012)

2.4. Desarrollo de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

2.4.1. Perspectiva de Aprendizaje Y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo.

Es importante señalar, que cada organización debe adecuar estas perspectivas de acuerdo con sus propias estrategias. Además, es necesario dejar en claro que lo esencial no es el número de aspectos que se analicen, sino la forma en que se vinculen y creen relaciones entre los resultados alcanzados. Por esta razón el BSC recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión como desarrollo de productos nuevos, equipos de investigación. Es decir, que toda organización debe garantizar su futuro, manteniendo a los empleados con la formación académica adecuada, incorporando nuevos valores y desarrollando nuevas tecnologías para enfatizar en la mejora continua de cada institución; alcanzando de esta manera los objetivos institucionales y financiero a largo plazo. (Fundibeq, 2013)

El cuadro de mando integral enfatiza la importancia de invertir para el futuro, y no solo para las áreas tradicionales de inversión, como adquisición de nuevos equipos e investigación y desarrollo de nuevos productos. Las organizaciones deben de invertir en el mejoramiento de sus procesos a largo plazo y esto se consigue realizando inversión en su personal, en sus sistemas y en sus procedimientos con la finalidad de lograr los objetivos no financieras a largo plazo. (Fundibeq, 2013)

Variables de aprendizaje

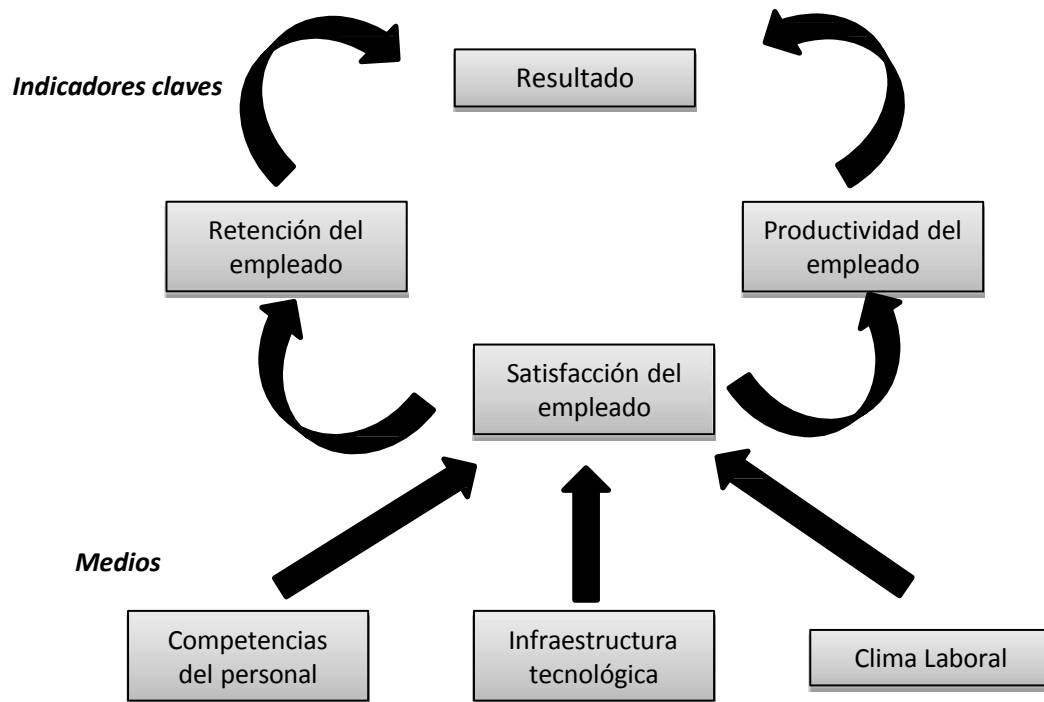
De acuerdo a las experiencias de **Kaplan & Norton** en la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las diferentes organizaciones establecen tres variables del aprendizaje que pueden ser aplicadas a la gestión bibliotecaria:

- ✓ Las capacidades de los empleados.
- ✓ La capacidad de los sistemas de información.
- ✓ Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Capacidad de los empleados

Debido a los cambios que ocurren en el mundo de los negocios, cada vez más globalizados, hoy en día las organizaciones necesitan de un proceso de adaptabilidad y reacción rápida ante los cambios que se presentan. Todo esto se logrará con un personal calificado y preparado para hacer frente a dichos cambios. Las ideas para mejorar los procesos y la atención a los clientes deben provenir cada vez más de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Ilustración 3 Indicadores claves de aprendizaje y crecimiento



Elaborado por: Kaplan & Norton, (2002)

Fuente: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2002)

Indicadores claves sobre los empleados

- ✓ Satisfacción de los empleados.
- ✓ La retención del empleado.
 - ✓ Productividad del empleado.

Medición de la Satisfacción de los empleados

La medición de la satisfacción del empleado establece que la moral y la satisfacción general del empleado en su puesto de trabajo son fundamentales para las organizaciones. Además, se considera que un empleado satisfecho incrementa la productividad, rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente. Es por ello, que es muy común que las organizaciones midan la satisfacción de los empleados por medio de la aplicación de una encuesta anual.

Medición de la retención de los empleados

Representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Lo que pretende la organización es realizar inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. La retención del personal se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave. (David Norton, 1996-2002)

Medición de la productividad de los empleados

Se considera a la productividad de los empleados como un indicador de resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Lo que se pretende es relacionar el resultado productivo de los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Es de suma importancia que este indicador se sustente con indicadores internos que permitan tener un conocimiento más profundo del resultado del indicador y además, permita que las decisiones que se tomen sean de forma eficaz.

Capacidad de los sistemas de información

El no contar con un sistema de información eficiente ocasiona que la gestión administrativa no cumpla con los objetivos; además, impide que se aprovechen de manera eficaz y eficiente los recursos de la organización por parte de los colaboradores. (Robert Kaplan, 2002)

Motivación, delegación de poder (Empowerment) y coherencia de objetivos

“Es muy importante que los empleados estén motivados y se sientan partícipes de las decisiones que se toman en los distintos ámbitos organizacionales, para mantener un nivel adecuado u óptimo de productividad y satisfacción del trabajo”. (Kaplan & Norton, 2002)

Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es una técnica que se utiliza para evaluar el rendimiento de cada una de las personas en sus puestos de trabajo con el objetivo de medir el grado de eficacia y eficiencia en las actividades que realizan dentro de la organización.

Es importante considerar que para mejorar los procesos dentro del Hospital León Becerra, se deben evaluar de forma continua todas las áreas departamentales de la organización; a través de evaluaciones al personal con el objetivo de que puedan identificar sus puntos fuertes para aprovecharlos al máximo y sus puntos débiles para mejorarlos, para así detectar de forma previa eventos adversos que pueden ocurrir durante el proceso y de esta manera contribuir a la mejora continua.

Mediante la evaluación de desempeño se pretende reconocer aquellas situaciones que necesitan ser mejoradas para de esta forma realizar un análisis de las desviaciones encontradas durante la evaluación, para establecer planes de mejora realizando la retroalimentación indicada al personal e incentivar el crecimiento profesional en sus actividades laborales. Cabe indicar que la evaluación de desempeño se realiza en función de la realización de sus actividades relacionadas a la forma en que afectan al desarrollo de la organización sin distinción de edad, sexo o antigüedad dentro de sus puestos de trabajo.

Pereda y Berrocal incluyen dentro del concepto de rendimiento cuatro aspectos:

- ✓ Cantidad y calidad de los servicios producidos por el trabajador.
- ✓ Forma de comportarse en su puesto de trabajo.
- ✓ Medios que utiliza el trabajador.
- ✓ Integración con los valores, cultura y objetivos de la organización.

En la actualidad la evaluación de desempeño es considerada como un examen crítico o juicio ante el personal en donde se va a castigar o premiar de acuerdo a los resultados, de manera que no es apreciada de forma correcta tomando en consideración que al contrario esta técnica es muy utilizada para mejorar los procesos dentro de la organización.

(Bravo, Agora Social - Servicios Integrales para el Tercer Sector, 2007)

2.4.2. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera permite identificar cuáles son los resultados obtenidos económicamente de la empresa y compararlos con hechos pasados con el objetivo de mejorar el mínimo aceptable a través de su puesta en práctica.

Dentro de la perspectiva financiera podemos encontrar algunos aspectos importantes que debemos identificar al momento de analizar la situación económica de la institución como:

En primer lugar, determinar algún valor y la pregunta “¿Cuánto vale esto?” se hace en varias ocasiones para de esta forma deducir el costo de la inversión y analizar el resultado futuro de la planificación.

Además, se realiza un análisis de cómo se pueden tomar las mejores decisiones con el fin de obtener los resultados esperados aplicando los principios financieros adecuados a través de una administración correcta de los recursos.

Según la perspectiva financiera la meta de una empresa generalmente es maximizar las utilidades; sin embargo, el Hospital León Becerra no se encuentra bajo esta situación debido a que vela por el bienestar de la salud y es una institución sin fines de lucro. No obstante, lucha por mantenerse económicamente estable para de esta manera hacer frente a los gastos que requiere la atención médica dentro del Hospital y poder brindar un servicio de calidad a los clientes. (DOUGLAS R. EMERY, 2000, págs. 18,19,20,21)

Definición de la perspectiva Financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Todas las medidas seleccionadas deberían formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culminan en la mejora de la actuación financiera. Este instrumento debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. (Kaplan & Norton, 2002, pág. 59)

Se reconoce de manera creciente la importancia de los indicadores no financieros, es importante no perder de vista la base provista por los indicadores que sí lo son. Este tipo de medidas deben continuar un rol importante en recordar a los ejecutivos que una mejor calidad, productividad y tiempos de respuesta, nuevos productos o nuevos servicios son también medios que conducen a un fin. Los ejecutivos tienen que considerar que los indicadores financieros nunca son un fin en sí mismo. (Martin, 2009, p. 50)

Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar, sólo identificaremos tres fases:

- ✓ Crecimiento
- ✓ Sostenimiento
- ✓ Cosecha

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Es probable que la mayoría de las unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exigen que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo de año en año.

Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad y a realizar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos. (Kaplan & Norton, 2002, págs. 60-61)

La perspectiva financiera y su función dependerán en gran parte al tamaño de la organización o tamaño de la empresa. En la mayoría de las empresas ecuatorianas la función financiera la lleva a cargo el departamento de contabilidad, a medida de que la organización crezca se verá en la necesidad de crear un departamento financiero separado e independiente del departamento contable en el que se le deberá asignar un gerente financiero.

Esta perspectiva nos permitirá operar de manera eficiente y eficaz, pues nos dará a conocer los recursos con los que cuenta la organización y así poder asignar un rubro o presupuesto si es que no existiera o mejorarlo para lo que sería un avance en lo que es atención y servicio al cliente; el funcionario encargado deberá realizar un análisis previo que le produzcan datos adicionales para lograr una mejor toma de decisiones como por ejemplo tenemos:

- ✓ El análisis de datos financieros
- ✓ La determinación de la estructura de activos de la empresa.
- ✓ La separación de la estructura de capital.
- ✓ La nueva perspectiva empresarial de la organización.

2.4.3. Perspectiva de Beneficiarios

La perspectiva de clientes indica la forma de segmentar el mercado y fidelizar clientes contribuyendo al incremento de los mismos; teniendo como prioridad responder a la satisfacción del cliente en donde se refleje la calidad en la atención y el enamoramiento al cliente. La planeación de la calidad consiste en fijar objetivos y estrategias enfocados en aplicar técnicas bien diseñadas para lograr los objetivos.

La iniciativa para mejorar la calidad parte de la idea de que los empleados de la organización se identifican con las metas organizacionales y conllevan al logro de las mismas a través de su producción y operatividad al momento de poner en práctica lo aprendido; lo que se ve reflejado en la atención al cliente para dar a conocer un servicio de calidad de la institución.

Se considera primordial dar información a las personas que se encuentran dentro de la organización porque es una forma de mantener una buena comunicación entre departamentos y de esta forma saber llegar al cliente.

(LOVELOCK, Administración de servicios, 2004, págs. 20,21)

Características que intervienen que el área de servicios respecto a los clientes

- ✓ Los clientes no obtienen la propiedad de los servicios.
- ✓ Los productos de servicio son desempeños intangibles.
- ✓ Mayor participación de los clientes en el proceso de producción.
- ✓ Otras personas pueden formar parte del resultado del servicio.
- ✓ Mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas.
- ✓ Muchos servicios son difíciles de evaluar por los clientes.
- ✓ Ausencia de inventarios después de la producción.
- ✓ El factor tiempo es relativamente más importante.

Es importante mencionar estas características que relacionan directamente al cliente con el servicio porque de esta forma se puede analizar aquellos factores que permiten conocer el perfil del cliente al momento de adquirir un servicio.

En el caso del hospital, es de vital importancia mantener el contacto con el cliente de forma tan cercana y familiarizarse con su requerimiento; debido a que generalmente, los clientes que acuden no se encuentran en su mejor condición por lo que se debe destacar el interés y la preocupación por su salud y su bienestar con el objetivo de enamorar al cliente y fidelizar su asistencia.

Según Sasser, Olsen y Wyckoff: *“La idea del servicio como un desempeño que no es posible tocar, asir o retirar conduce al uso de metáforas teatrales para la administración del servicio que compara la entrega del servicio con la representación de una obra, siendo el personal de servicio los actores y los clientes la audiencia”*

Ciertamente, el servicio se resume en ambas cosas mencionadas anteriormente por tan grandes pensadores; pues es el personal de servicio aquel que debe impresionar al cliente y estar siempre a disposición de atender y ayudar su solicitud con el fin de que el cliente capture esa imagen de servicio y regrese a la institución.

Definición de la perspectiva Clientes

Según (Kaplan & Norton, 2002, pág. 76):

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

En la Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa – CIRIEC se abordó el tema: Los Indicadores de Gestión y el Cuadro de Mando en las entidades no lucrativas, cuyos autores son: (González Quintana & Cañadas Molina, 2008, pág. 20) y se expone el siguiente concepto sobre la perspectiva de clientes:

La perspectiva de clientes refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado; sin embargo, si nos situamos en el entorno de las entidades no lucrativas privadas; este concepto debe referirse a la identificación y satisfacción posterior de los usuarios o beneficiarios de los servicios producidos por parte de dichas organizaciones no lucrativas.

Esta perspectiva constituye la base para la consecución de las metas financieras propuestas porque al mantener una relación agradable con nuestros clientes y ofrecerles un servicio de calidad y calidez, estamos fomentando en ellos el deseo de un pronto retorno; y por consiguiente, el crecimiento de la entidad.

Segmentación del mercado

“En general los clientes existentes y potenciales no son homogéneos”

(Kaplan & Norton, 2002, pág. 77)

Ambos tienen características distintas y su forma de valorar los atributos del producto/servicio son diferentes. Las investigaciones del mercado deben explicar de manera detallada los diferentes segmentos de clientes y sus prioridades con respecto al precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La segmentación del mercado contribuye a concretar cuál será la estrategia a seguir por la empresa. El Balanced Scorecard es una estrategia para lograr los objetivos de la organización y debe describir de manera precisa los objetivos de los clientes, beneficiarios y/o usuarios.

Si no se define cuál es el segmento de mercado de la empresa, ésta no tendrá una orientación de las preferencias y/o necesidades que deben de satisfacer y no podrá complacer a todos sus clientes. (Kaplan & Norton, 2002)

Es decir, **“no hacer nada bien para nadie”** (Kaplan & Norton, 2002, pág. 77)

Otra definición de segmentación de mercado de la Guía para la Segmentación del Mercado de segmentación de mercado es la que se presenta a continuación (Abt Associates, 2009, pág. 4):

La segmentación de mercado es una herramienta que ayuda a los gobiernos y a los proveedores del sector privado a coordinar de mejor forma sus esfuerzos, lo que da lugar a programas más sostenibles y al uso racional de los recursos. La segmentación se utiliza ampliamente en el ámbito comercial, ya que las compañías desean conocer mejor a sus clientes existentes y potenciales y también orientar sus recursos de una manera más eficiente.

A partir de estas dos definiciones de segmento de mercado, se expone la siguiente:

La segmentación del mercado se la puede definir como el instrumento mediante el cual las empresas hacen la fragmentación de un mercado heterogéneo en varios sub mercados con iguales características, lo que les permite tener un conocimiento más detallado del segmento de mercado que les interesa y satisfacer las necesidades de ese grupo de clientes de manera más concreta.

Criterios para seleccionar los indicadores de la perspectiva clientes

- ✓ De preferencia el número de indicadores no debe superar los siete por perspectiva porque si son demasiados no se precisa de manera adecuada el mensaje del Balanced Scorecard; y por consiguiente, se pretenden alcanzar demasiados objetivos al mismo tiempo.
- ✓ Los tipos de indicadores a utilizar obedecerán de acuerdo al modelo de negocio o estrategia utilizada por la organización.
- ✓ Los indicadores deben ser cuantificables y objetivos porque de esta manera será menor la probabilidad de desviaciones y más comprensible su análisis.

Dávila (1999) citado por (González Quintana & Cañadas Molina, 2008)

Indicadores en la perspectiva de clientes

Con la intervención de la visión y estrategia, la organización obtiene sus objetivos concretos y éstos deben estar fundamentados en las exigencias del mercado y los clientes.

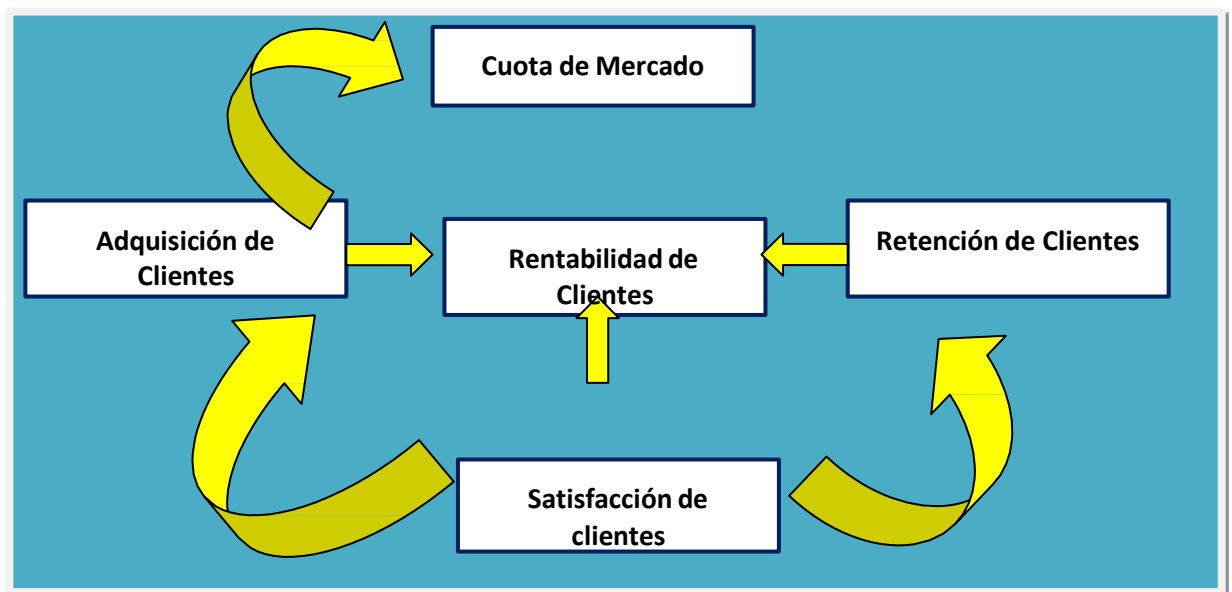
La perspectiva de clientes contribuye a que las compañías alcancen sus objetivos financieros presupuestados al inicio de cada ciclo operativo.

Según (Kaplan & Norton, 2002) esta perspectiva puede ser evaluada mediante la ayuda de los siguientes indicadores centrales:

- ✓ Cuota de Mercado
- ✓ Adquisición de clientes
- ✓ Retención de clientes
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Rentabilidad del cliente

Mediante una cadena causal de relaciones, los indicadores anteriormente mencionados pueden agruparse de la siguiente manera:

Ilustración 4 Perspectiva de Cliente



Elaborado por: Solange García y Guillermo Navarro

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002, pág. 81)

Cuota de mercado: Evidencia la parte o porción con respecto al total del mercado que la empresa posee en términos de la cantidad de clientes, dinero gastado por los mismos o cantidad de artículos vendidos o servicios prestados.

Adquisición de clientes: La tasa en que una empresa capta o consigue nuevos clientes y puede medirse en términos absolutos o relativos.

“El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos” (Kaplan & Norton, 2002)

Retención de clientes: La tasa en que una empresa retiene o mantiene los vínculos comerciales con sus clientes y puede medirse en términos absolutos o relativos. Este indicador está relacionado directamente con la cuota de mercado, debido a que si la organización conserva a los clientes que ya se encuentran dentro de su segmento provocará un crecimiento de su cuota de mercado.

Satisfacción del cliente: Se compara la relación existente entre la consecución de la propuesta de valor de la empresa y la determinación del grado de complacencia de los clientes.

Rentabilidad del cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o segmento luego de disminuir los gastos indispensables para conservar aquel cliente.

“No todas las demandas de los clientes pueden ser satisfechas de una forma que sea rentable para la organización” (Kaplan & Norton, 2002, pág. 85)

2.4.4. Perspectiva de Procesos

La perspectiva de procesos permite evaluar todas las áreas de la organización y de esta manera reestructurar aquellos procesos que deben ser mejorados para contribuir a la mejora continua de la empresa.

La cadena de valor del proceso interno

Cada empresa cuenta con un método para crear valor para los clientes y producir resultados financieros dentro de la institución. Sin embargo, es necesario mencionar que existe un modelo estandarizado denominado cadena de valor, el cual proporciona una plantilla que puede ser modificado de acuerdo a la necesidad de la empresa. Dicho modelo contiene tres procesos principales:

1. Proceso de Innovación.
2. Procesos Operativos.
3. Proceso de Servicios de Postventa.

El proceso de innovación es aquel que se debe poner en práctica en las instituciones para de esta forma poder ofrecer variedad a los clientes.

Los procesos operativos hacen énfasis en la forma de hacer las actividades dentro de la organización y señala cuáles son los pasos a seguir desde la captura del cliente hasta la entrega del servicio.

El proceso de servicios de postventa se refiere a todo aquello que se hace por el cliente luego de haber recibido la atención, si se puede servirle en algo más y velar por el bienestar del mismo (Jojooa, 2012).

Definición de la perspectiva de Procesos

En esta perspectiva se identifican los procesos claves en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Cada una de las disciplinas relacionadas con los clientes que acabamos de mencionar requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con su proposición de valor. Nuestra área en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestro avances. Para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable que se tenga que identificar procesos internos completamente nuevos en lugar de centrar esfuerzos en incrementar las mejoras de las actividades existentes. El desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega, y el servicio posventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.

Muchas empresas hacen un significativo hincapié en las relaciones con proveedores y terceros para servir eficazmente a los clientes. En estos casos es posible considerar el desarrollo de medidas dentro de la perspectiva del proceso interno que represente los elementos fundamentales de esas relaciones. (Niven P. R., 2003)

Esta perspectiva nos permitirá restablecer indicadores o elaborar guías de mejoramiento de procesos internos que son esenciales para un mejor funcionamiento en lo que es captación y trato al cliente, facilitando llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos trazados.

El éxito en esta perspectiva afectará directamente a las demás no solo a la del cliente, ya que toda organización debe tener bien establecidos sus procesos en todas sus áreas.

No debemos olvidar que para que la organización crezca de una manera real y sostenida se deben conocer bien sus procesos para una correcta y mejor gestión; también para brindar una seguridad razonable a sus clientes y directivos de la situación actual por la que está pasando.

En conclusión, podemos definir al cuadro de mando integral como un instrumento que facilitará la gestión e implementación de estrategias en la empresa, utilizando las perspectivas anteriormente mencionadas de modo adecuado ya que solo se obtendrá índices que no aporte ningún valor agregado a la empresa.

2.5. MARCO LEGAL

2.5.1. Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013, es el instrumento que usaremos para articular las políticas y estándares en los que debemos basarnos y regirnos para la implementación de procesos que queremos lograr alcanzar.

El Plan fue elaborado por la SENPLADES en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme el Decreto Ejecutivo 1577 de febrero de 2009 y presentado por el Presidente Rafael Correa Delgado, para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013), párr.

El objetivo tres del Plan Nacional del Buen Vivir (2009-2013) y las políticas del sector de la salud son las que presiden este anteproyecto, debido a que garantizan la atención integral de salud por ciclos de vida, oportuna y sin costo para las y los usuarios, con calidad, calidez y equidad.

Estas políticas del plan aluden directamente a la calidad de vida de la población en todas las facetas de las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas.

Este concepto integra factores asociados con el bienestar, la felicidad y la satisfacción individual y colectiva, que dependen de relaciones sociales y

económicas solidarias, sustentables y respetuosas de los derechos de las personas y de la naturaleza, en el contexto de las culturas y del sistema de valores en los que dichas personas viven, y en relación con sus expectativas, normas y demandas.

El mejoramiento de la calidad de vida es un proceso multidimensional y complejo, determinado por aspectos decisivos relacionados con la calidad ambiental, los derechos a la salud, educación, alimentación, vivienda, ocio, recreación y deporte, participación social y política, trabajo, seguridad social, relaciones personales y familiares.

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009)

2.5.2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud

La ley orgánica del Sistema Nacional de Salud, tiene como objeto establecer los principios y normas generales para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud que regirá en todo el territorio nacional.

Adicionalmente se toma como referencia el acuerdo N° 0130 que reforma el “Modelo de Gestión de Salud” el cual presenta enfoque estratégico y participativo, constituyéndose como una herramienta de apoyo para la gestión, el mismo que contribuirá a la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos y al mejoramiento del desempeño de las organizaciones de salud, con el liderazgo efectivo que integra el proceso de gerenciamiento con el manejo integral de los procesos de la Planificación Estratégica, Gerencia del Talento Humanos y del Conocimiento (capacitación), Gerencia de Procesos y Económico-Financiera, apoyados por

el sistema de comunicación, información y tecnología, y la retro-información permanente. (Véase anexos pág. 102)

2.6. Marco Conceptual

El presente marco conceptual hace referencia a las terminologías que describen la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Aprendizaje

Son los procesos subjetivos de captación, incorporación, retención y utilización de la información que el individuo recibe en su intercambio continuo con el medio. (Gómez Á. P., 1998)

Crecimiento personal

Es un proceso de desarrollo evolutivo e integral, que el individuo puede experimentar de manera continua, durante toda su existencia. (Ángeles, 2010)

Productividad

Se define como el mejoramiento efectivo de las capacidades productivas de una organización (Vanegas, 2001).

Motivación

Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. (Sexton, 1977)

Desempeño Laboral.- Se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Bohórquez, 2004)

Satisfacción laboral.- La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo. (Naylor, 1988)

Cultura organizacional

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. (Chiavenato, 2007)

Retribuciones laborales

La retribución laboral es el conjunto de las recompensas cuantificables que reciben un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: salario base, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas. (Encam, 2008)

Fidelización

Fidelización de clientes se refiere al fenómeno por el que un público determinado permanece “fiel” a la compra de un producto determinado de una marca concreta, de una forma continua o periódica. (Que es la Fidelizacion, 2008-2014)

Segmentación de mercado

Charles W. L. Hill y Gareth Jones definen la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva" (Charles W. Hill, 1996)

CAPITULO III

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA

3.1. Resultados de las entrevistas realizadas a los colaboradores de los diferentes departamentos que conforman el Hospital León Becerra

Introducción

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizó la técnica de la observación, con la finalidad de evidenciar los procesos que llevan a cabo cada uno de los departamentos que conforman la Institución, además se realizaron entrevistas y encuestas a los colaboradores con el objetivo de conocer las funciones que estos realizan día a día, y cuál es el proceso que se debe de seguir para cumplir con cada una de ellas; estas técnicas de recolección de información nos han permitido conocer el nivel de insatisfacción de los colaboradores en cuanto al ambiente laboral en el que se desenvuelven, además de evidenciar que muchas de las funciones que estos realizan no se encuentran contempladas en un manual de funciones.

3.2. Entrevistas a departamentos del Hospital León Becerra

Entrevistado: C.P.A Julia Arévalo Onofre

Área o departamento: Calidad Total

Cargo: Jefe Departamental

Tareas principales que se realizan en el departamento de calidad total

1. Retirar en admisión el listado de los pacientes.
2. Revisión de carpetas de pacientes, incluyendo depósitos.
3. Cortes de cuenta de los pacientes ingresados.
4. Trámite de ambulancia.
5. Solicitar el detalle de llamadas telefónicas en pacientes de alta hospitalaria.
6. Gestión trámite de unidades sanguíneas.
7. Revisión de pendientes en cuentas por cobrar.
8. Información a usuarios de costos de pensionados.
9. Solicitar cupo para transferencias en otras casas de salud.
10. Contabilización de valores de oxígeno.
11. Valores de cirugías, pacientes, ambulatorios y hospital.
12. Atención y orientación sobre los pensionados al cliente.
13. Tramitar interconsulta y exámenes especiales.
14. Elaborar memos.
15. Cuadrar cuentas para el respectivo envío a contabilidad.

16. Elaborar formato de alta a petición cuando el paciente lo solicita.
17. Realizar la valoración de PCTES quirúrgicos con el médico auditor.
18. Atención del departamento de trabajo social, incluyendo los días sábados.
19. Informe de cuentas pendientes de trabajo social, verificar con los soportes.
20. Revisar que las proformas que se envíen tengan todos los valores correctos, con los respectivos soportes.

Atención a los pacientes y usuarios

En el departamento de calidad según lo comentado por la entrevistada se reciben las sugerencias y recomendaciones realizadas por los pacientes en función del servicio que ofrece la institución, de esta manera se logra conocer de una forma más efectiva qué tan bueno es el servicio y la atención que da el personal médico y administrativo a los pacientes, y así tomar en consideración aquellos puntos o criterios desfavorables en donde se detallen malas atenciones y poca efectividad en el servicio, haciendo que la administración dé seguimiento a los posibles inconvenientes mencionados por los usuarios.

Seguridad y confort de los pacientes y usuarios

La seguridad y confort de los pacientes es uno de los puntos mencionados por la entrevistada la cual nos afirmó que el Hospital posee mecanismos destinados a resguardar la seguridad de los usuarios internos y externos mediante la adquisición, mantenimiento y operación del equipo hospitalario, con el cual ofrece sus servicios la institución, además de proporcionar el mantenimiento adecuado de estos equipos para asegurar su buen funcionamiento dentro de las instalaciones.

Capacitación y evaluación al personal

En relación al tema de las capacitaciones nos comentó que el departamento de calidad no recibe capacitación alguna, ni tampoco evalúan el desempeño del personal en función de sus actividades diarias.

Entrevistado: Grace Chico

Área o departamento: Trabajo Social

Cargo: Oficinista

Tareas principales que se realizan en el departamento de Trabajo Social

Hospitalario

1. Realización de encuestas sociales, para pacientes desde 0-14 años de edad.
2. Formato de ingresos diarios de los pacientes.

3. Encuesta social para recopilar información sobre el paciente.
4. Orientación a los familiares del paciente.
5. Otorgación y seguimiento de créditos.
6. Exoneración de cuentas por cancelar.
7. Realización de informes sociales.
8. Realización de certificación de hospitalización para pacientes de sala general.
9. Gestión en la realización de exámenes especiales, obtención de medicinas e insumos.
10. Traslado de pacientes a otra casa de salud.
11. Solicitar radiales cuando ingresa un paciente no identificado o sin familiares.
12. Coordinación para visitas domiciliarias.
13. Registrar diariamente la gestión realizada por cada paciente.
14. Realización de eventos sociales.

Actividades que desempeña

La entrevistada la Sra. Grace- Chico, nos comentó que se encarga de gestionar trámites relacionados con pacientes que no tengan como solventar sus gastos en el hospital, es decir, evalúan al paciente en qué nivel social se encuentra y en base a ello se procede a proporcionarle una ayuda para que este pueda ser atendido, además se encarga de llenar las fichas o formatos de ingresos de los pacientes, para conocer las condiciones en las cuales ingresan al hospital.

Orientación a las familias

Una de las funciones que debe desempeñar en este cargo la entrevistada, es proporcionar orientación a las familias de los servicios que ofrece el hospital y cómo ellos pueden hacer uso del mismo.

Otorgamiento de créditos

En este punto se nos indicó que se realiza seguimiento de los pacientes ingresos, y si estos dan cumplimiento o no con el pago por el ingreso del mismo, ya que este depósito debe de realizarse en 24 horas una vez ingresado el paciente y de la misma manera se realiza seguimiento cuando al paciente se le da alta se corrobora que todos los servicios dados por el hospital hayan sido cancelados en su totalidad

Traslado de pacientes a otra casa de salud

En el caso del traslado del paciente a otra casa de salud, este se realizará únicamente si el médico tratante así lo considera se procederá a contactarse con otra institución que pueda proporcionar los cuidados que el paciente requiera y de la misma manera se realizará el tramite respectivo para el traslado del mismo.

Cabe recalcar que el trámite de traslado del paciente incluye el acompañamiento del médico que solicitó el traslado, así como también se incluye el servicio de la ambulancia

Entrevistado: **Sra. Rosa Panchana Villamar**

Área o departamento: **Administración**

Cargo: **Asistente Administrativo**

Actividades que desempeña

La entrevistada nos comentó que se encarga del monitoreo de los departamentos que conforman el hospital, el objetivo de realizar esta actividad es solucionar aquellos problemas que se susciten en las diferentes áreas, así como también llevar un control de las actividades que estas deben de cumplir, como por ejemplo dar la atención requerida y necesaria a los clientes de modo que se sientan satisfechos con el servicio y la atención del hospital y así evitar quejas por incumplimiento de actividades .

Seguridad dentro de la institución

En la entrevista realizada se nos afirmó que se tomaron acciones correctivas en cuanto a la seguridad con la que contaba el hospital, debido a que en muchas sufrieron asaltos por el mal control de ingresos y salidas de pacientes lo que dio origen a que se infiltraran personas que ocasionaron desmanes y pérdidas dentro de la institución; por lo cual hoy en día cuentan con más personal de seguridad que controla el ingreso y salida de pacientes, también existe una persona que se encarga de monitorear que el personal de seguridad se encuentre en sus puesto de trabajo y cumpla con sus funciones.

Atención a los pacientes y usuarios

La atención de pacientes fue uno de los puntos que mencionó la entrevistada, haciendo énfasis que esta ha mejorado conforme a las quejas que han realizado los pacientes, ya que se han adaptado nuevas formas de consulta con el objetivo de facilitarle al paciente las atenciones que ellos solicitan, estas atenciones son consideradas tanto para pacientes que están afiliados al IESS como para aquellos que no lo están y simplemente requieren del servicio que ofrece el hospital.

Relación con el departamento de Contabilidad

El departamento administrativo se encarga de receptor las facturas de los proveedores con el objetivo de que estas sean autorizadas y confirmadas por la alta administración de la institución, lo cual permita que el pago sea procesado y el bien o servicio adquirido sea asignado al área que lo solicitó, lo cual implica que para que los puntos mencionados se cumplan este departamento gestiona con el área de contabilidad el procesamiento de esta documentación y así estos departamentos se encuentran relacionados el uno con el otro.

Monitoreo de los departamentos

El monitoreo de las áreas según lo indicado por la entrevistada, se realiza en el turno de la mañana lo que da origen a solucionar en el transcurso del día las vicisitudes que se presenten en los diferentes departamentos, además nos indicó que para aquellos problemas de menor proporción poseen un rubro de caja asignado para dar solución a compras inmediatas que puedan solucionar el o los problemas, el rubro asignado es de forma semanal o en tal caso se

evaluará qué bienes han sido adquiridos en la semana y cuál fue el motivo, de modo que se puedan asignar nuevos rubros para continuar con estos procesos.

Entrevistado: **Ing. Stewart Morán**

Área o departamento: **Recursos Humanos**

Cargo: **Jefe Departamental**

Capacitación y rotación del personal

El tema de las capacitaciones impartidas al personal dentro de la institución fue uno de los puntos abordados en la entrevista al Ing. Stewart Moran, el cual afirma que estas se dan acorde a los inconvenientes y vicisitudes que se suscitan en el ambiente de trabajo haciendo énfasis que esto abarca personal médico, auxiliares y licenciados en enfermería, así como también el personal de mayor experiencia capacita al personal que recién ingresa, mientras que por otro lado el personal administrativo recibe las capacitaciones de forma externa .

Además, el entrevistado indicó que se realizan cuatro capacitaciones por año en el área administrativa, la misma que se imparte acorde a la división en la que se desempeña el personal.

La rotación del personal es otro de los temas abarcados en la entrevista, en el cual nos indicó el entrevistado que esto no se da con mucha frecuencia debido al horario de trabajo y atenciones con el cual se manejaban, además comento que esto depende de la demanda que tengan, en cuanto a los

servicios que ofrecen ya que existe una época del año, en la cual los horarios de atención son extendidos lo que implica relevo de turnos así como también rotación del personal médico.

Incentivos al personal

El jefe del departamento afirma que no se le otorga al personal un incentivo económico pero si se elige al mejor trabajador cada tres meses y se les regala premios como microondas donados por casas comerciales.

Plan de mejoras en el hospital

El plan de mejoras en el Hospital afirma el Ing. Stewart Moran que se reúnen todas las áreas para tratar inconvenientes y vicisitudes que se presentaron durante las atenciones ofrecidas a los clientes lo que les lleva a evaluar al personal y tomar acciones correctivas basadas en hechos que se han suscitado.

Convenios con el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

El convenio que mantiene el Hospital con el IESS se resume en atenciones realizadas por el hospital a pacientes afiliados a esta institución, lo cual luego de dar el servicio el hospital se encarga de hacerles llegar un detalle de los pacientes atendidos y qué tipo de atenciones se les realizó; de modo que estas atenciones puedan ser pagadas al hospital en su totalidad.

Atención a los pacientes

La atención a los pacientes no solo abarca aquellos que se encuentran afiliados sino también en caso de emergencia aquellas personas que no son afiliadas se ingresa al paciente por medio del ministerio de salud y son asistidos por el personal de la institución y re direccionadas a otro hospital en caso de que este no posea los implementos, ni el personal especializado que se pueda hacer cargo del caso.

Formas de Financiamiento

Las formas de financiamiento con las que cuenta el hospital según nos indicó el entrevistado, estas se componen de atenciones particulares que brinda el hospital a empresas del país, en las cuales se ofrecen un paquete de atenciones acorde a las necesidades del paciente o lo que soliciten las empresas que opten por este servicio, también nos indicó que el estado les asigna un valor el cual es devengado con atenciones que ofrecen al IESS(Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), además la municipalidad de la ciudad de Guayaquil, les asigna la organización y administración del concurso Reina de Guayaquil, en el cual les delegan un valor que de acuerdo a la magnitud del evento y asistencia al mismo significan ingresos para el hospital.

Requisitos para la contratación de personal

La contratación del personal tanto administrativo como médico tiene que cumplir una serie de requisitos entre los cuales se observa la trayectoria del médico, el mismo que es avalado por un comité de médicos de gran trayectoria, y en el caso de colaboradores que vayan a formar parte de una de

las áreas administrativas del hospital, éste es evaluado por el Jefe del Departamento de recursos Humanos.

3.3. Análisis de las situaciones encontradas en el Hospital León Becerra

En las visitas realizadas a los diferentes departamentos que forman parte del Hospital León Becerra, hemos podido evidenciar la presencia de varios factores que impiden el crecimiento de la institución, y que por lo tanto deben considerarse como importantes para una reestructuración de los mismos.

La información obtenida de las visitas realizadas a la institución nos muestra que los diferentes procesos que se desarrollan en cada uno de los departamentos no se encuentran debidamente alineados, de modo que sufren retrasos, dificultando de esa manera el cumplimiento de las actividades diarias realizadas por el personal, así como también ocasiona en los empleados insatisfacción laboral y bajo rendimiento en sus puestos de trabajo. El no contar con recursos tecnológicos necesarios que den soporte a las actividades diarias que se desempeñan en el hospital ha sido uno de los factores que contribuyen al incumplimiento de las mismas, además el espacio físico en el que se desenvuelve cada departamento, es otro de los factores que afecta al personal.

Otro punto importante de los temas abarcados en las entrevistas fueron las capacitaciones, ya que estas según el personal administrativo entrevistado no son impartidas de forma regular, mientras que por otro lado el personal médico es capacitado o en su efecto es retroalimentado acorde a los inconvenientes o situaciones de riesgo que se presenten durante la jornada de

trabajo, las cuales ameritan acciones correctivas para que no vuelvan a suceder y la vida del paciente no se ponga en riesgo.

Las formas de financiamiento con las que cuenta el hospital de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas y según la conversación mantenida con el Ing. Stewart Moran , son las donaciones que recibe el hospital y los servicios de salud que ofrece a las diferentes empresas del país, además nos indicó que reciben un aporte del estado, el cual en muchas ocasiones es devengado con atenciones que les ofrecen a los empleados de las diferentes empresas que se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y que por lo tanto no consideran que sea un aporte como tal hacia la institución.

La necesidad de crear un departamento de auditoría médica en donde se lleve un control de la facturación acorde a la sintomatología del paciente y de esta forma las órdenes médicas no sean manipulables, es una de las sugerencias realizadas por colaboradores de la institución, que en muchos casos no han sido consideradas en su totalidad como lo amerita el caso.

Se puede concluir que la institución requiere una mejora en sus procesos departamentales así como también implementar nuevos departamentos que aporten a las gestiones que se llevan a cabo, de modo que existe un control de ciertas actividades que de una u otra manera se ven afectadas ya que son realizadas por las mismas personas, es decir, no existe una adecuada segregación de funciones, así como también definir las funciones que deben de realizar cada uno de los colaboradores ya que de esa manera se evitaría que muchos de ellos realicen la misma actividad innecesaria.

3.4. Resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores del Hospital León Becerra

1. ¿Conoce Ud. la misión del Hospital León Becerra?



Ilustración 5 Misión del Hospital León Becerra

Elaboración propia

Resultados:

El 60% de los encuestados manifestaron no conocer en si la misión con la que se maneja la institución, mientras que el 40% indicó tener una idea de qué se trata la misión de la misma.

2. ¿Conoce Ud. la visión del Hospital León Becerra?

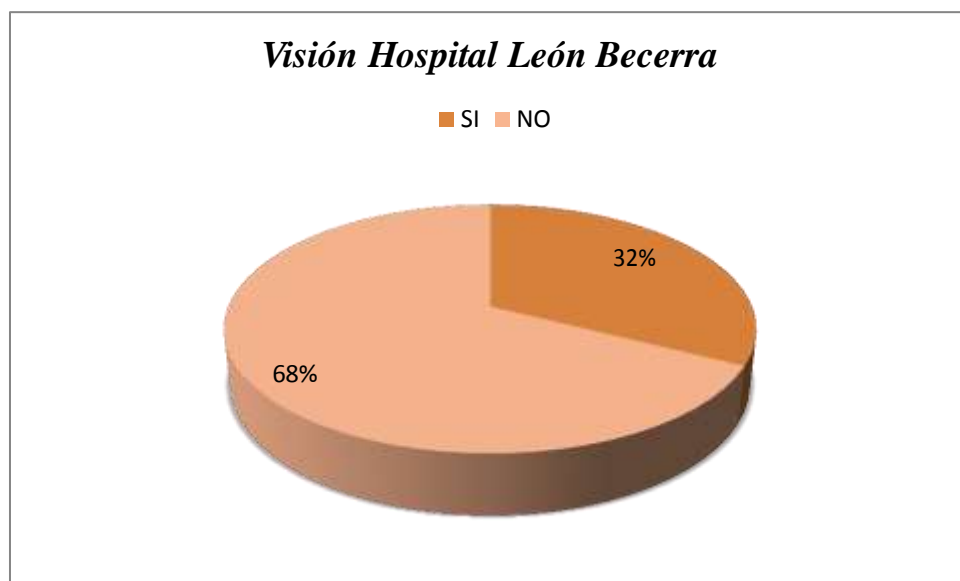


Ilustración 6 Visión del Hospital León Becerra

Elaboración propia

Resultados:

El 68% de los encuestados indicaron no conocer la visión de la Institución, mientras que el 32% comentó conocer un poco acerca de la visión con la que se maneja el hospital.

3. ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal como método de aprendizaje para sus actividades laborales?



Ilustración 7 Capacitaciones Constantes

Elaboración propia

Resultados:

El 60% de los encuestados manifestó que no reciben capacitaciones constantes acorde a las actividades que realizan o los requerimientos que presentan los pacientes, mientras que el 40% nos indicó que reciben una retroalimentación de acuerdo a las situaciones de riesgos o inconvenientes suscitados al momento de atender un paciente.

4. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo?

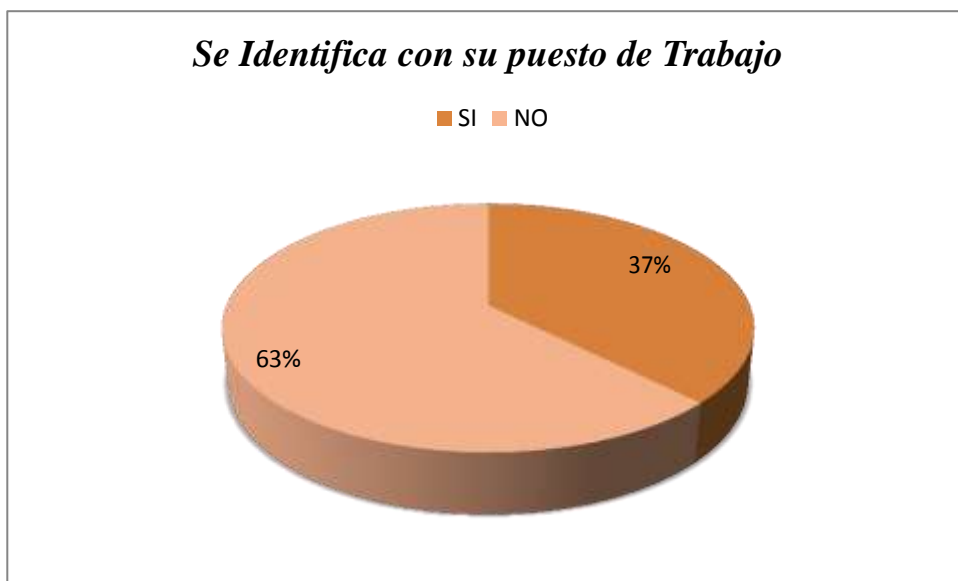


Ilustración 8 Se identifica con su puesto de Trabajo

Elaboración propia

Resultados:

El 63% de los encuestados indicó que no se siente identificado con su puesto de trabajo, y el 37% comentó que se identifica con las funciones asignadas.

5. ¿Cuenta Ud. con la accesibilidad necesaria a los materiales y tecnologías que requiere para realizar su trabajo?

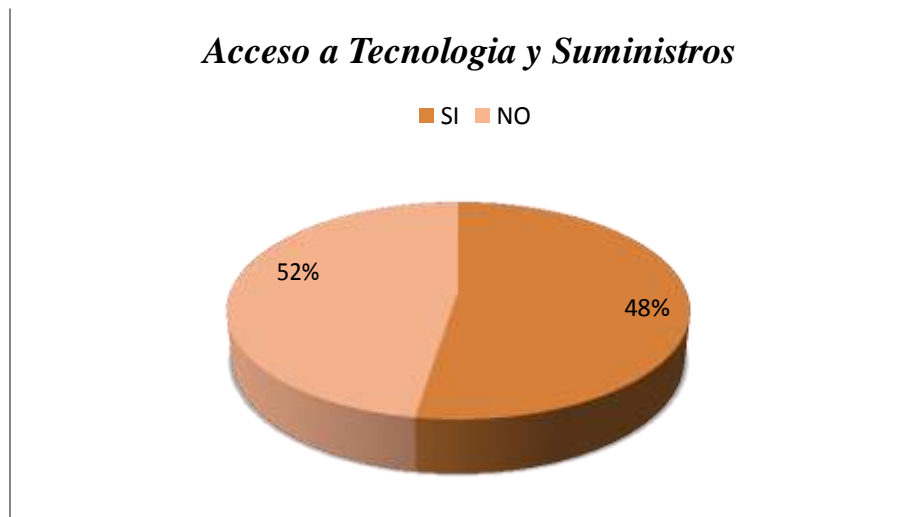


Ilustración 9 Acceso a Tecnología y Suministros

Elaboración propia

Resultados:

El 52% de los colaboradores encuestados comentaron que no cuentan con los suficientes recursos que faciliten la realización de su trabajo diario, y el 48% de los encuestados nos indicó que los suministros que poseen si les ha sido de ayuda para su trabajo diario.

6. ¿Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo de trabajo o departamento?



Ilustración 10 Participación en la toma de decisiones

Elaboración propia

Resultados

El 57% de los colaboradores manifestó que mucho de ellos si se involucran en la toma de decisiones a nivel departamental, siempre y cuando esta sea supervisada por el jefe departamental, mientras que el 43% restante nos indicó que no se involucran en las tomas de decisiones ya que es exclusivamente asumida por el jefe del departamento.

7. ¿Considera que existe una correcta comunicación efectiva entre los diferentes departamentos?



Ilustración 11 Comunicación Departamental

Elaboración propia

Resultados:

El 58% de los colaboradores encuestados indicaron que no existe una comunicación efectiva entre departamentos, lo que dificulta el cumplimiento de las actividades en su totalidad; y el 42%, si se da una comunicación entre departamentos pero siempre y cuando los requerimientos solicitados hacia el mismo se realicen con anticipación.

8. ¿Considera que su superior jerárquico es una persona accesible para hablar asuntos de trabajo?



Ilustración 12 Accesibilidad hacia superiores jerárquicos

Elaboración propia

Resultados:

El 53% de los colaboradores encuestados manifestaron que el superior jerárquico es una persona accesible para tratar temas de trabajo, mientras que el porcentaje restante, el 47% indicó que la relación entre colaboradores y superiores jerárquicos no es la más idónea.

9. ¿Se realizan conversatorios con su jefe inmediato en donde se sugieren mejoras e identifiquen las necesidades de los colaboradores?



Ilustración 13 Sugerencias y Mejoras para la Institución

Elaboración propia

Resultados:

El 57% de los encuestados manifestaron que no se realizan conversatorios donde se sugieran mejoras y se identifiquen las necesidades de los colaboradores, mientras que el 43% indicó que si se toman en cuenta ciertas observaciones realizadas por ellos.

10. ¿Se organizan actividades de integración con el personal como técnica de entretenimiento y compensación a su aporte en la institución?

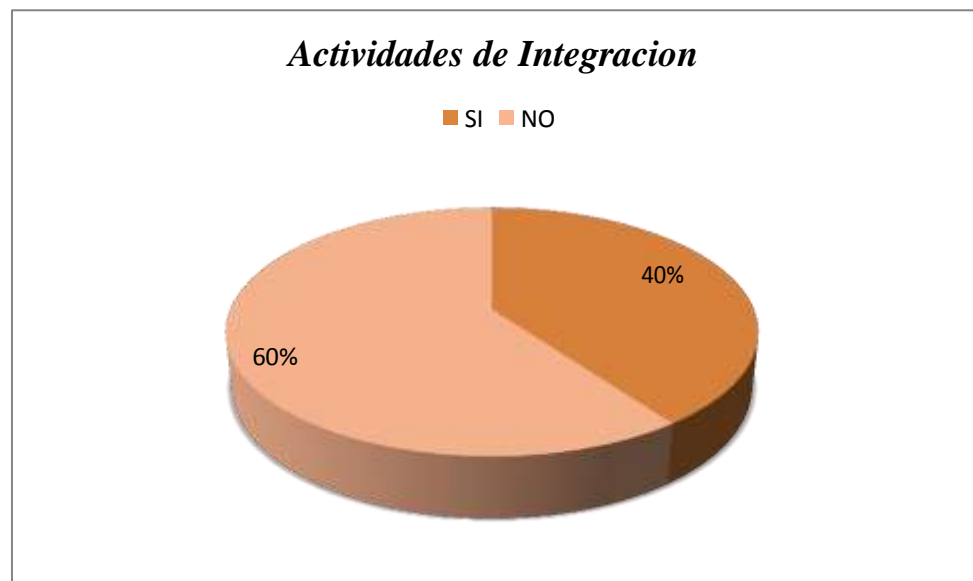


Ilustración 14 Actividades de Integración

Elaboración propia

Resultados:

El 60% de los encuestados manifestó que no se realizan actividades de integración para fomentar el trabajo en equipo y así aportar a la institución, mientras que el porcentaje restante, un 40% nos indicó que existen ciertos eventos realizados por la institución que ayudan a integrarse.

11. ¿Se reconoce el esfuerzo laboral cuando un colaborador se destaca en su puesto de trabajo?



Ilustración 15 Reconocimiento Laboral

Elaboración propia

Resultados:

El 70% de los encuestados manifestó que el esfuerzo laboral no es reconocido dentro de la institución, mientras que el 30% indicó que si se les ha reconocido por su esfuerzo y aporte realizado hacia la institución.

12. ¿Considera que cuenta con el ambiente laboral idóneo para desempeñar sus actividades laborales?

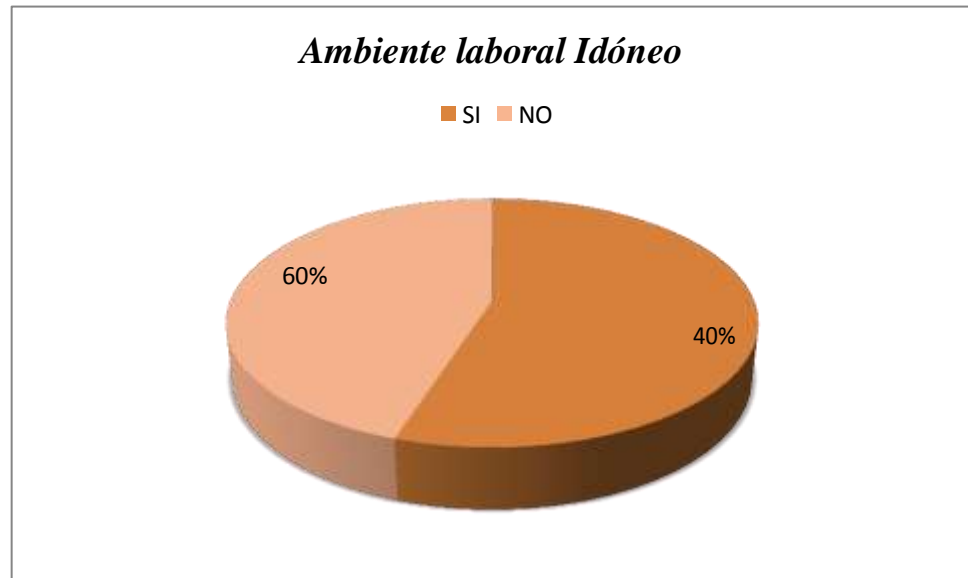


Ilustración 16 Ambiente Laboral Idóneo

Elaboración propia

Resultados:

El 60% de los encuestados manifestó que el ambiente laboral no es el más idóneo, mientras el 40% restante indicó que el ambiente laboral en el que se desenvuelven es grato ya que les permite cumplir con sus actividades diarias.

3.5. Breve análisis de las encuestas realizadas a los colaboradores del Hospital León Becerra

Los resultados obtenidos de las encuestas indicaron que el ambiente laboral no es el más idóneo, ya que para muchos de los colaboradores es una de las causas de su baja productividad; por consiguiente, el no contar con recursos necesarios que aporten a sus actividades da origen a una insatisfacción en sus puestos de trabajo, y sobre todo no tienen una buena comunicación entre los diferentes departamentos, ya que en muchas ocasiones la información solicitada no siempre está disponible en el tiempo requerido, lo que implica en muchos casos un retraso en la toma de decisiones. La poca retribución o reconocimiento percibido por los mismos es otro de los resultados obtenidos en estas encuestas.

Además, el personal que labora en la misma dice no conocer la misión y la visión con la que se maneja la institución, y esto representa hoy en día una debilidad al momento de querer alcanzar las metas u objetivos organizacionales, y sobre todo que su personal se sienta identificado con la labor que realiza el hospital día a día.

Otro de los resultados obtenidos de las encuestas, es que el personal no recibe las capacitaciones necesarias según las actividades desempeñadas, lo que implica que muchos de ellos no tengan un conocimiento actualizado y sobre todo aporten al crecimiento que pretende obtener la organización.

La falta de comunicación entre los colaboradores y superiores jerárquicos es otro de los resultados obtenidos en estas encuestas, y que para mucho de ellos

esta situación contribuye a que su ambiente laboral no sea el más idóneo, en donde debe de existir una buena comunicación jefe - empleado.

Los resultados obtenidos en estas encuestas nos servirán para identificar de forma más amplia cuál es la situación actual que enfrenta día a día el Hospital León Becerra, y en base a ello proponer acciones de mejora que contribuyan a un mejoramiento continuo de la institución.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD – PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

4.1. Temas y Objetivos Estratégicos

En este capítulo trasladamos la información recolectada a la elaboración del Cuadro de Mando Integral. Tomando como base el análisis de la información se definen los temas estratégicos para las perspectivas Financiera, Procesos Internos, Beneficiarios y Aprendizaje y Crecimiento; de cada tema estratégico se derivan objetivos estratégicos, y finalmente se diseñan indicadores que ayudan a medir el desempeño.

Los temas estratégicos en un sentido convencional son las acciones descritas de forma general cuya ejecución tiene un efecto directo sobre la estrategias organizacional que el Hospital León Becerra desea conseguir, en este caso desde cuatro perspectivas, para ello se debe formular objetivos para el logro de estos temas.

Los objetivos estratégicos representan un elemento esencial para la organización. La administración estratégica se enfoca en el logro de metas de una empresa en el largo plazo, por ende se debe determinar las acciones a ejecutar para el cumplimiento de las mismas, sin embargo es esencial precisar la situación actual de la organización y definir hacia donde se espera y se desea llegar para, posteriormente direccionar los recursos disponibles en el logro de lo

que se define como la visión de la entidad. Estas acciones se enfocan en una o diversas áreas en la que se desea obtener resultados específicos.

4.1.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera se orienta al beneficio de los accionistas maximizando el valor de la institución, además de la rentabilidad de la misma, sin embargo por tratarse de una entidad sin fines de lucro se pretende establecer las acciones pertinentes que permitan al hospital mantener un control de la información, la cual, expresada en términos monetarios nos muestra la situación real de la organización, así como el manejo óptimo de los recursos.

Siendo este el enfoque principal, se han definido los siguientes temas estratégicos:

✓ Productividad

Para las entidades sin fines de lucro, cuyo principal objetivo es la de otorgar un servicio de salud a un determinado segmento de mercado definiéndose así personas con dolencias, es necesario brindar un servicio de calidad.

El servicio brindado a los pacientes, se relaciona con los recursos disponibles por la entidad para otorgar la característica de calidad y por consiguiente seguir creciendo.

Para ello, es fundamental aumentar la productividad, la relación existente entre los servicios producidos y la cantidad de recursos o bienes disponibles en una empresa, mediante la utilización de métodos, estudio

de tiempos en los que se ejecuta los procesos así como un sistema de pago.

Para efecto de lo antes descrito, es necesario evaluar la utilización de los activos disponibles en la entidad, así como mejorar la estructura de los costos.

Existe una concepción equívoca entre la adquisición medida de recursos o bienes con el fin de otorgar un servicio de excelencia, cuando el resultado obtenido es el aumento de gastos innecesarios, provocando un desfase en el presupuesto, así como tenencia de activos cuya capacidad no está siendo gestionada de forma eficiente.

✓ **Crecimiento**

La perspectiva financiera como se ha descrito anteriormente se origina desde el enfoque de obtención de beneficios de los accionistas, maximizando el valor de la entidad.

En el caso de las entidades del sector salud, específicamente para el Hospital León Becerra se define como tema estratégico el crecimiento con el concepto convencional de la perspectiva financiera: vender más, gastando menos.

Para este equilibrio es preciso ampliar oportunidades de ingresos así como la mejora del valor de los pacientes, para lo cual se define la perspectiva de beneficiarios en el presente proyecto, además de la formulación de nuevas fuentes de ingresos como nuevos productos o mercados.

En el caso de entidades del sector salud, es necesario direccionar los recursos para brindar un buen servicio y por ende fidelizar a los pacientes.

Para estos temas estratégicos se han definido los siguientes **Objetivos Estratégicos**:

- ✓ **Reducir el monto de obligaciones pendientes incurridos por proveedores varios del Hospital León Becerra.**

Este objetivo estratégico busca por su parte reducir el monto de cuentas por pagar dentro del hospital, realizar una gestión eficaz y eficiente con el pago a proveedores, que incurriría, en negociar políticas de crédito asequibles con los diferentes proveedores, con la finalidad de poder responder a las obligaciones que adquiere el Hospital León Becerra.

Además, de ir saldando las cuentas pendientes por pagar que ya se encuentran vencidas, y poder agilizar el pago de las mismas, para así, poder tener crédito con los proveedores, que al ser puntuales en pagos y demás nos brindaran un servicio de calidad, además de descuentos por ser cumplidos en el pago.

El propósito de este objetivo es el de disminuir paulatinamente el rubro de las cuentas por pagar a corto plazo en un 10% dentro del primer semestre.

Hacer uso del plazo máximo que nos conceden los proveedores, es una de las finalidades, ya que prácticamente este plazo equivale a una línea de crédito sin intereses que le otorgan los proveedores.

De esta manera se contará con el tiempo suficiente para obtener el dinero necesario para hacer frente a las deudas, sin la necesidad de incurrir en gastos que involucran las líneas de crédito a corto plazo.

✓ **Incrementar los ingresos operacionales del Hospital León Becerra.**

De acuerdo al resultado obtenido con la aplicación del índice financiero, básicamente lo que se pretende con dicho objetivo es disminuir el tiempo de cobro a clientes, en otras palabras, realizar una gestión de recuperación de cartera que le permita al hospital obtener mayores ingresos, y por ende ser una institución más solvente y con más liquidez. Es decir, que actualmente la gestión de cobro demora alrededor de 126 días, el propósito de este objetivo es de reducir dicha cantidad de días a un promedio de 109 y así paulatinamente, hasta ir definiendo la política de crédito que se le otorgue a cada uno de los clientes, de acuerdo a los montos, frecuencia de compra y capacidad financiera de pago; y así recuperar la cartera en un periodo máximo de tiempo de 60 a 90 días.

✓ **Incrementar la productividad de los activos del Hospital León Becerra**

Se estima reducir el tiempo ocioso de los equipos usados por el hospital, ya que en cuanto a su uso excesivo o su desuso se medirán ciertos ingresos del hospital, se puede medir la productividad de cada uno de los equipos médicos del Hospital León Becerra a través de las funciones que realiza y los diagnósticos médicos proporcionados, cabe recalcar que el hecho de no dar un buen uso al equipo incurre en que el mismo se

deteriore, provocando una disminución de ingresos dentro de la institución.

Se pretende aprovechar al máximo la capacidad de la parte operativa del hospital, evitando los tiempos ociosos brindando una mayor atención médica a los pacientes y por ende generar un aumento de ingresos.

✓ **Incrementar el análisis financiero dentro del Hospital León Becerra**

El propósito de este objetivo es el de conocer cuál es la situación financiera del hospital a medida que se va generando el ejercicio contable.

La meta sería realizarlo de manera mensual, de manera que mes a mes se irán neteando paulatinamente cada una de las cuentas a fin de que a final del ciclo contable se genere información actualizada y confiable para poder así aplicar un análisis financiero completo, así también como la generación de balances que permitirá a los altos directivos, tomar decisiones financieras, contables y administrativas basándose en resultados reales y 100% confiables.

✓ **Cumplir con el presupuesto de gastos mensuales generados por el Hospital León Becerra**

El presente objetivo tiene como finalidad establecer como política la ejecución de presupuestos mensuales de ingresos y gastos, que ayudaran a la parte financiera a llevar un control y un análisis comparativo entre lo presupuestado y los ingresos y gastos reales.

Esto conllevará al área financiera- contable a tener una base y un tope para evitar incurrir en gastos excesivos o innecesarios que no se verán reflejados en el rubro de ingresos.

4.1.2. Perspectiva de Procesos Internos

(Abascal Rojas Francisco, 1999), manifiesta que los temas estratégicos se refieren a los recursos internos disponibles que posee la empresa y son aplicados en todas las áreas que la conforman, estos recursos pueden ser: recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, sistemas de dirección o instalaciones y equipos. También refleja la manera en que la empresa debe actuar en el entorno que la rodea.

Se definen temas estratégicos con el propósito de establecer una apropiada alineación y enfoque de los objetivos que persigue la institución. Para lograr lo antes mencionado en el Hospital León Becerra de Guayaquil se han establecido los diferentes temas estratégicos que a continuación se mencionan:

- ✓ Productividad del personal.
- ✓ Digitalización de las historias clínicas.
- ✓ Sistematización, automatización e integración de los procesos.

✓ **Productividad del personal**

Se debe evaluar la productividad de personal debido a que en el hospital León Becerra no existen capacitaciones frecuentes para todo el personal que labora en la organización, al mantener constantes capacitaciones se contaría con un rubro importante a favor del empleado y la institución porque permite mantener temas actualizados para todas las áreas, reducir tiempos innecesarios e incrementar la productividad en la ejecución de las diferentes funciones que se llevan a cabo dentro del hospital.

✓ **Digitalización de las historias clínicas**

Hoy en día, la institución almacena la documentación física de los pacientes en los espacios que disponen, los mismos que han llegado a ser insuficientes puesto que se ha observado que este tipo de información se la coloca en lugares inadecuados, que a la vez genera riesgo de deterioro o pérdida de la misma. Adicionalmente, al ser este un lugar inapropiado para la colocación de archivos, puede generar conflictos en la salud del personal que labora dentro del espacio físico donde se encuentran almacenadas dichas historias clínicas.

✓ **Sistematización, automatización e integración de los procesos**

Es importante y necesario el disponer en todos los departamentos que conforman el Hospital León Becerra, de sistemas integrados que permitan disminuir tiempos al realizar los diferentes procesos que se ejecutan, para así, obtener mayor rapidez y precisión en la elaboración de reportes. No se cuenta actualmente con información compartida o integrada mediante el uso de sistemas informáticos, el mismo que es necesario para reducir el nivel de riesgo de que puedan existir errores al momento de consolidar la información, pues son diferentes los reportes que son elaborados de forma manuscrita.

Para estos temas estratégicos fueron definidos los siguientes **Objetivos Estratégicos**:

✓ **Aumentar la productividad en la ejecución de sus distintas funciones**

Han existido situaciones en las que al ingresar un nuevo colaborador en la institución hospitalaria, los empleados indicaron que no ha existido la suficiente inducción para desempeñar el cargo, han recibido la ayuda de compañeros puesto que muchas veces la persona que trabajó anteriormente en el puesto no le supo entregar las debidas funciones.

Se cuenta con las funciones de cada empleado por escrito pero no reposan en cada departamento. Recursos Humanos posee un respaldo archivado de los documentos realizados por cada empleado, debido a que

se le solicitó en el año 2008 a cada uno de los colaboradores que describieran sus funciones.

✓ **Reducir el nivel de riesgo en el deterioro de los diferentes archivos**

En la actualidad, no existen procedimientos escritos para salvaguardar la información que se maneja, no hay manuales escritos que mencionen el manejo de los documentos que reposan en archivo. Debido a la falta de espacio físico han tenido que ubicar varios de los sobres que contienen los historiales clínicos, en cartones situados en los alrededores de las perchas.

Las normas para la seguridad de información son dispuestas por el jefe departamental, sobre todo en el tema de archivo, control numérico, control por historia clínica, se sabe que nada puede salir del departamento. Uno de los trabajadores ha solicitado que se disponga de una pequeña bodega para tener a disposición los documentos que utiliza durante un periodo de dos o tres años, tomando la sugerencia de médicos auditores que acudieron tiempo atrás.

✓ **Reducir tiempos en la ejecución de los distintos procesos que se necesitan para la elaboración de informes**

En el Departamento de Estadísticas no existen programas informáticos que le permitan procesar con mayor rapidez la información, se posee una pequeña base de datos en Excel y formatos creados por los mismos empleados.

Por otro lado, en el Departamento de Convenios existe un sistema de cuentas por cobrar donde se genera información de rubros pendientes de cobro a los clientes, aquí se verifican las medicinas entregadas a los pacientes y se traslada dicha información a un archivo de Excel, donde se liquidan las cuentas de clientes con los diferentes códigos de medicinas que proporciona el Ministerio de Salud Pública, siendo necesario el modificar los códigos rubro por rubro porque no siempre son los mismos códigos que el sistema posee.

✓ **Obtener mayor precisión en la elaboración de informes**

Se elabora manualmente el Parte Diario de Consulta Externa por parte de los doctores que trabajan en el hospital, el mismo que debe ser entregado al Departamento de Estadísticas y ser procesado para obtener la debida consolidación de información referente a pacientes atendidos. Sin embargo, existen situaciones en las que el personal de Estadísticas debe acudir hasta donde se encuentra el doctor o enfermera con el propósito de verificar la información que este documento presenta, pues se les dificulta comprender la información que ha escrito manualmente el doctor, por ello siempre se revisa si los datos ingresados en los Partes Diarios de Consulta Externa cuadren con la información que ha sido procesada.

✓ **Integrar los diferentes procesos**

El inconveniente se presenta con respecto a las historias clínicas, que son los documentos que alimentan el censo o parte diario. Las enfermeras son las que reciben la historia clínica, se encargan de llenar un reporte de pacientes ingresados donde en muchas ocasiones se presentan inconvenientes ya que estos dos documentos no presentan la misma información. Esta incongruencia de información se origina por la rotación de enfermeras, pues no tienen conocimiento de la información registrada por la enfermera que estuvo anteriormente, son varias las situaciones en las que tal reporte es elaborado por dos o tres enfermeras.

Finalmente, el reporte es firmado por la última enfermera que se encuentra en el turno de las 24h00, por ello es que existen excusas de que no se tiene conocimiento de quien ha elaborado dicha información en el transcurso del día ya que no existen firmas de responsabilidad por cada una de las partes que intervienen en la elaboración de dicho reporte.

4.1.3. Perspectiva de Beneficiarios

En esta perspectiva se han definido dos temas estratégicos que son **Imagen Institucional**, y la **Satisfacción al Cliente**.

- ✓ El tema estratégico de la **Imagen Institucional** fue seleccionado porque es necesario que los usuarios tengan un buen concepto del Hospital, es decir, que perciban que es una entidad organizada, que interactúa con la comunidad, que posee personal idóneo: excelentes médicos y personal administrativo altamente capacitado que se identifiquen con su filosofía corporativa.
- ✓ El tema estratégico de la **Satisfacción al Cliente** se lo escogió debido a que es indispensable que la institución evalúe constantemente la calidad del servicio que brinda a los usuarios: nivel de satisfacción y los tiempos de atención. Esto le permitirá al Hospital León Becerra aplicar acciones correctivas para mejorar la calidad del servicio.

Para estos temas estratégicos fueron definidos los siguientes **Objetivos Estratégicos**:

- ✓ **Mejorar la imagen institucional**

Este objetivo estratégico busca medir el nivel de identificación que tienen los colaboradores del Hospital León Becerra con la misión y visión de la entidad. Es decir, si el empleado se siente plenamente comprometido con los objetivos que persigue la organización y a su vez si estos involucran también el porvenir de sus trabajadores; entonces,

ellos realizarán sus tareas con agrado, brindarán una buena atención y serán más productivos. Por lo tanto, es imprescindible que en el momento de la redacción de cualquiera de estas dos declaraciones corporativas estén presentes colaboradores de todo nivel y no solamente los directivos principales del Hospital.

Para poder conocer la opinión de los colaboradores de la institución se incluyó dos preguntas abiertas sobre las palabras claves que deberían de contener la misión y visión de la entidad.

✓ **Impulsar la imagen de la entidad con la comunidad**

El presente objetivo estratégico tiene como finalidad buscar el reconocimiento de la entidad en la sociedad. En este caso en particular, el Hospital León Becerra participa en el concurso Reina de Guayaquil, dicha actividad aporta beneficio económico y resalta la imagen corporativa de la misma. También se cuenta con otro indicador para este objetivo estratégico y son los médicos que son docentes a la vez, esto contribuye al prestigio y el buen nombre de la institución siempre y cuando la entidad posea personal médico altamente capacitado y sean excelentes catedráticos.

✓ **Analizar el nivel de satisfacción de los beneficiarios y usuarios de la entidad**

Este objetivo estratégico permite estudiar el grado de satisfacción de los pacientes y usuarios de los diferentes servicios que ofrece el hospital; analizar si ellos regresarían para ser asistidos, la aceptación de las tarifas

de atención de salud y la calidad del servicio a través de la calificación de varios aspectos importantes: si el personal es cortés y profesional, habla de una manera clara y comprensible y puede resolver los problemas e inquietudes de los usuarios.

✓ **Mejorar los tiempos de atención**

La agilidad en la atención es de vital importancia en todo tipo de organización, debido a que favorece la creación de un ambiente agradable, disminuye la tensión en los usuarios por tiempos de espera extendidos y otorga satisfacción a los beneficiarios porque sus necesidades e inquietudes son atendidas oportunamente.

4.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

A lo largo de esta perspectiva se han definido temas estratégicos los cuales será de ayuda para mejorar la relación entre los colaboradores del hospital y así aportar a un cambio dentro de la institución; los temas estratégicos considerados en esta perspectiva son clima organizacional, satisfacción del personal, incentivos y retribuciones, mejora continua.

✓ **Clima organizacional**

El tema estratégico clima organizacional fue escogido porque nos ayudará a conocer cuál es el ambiente laboral dentro de la institución, si es el adecuado para los empleados, y si proporciona la calidez y seguridad que se necesita para despertar el interés en obtener los mejores

resultados para la empresa. Además de identificar fuentes de conflictos que contribuyen a bajo rendimiento y malos resultados en sus actividades diarias, así como también corregir el comportamiento de los jefes departamentales y superiores jerárquicos, ya que cuando una empresa mantiene un clima organizacional idóneo para sus empleados en donde puedan expresar libremente sus propuestas de mejoras, o sus proyectos en donde existan espacios de realización personal, se considera que cuenta con un personal altamente disponible al rendimiento de la empresa.

✓ **Satisfacción del personal**

Conocer el grado de satisfacción de los empleados ayudará a determinar qué tan a gusto e identificados se encuentran en sus puestos de trabajo con el fin de obtener mejor rendimiento en sus actividades laborales, ya que sus estados de ánimo pueden ser uno de los factores que afecten en el desarrollo de estas actividades por lo que se corroborara si los empleados recibe algún tipo de incentivo o motivación personal relacionado al esfuerzo realizado.

✓ **Incentivos y retribuciones**

El tema incentivos y retribuciones, nos ayudara a determinar cuál es el nivel de reconocimiento a los esfuerzos de cada empleado y si estos incentivos son proporcionados de forma frecuente; además es de vital importancia contribuir a una cultura de interés por la superación tanto personal como laboral en cada empleado y; por lo consiguiente, que sea reconocido en toda la institución para que sirva de ejemplo a seguir y

trabajar en equipo y así lograr el crecimiento organizacional esperado por toda institución.

✓ **Mejora continua**

La mejora continua es otro de los temas estratégicos considerados a evaluar dentro de la institución, ya que es considerado de gran importancia al momento de analizar cuáles son los puntos fuertes que hay que mantener y cuales son aquellas áreas críticas que requieren ser evaluadas y posteriormente, tomar acciones de mejora en el cual se vea inmerso el aprendizaje continua de la organización y sobre todo la participación de los colaboradores.

Se puede decir que la mejora continua es una de los aspectos más sobresalientes para la organización porque a través del análisis de los resultados se puede definir cuáles son las técnicas que deberían mejorar para obtener los resultados esperados.

Para estos temas estratégicos fueron definidos los siguientes **Objetivos Estratégicos:**

✓ **Evaluar la cultura organizacional**

Este objetivo estratégico tiene como finalidad conocer el ambiente laboral en el cual se desenvuelven los colaboradores de la institución y sobre todo definir si este es idóneo y aporta al crecimiento organizacional y la competitividad que la institución hoy en día requiere. Además, de servir como marco de referencia a los miembros de la

organización y ofrecer pautas acerca de cómo los colaboradores deben conducirse dentro de la misma.

✓ **Contar con personal motivado y comprometido**

El objetivo de contar con personal altamente motivado y comprometido, hace que el colaborador se sienta importante y con poder de decisión sobre las actividades que le han sido asignadas y, por consiguiente, esto incrementa su productividad, aportando de esta forma al cumplimiento de los objetivos empresariales.

✓ **Mejorar competencias del personal**

El propósito de este objetivo es permitir un mejor desarrollo de los procesos dentro la institución, en donde los empleados no busquen solamente cumplir con las tareas designadas, sino más bien busquen un crecimiento dentro de la misma de modo que vayan aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, logrando de esta forma un ambiente de trabajo más participativo y competitivo.

✓ **Medir el grado de compromiso del personal hacia la institución**

La finalidad de medir el grado de compromiso de los colaboradores hacia la institución nos ayudara a determinar qué tan identificados se sienten con sus puestos de trabajo y con la organización y sobre todo conocer su voluntad de permanencia en la misma, así como también de qué forma contribuyen en la organización para su crecimiento.

4.2. Mapa Estratégico y Rutas de Causa - Efecto

A continuación, se expone el mapa estratégico, el cual, vincula la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento con las otras tres áreas del Cuadro de Mando Integral: Financiera, Procesos y Beneficiarios.

Esto permite tener una visión más clara de cómo interactúan todas las perspectivas y en conjunto se puede llegar a cumplir una buena gestión hospitalaria.

Cabe destacar que para alcanzar una excelente gestión es necesario el cambio, capacitación e innovación de herramientas, equipos, personal y otros recursos.

Contando con el mapa estratégico del Hospital León Becerra, es posible alcanzar los resultados previstos a través de los objetivos fijados y también se pueda medir de manera eficaz el cumplimiento de aquellos resultados, todo con la previa difusión a los miembros de la institución, pues el talento humano que labora en la entidad es el recurso más importante para la obtención de los resultados.

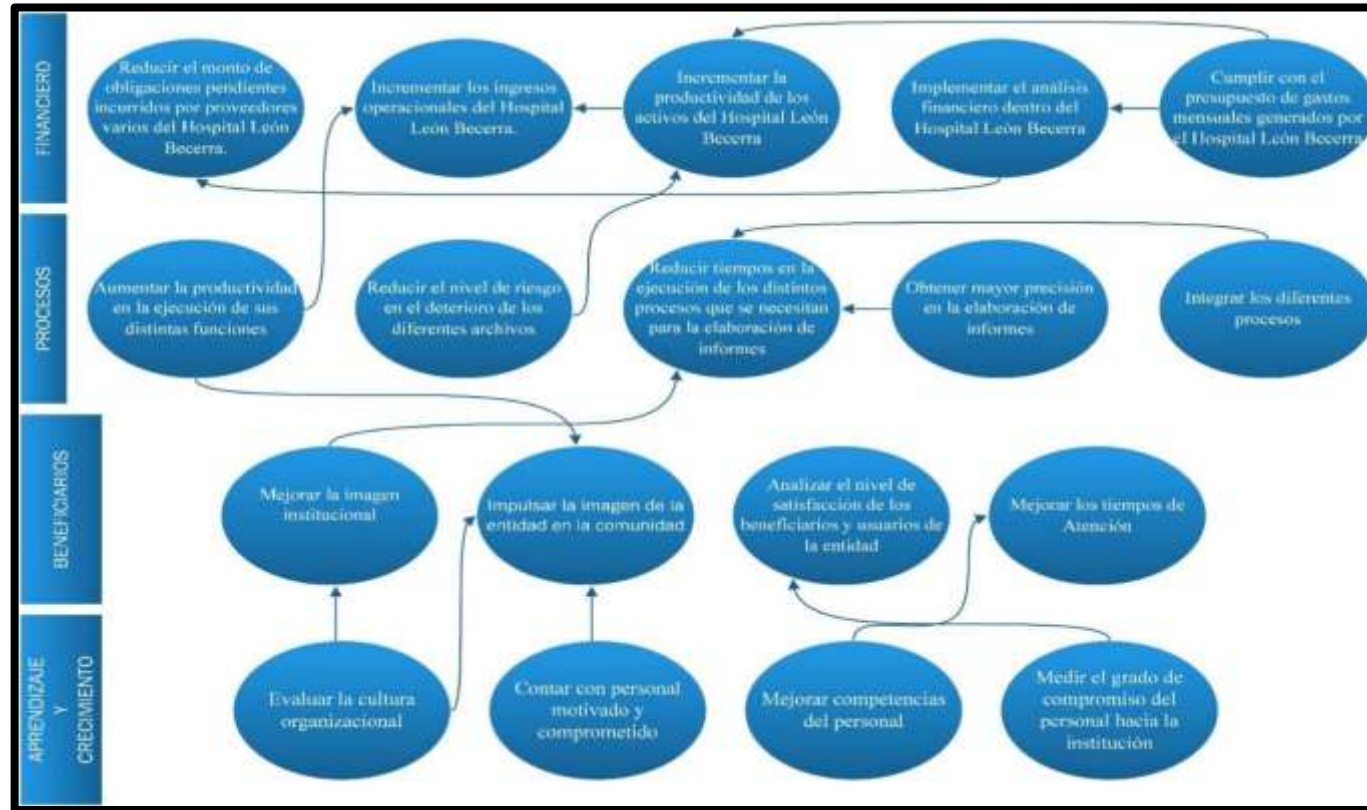
Al visualizar la perspectiva financiera es posible verificar que el Hospital León Becerra de Guayaquil trate de incrementar la productividad de sus activos, asimismo, aumentar sus ingresos operacionales y reducir las obligaciones pendientes con los proveedores, todo, cumpliendo con el presupuesto de gastos mensuales, logrando además, la implementación del análisis financiero dentro de la institución.

Para lograr lo anteriormente descrito el hospital necesita mejorar respecto a la perspectiva de beneficiarios, es decir, mejorar su imagen institucional, impulsar la imagen de la entidad a la comunidad, analizar el nivel de satisfacción de los beneficiarios y usuarios de la entidad y también mejorar los tiempos de atención.

Además, el hospital deberá aumentar la productividad en la ejecución de las distintas funciones, reducir el nivel de riesgo de deterioro de los diferentes archivos, reducir tiempos en la ejecución de los distintos procesos que se necesitan para la elaboración de informes, obtener mayor precisión en la elaboración de informes e integrar los diferentes procesos.

Por último deberá evaluar su cultura organizacional, contar con personal motivado y comprometido, mejorar competencias del personal y medir el grado de compromiso del personal hacia la institución.

Ilustración 17. Mapa Estratégico y Rutas de Causa – Efecto – Unificación de Propuestas



Elaborado por: Autores

4.3. Indicadores Estratégicos para el Hospital León Becerra

Para realizar la matriz del Balanced Scorecard es obligatorio poder medir los objetivos estratégicos con indicadores que nos permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos. Para cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente con sus respectivos objetivos, se crearon las respectivas fichas de indicadores donde se hace constar la fórmula, la meta, forma en que se los medirá, metas a corto y largo plazo.

4.3.1. Resultados de los indicadores perspectiva: Financiera

Ficha de Indicador: *Nivel de cuentas por pagar en relación al total del pasivo corriente por periodo.*

Fórmula	
<i>Nivel de cuentas por pagar en relación al total del pasivo corriente por periodo</i>	
Línea Base	24%
Corto Plazo	Disminución del 10%
Largo Plazo	
Forma de Capturar los Datos	Recolección de las facturas emitidas al hospital, clasificación por días de crédito otorgado.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 2: Nivel de Cuentas por Pagar
Elaboración propia

Ficha de Indicador: *Rotación de Cuentas por cobrar.*

Fórmula	
<i>Cuentas por cobrar / (Ventas anuales /360)</i>	
Línea Base	126 días
Corto Plazo	109 días
Largo Plazo	60 días
Forma de Capturar los Datos	Realizando un análisis comparativo entre las cuentas por cobrar y las ventas netas, base de datos de clientes clasificados por nivel de riesgo de cobro.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 3 Rotación de Cuentas por Pagar*Elaboración propia***Ficha de Indicador:** *Capacidad Operativa de los Activos Fijos*

Fórmula	
<i>Nivel de Ingresos /Activos fijos</i>	
Línea Base	1,39 (veces)
Corto Plazo	1,45 (veces)
Largo Plazo	
Forma de Capturar los Datos	Balance General y Estado de Resultado
Frecuencia de Medición	Anual

Tabla 4 Capacidad Operativa de los Activos Fijos*Elaboración propia*

Ficha de Indicador: *Presupuesto de ingresos y gastos*

Fórmula	
<i>Gasto real / gasto presupuestado</i>	
Línea Base	76%
Corto Plazo	70%
Largo Plazo	70%
Forma de Capturar los Datos	Reporte y análisis de presupuestos mensuales elaborados en el departamento de contabilidad
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 5 Presupuesto de Ingresos y Gastos*Elaboración propia***Ficha de Indicador:** *Análisis Financiero*

Fórmula	
<i>Razón Circulante: Activo Corriente /Pasivo Corriente</i>	
Línea Base	\$1.38
Corto Plazo	\$1.61
Largo Plazo	\$2.01
Forma de Capturar los Datos	Balances Generados en el Departamento contable.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 6 Razón Circulante*Elaboración propia*

Fórmula	
Razón Rápida: <i>(Activo Corriente – Inventario)/P.C.</i>	
Línea Base	\$1.26
Corto Plazo	\$1.46
Largo Plazo	\$1.82
Forma de Capturar los Datos	Balances Generados en el Departamento contable.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 7 Razón rápida

Elaboración propia

Fórmula	
Rotación de Cuentas por cobrar: <i>(Cuentas por cobrar/ventas anuales)/360</i>	
Línea Base	126 días
Corto Plazo	109 días
Largo Plazo	111 días
Forma de Capturar los Datos	Balances Generados en el Departamento contable.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 8 Rotación de Cuentas por Cobrar

Elaboración propia

Fórmula	
Rotación de Inventario: <i>Costo de ventas / inventario</i>	
Línea Base	12.77
Corto Plazo	13.39
Largo Plazo	14.37
Forma de Capturar los Datos	Balances Generados en el Departamento contable.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 9 Rotación de Inventario

Elaboración propia

Fórmula	
Permanencia de inventario: $365/\text{Rotación de inventario}$	
Línea Base	28
Corto Plazo	26
Largo Plazo	25
Forma de Capturar los Datos	Balances Generados en el Departamento contable.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 10 Permanencia de Inventario

Elaboración propia

Fórmula	
Rotación de activos fijos: $\text{Ventas} / \text{Activos Fijos}$	
Línea Base	1.38
Corto Plazo	1.45
Largo Plazo	1.45
Forma de Capturar los Datos	Balances Generados en el Departamento contable.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 11 Rotación de Activos Fijos

Elaboración propia

Fórmula	
Razón de endeudamiento: $\text{Pasivos totales} / \text{Activos totales}$	
Línea Base	31%
Corto Plazo	28%
Largo Plazo	22%
Forma de Capturar los Datos	Balances Generados en el Departamento contable.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 12 Razón de endeudamiento

Elaboración propia

Fórmula	
Razón de apalancamiento: <i>Pasivos totales/Patrimonio</i>	
Línea Base	27%
Corto Plazo	23%
Largo Plazo	18%
Forma de Capturar los Datos	Balances Generados en el Departamento contable.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 13 Razón de apalancamiento

Elaboración propia

Fórmula	
Margen de Utilidad: <i>Utilidad neta/ Venta</i>	
Línea Base	19%
Corto Plazo	36%
Largo Plazo	51%
Forma de Capturar los Datos	Balances Generados en el Departamento contable.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 14 Margen de Utilidad

Elaboración propia

Fórmula	
Rentabilidad sobre los activos : <i>Utilidad neta / activos</i>	
Línea Base	15%
Corto Plazo	33%
Largo Plazo	44%
Forma de Capturar los Datos	Balances Generados en el Departamento contable.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 15 Rentabilidad sobre los Activos

Elaboración propia

Fórmula	
Rendimiento sobre el patrimonio: <i>Utilidad neta/Patrimonio</i>	
Línea Base	13%
Corto Plazo	27%
Largo Plazo	38%
Forma de Capturar los Datos	Balances Generados en el Departamento contable.
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 16 Rendimiento sobre el Patrimonio

Elaboración propia

4.3.2. Resultados de los indicadores perspectiva: Procesos Internos

Ficha de Indicador: *Productividad*

Es necesario medir cada trimestre el nivel de productividad de los empleados, debido a que de esta manera se podrá obtener un seguimiento continuo y controlado que permita tomar decisiones a corto plazo, esta medición se realizará a través de los reportes que se encuentran terminados y entregados a las autoridades competentes.

Fórmula	
Línea Base	55%
Corto Plazo	68%
Largo Plazo	92%
Forma de Capturar los Datos	Reportes terminados y entregados
Frecuencia de Medición	Trimestral

Tabla 17 Fórmula - Productividad

Elaboración propia

Ficha de Indicador: *Porcentaje de historias clínicas digitalizadas*

Utilizando las bondades que nos ofrece la tecnología de hoy en día, es importante considerar el llegar a disponer de la información contenida en cada una de las historias clínicas en cualquier momento y con mayor rapidez al estar almacenadas en medios magnéticos, cuyo propósito es el resguardo y respaldo permanente de este tipo de documentación, donde el tiempo es un factor que ocasiona deterioro para estos archivos.

Además, otro de los beneficios de digitalizar esta información es el de optimizar el uso y aprovechamiento de los espacios físicos ya que se dispondrá de toda la información, sin importar la antigüedad de la misma, pues la información reposará dentro de una base de datos para archivo permanente y de suma importancia tales como las historias clínicas. Lo idóneo es llevar un control bimensual del cumplimiento de este proceso.

Fórmula	
Línea Base	32%
Corto Plazo	59%
Largo Plazo	100%
Forma de Capturar los Datos	Historias clínicas
Frecuencia de Medición	Bimensual

Tabla 18 Fórmula - Porcentaje de historias clínicas digitalizadas

Elaborado por: Los Autores.

Ficha de Indicador: *Porcentaje del personal que cumple con los tiempos establecidos*

Significa de mucha utilidad efectuar un registro de los tiempos promedios que se llevan a cabo por actividad desempeñada, llevando un control quincenal de los mismos, y es que el cumplimiento de tareas o entrega de reportes por la gestión realizada, permite optimizar los procesos, a la vez se reducen tiempos y en general, se logra una toma de decisiones evitando retrasos o contratiempos en las proyecciones fijadas.

Fórmula	
Línea Base	70%
Corto Plazo	85%
Largo Plazo	94%
Forma de Capturar los Datos	Reporte de tiempos promedios por actividad
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 19 Fórmula - Porcentaje del personal que cumple con los tiempos establecidos

Elaboración propia

Ficha de Indicador: *Porcentaje de error*

A través de los informes realizados mensualmente se podría detectar la calidad de información entregada a los mandos superiores a los cuales se debe reportar, es importante generar información veraz, oportuna e integra y aquella realidad permitirá conocer la situación de las tareas realizadas para obtener las conclusiones apropiadas sobre el trabajo ejecutado.

Fórmula	
Línea Base	5%
Corto Plazo	4%
Largo Plazo	2%
Forma de Capturar los Datos	Diferentes informes que se realizan
Frecuencia de Medición	Mensual

Tabla 20 Fórmula - Porcentaje de error

Elaboración propia

Ficha de Indicador: *Número de procesos automatizados e integrados*

Con el apoyo de la tecnología, las organizaciones deberían reducir la duplicidad de procesos, el objetivo es evitar la ejecución de procesos innecesarios que puedan realizarse una sola vez. A través del manual de procesos es posible manifestar la situación actual de la empresa y además agilizar procesos de manera oportuna, permitiendo consolidar información y obtener resultados unificados para la toma de decisiones.

Fórmula	
Total de procesos automatizados e integrados	
Línea Base	22%
Corto Plazo	57%
Largo Plazo	91%
Forma de Capturar los Datos	Manual de procesos
Frecuencia de Medición	Cuatrimstral

Tabla 21 Fórmula - Número de procesos automatizados e integrados

Elaboración propia

4.3.3. Resultados de los indicadores perspectiva: Beneficiarios

- ✓ Mejorar la imagen institucional: Los indicadores del Objetivo Estratégico de la tabla que se muestra en las siguientes páginas, están basados en las encuestas realizadas a 42 colaboradores del Hospital León Becerra (médicos, enfermeras y personal administrativo)
- ✓ Impulsar la imagen de la entidad con la comunidad: Los indicadores del Objetivo Estratégico de la tabla que se muestra en las siguientes páginas, están basados en información obtenida en las diferentes entrevistas realizadas a personal administrativo del Hospital León Becerra.
- ✓ Analizar el nivel de satisfacción de los beneficiarios y usuarios de la entidad y mejorar los tiempos de atención: Los indicadores de los Objetivos Estratégicos de la tabla que se muestra en las siguientes páginas, están basados en las encuestas realizadas a 450 usuarios de los diferentes servicios médicos que ofrece el Hospital León Becerra.

Ficha de Indicador: Porcentaje de colaboradores de la institución que conocen la misión y se sienten identificados con ella.

Fórmula	
Línea Base	57,14%
Corto Plazo	63%
Largo Plazo	70%
Forma de Capturar los Datos	Encuestas
Frecuencia de Medición	Cuatrimestral

Tabla 22 Fórmula - Porcentaje de colaboradores de la institución que conocen la misión y se sienten identificados con ella

Elaboración propia

Ficha de Indicador: Porcentaje de colaboradores de la institución que conocen la visión y se sienten identificados con ella.

Fórmula	
Línea Base	45,24%
Corto Plazo	50%
Largo Plazo	60%
Forma de Capturar los Datos	Encuestas
Frecuencia de Medición	Cuatrimestral

Tabla 23: Fórmula - Porcentaje de colaboradores de la institución que conoce la visión y se sienten identificados con ella

Elaboración propia

Ficha de Indicador: Número de galenos que son docentes también.

Fórmula	
Línea Base	8
Corto Plazo	10
Largo Plazo	15
Forma de Capturar los Datos	Fichas técnicas de los doctores del H.L.B
Frecuencia de Medición	Anual

Tabla 24: Fórmula - Número de galenos que son docentes también

Elaboración propia

Ficha de Indicador: Número de eventos en el año en los que el Hospital León Becerra ha asistido o colaborado.

Fórmula	
Línea Base	1
Corto Plazo	2
Largo Plazo	4
Forma de Capturar los Datos	Colaboradores del H.L.B
Frecuencia de Medición	Anual

Tabla 25 Fórmula - Número de eventos en el año en los que el Hospital León Becerra ha asistido o colaborado.

Elaboración propia

Ficha de Indicador: Porcentaje de Retención del cliente.

Fórmula	
Línea Base	78%
Corto Plazo	82%
Largo Plazo	88%
Forma de Capturar los Datos	Encuestas
Frecuencia de Medición	Semestral

Tabla 26: Fórmula - Porcentaje de Retención del cliente

Elaboración propia

Ficha de Indicador: Porcentaje de usuarios y/o pacientes que están de acuerdo con las tarifas establecidas por el Hospital.

Fórmula	
Línea Base	60,67%
Corto Plazo	64%
Largo Plazo	70%
Forma de Capturar los Datos	Encuestas
Frecuencia de Medición	Semestral

Tabla 27 Fórmula - Porcentaje de usuarios y/o pacientes que están de acuerdo con las tarifas establecidas por el Hospital

Elaboración propia

Ficha de Indicador: Promedio de las evaluaciones del servicio por parte de los usuarios.

- ✓ Cortés y profesional.

Fórmula	
Línea Base	40,44%
Corto Plazo	50%
Largo Plazo	75%
Forma de Capturar los Datos	Encuestas
Frecuencia de Medición	Semestral

Tabla 28 Fórmula - Promedio de las evaluaciones del servicio por parte de los usuarios: Cortés y profesional

Elaboración propia

- ✓ Los colaboradores hablan de forma clara y comprensible.

Fórmula	
Línea Base	39,11%
Corto Plazo	50%
Largo Plazo	75%
Forma de Capturar los Datos	Encuestas
Frecuencia de Medición	Semestral

Tabla 29 Fórmula – Promedio de las evaluaciones del servicio por parte de los usuarios: Colaboradores hablan de forma clara y comprensible

Elaboración propia

- ✓ Capaz de resolver los problemas e inquietudes de los usuarios.

Fórmula	
Línea Base	38,67%
Corto Plazo	50%
Largo Plazo	75%
Forma de Capturar los Datos	Encuestas
Frecuencia de Medición	Semestral

Tabla 30 Fórmula - Promedio de las evaluaciones del servicio por parte de los usuarios: Capaz de resolver los problemas e inquietudes.

Elaboración propia

Ficha de Indicador: Tardanza promedio en turnos: Más de 15 minutos.

Fórmula	
Línea Base	82,89%
Corto Plazo	75%
Largo Plazo	60%
Forma de Capturar los Datos	Encuestas
Frecuencia de Medición	Semestral

Tabla 3131: Fórmula - Tardanza promedio en turnos: Más de 15 minutos

Elaboración propia

Ficha de Indicador: Dos o más veces de concurrencia para la primera atención.

Fórmula	
Línea Base	81%
Corto Plazo	78%
Largo Plazo	60%
Forma de Capturar los Datos	Encuestas
Frecuencia de Medición	Semestral

Tabla 32: Fórmula - Dos o más veces de concurrencia para la primera atención

Elaboración propia

4.3.4. Resultados de los indicadores perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento

Ficha de Indicador: *Porcentaje de empleados que rotan semestralmente*

Fórmula	
()	
Línea Base	30%
Corto Plazo	20%
Largo Plazo	10%
Forma de Capturar los Datos	Registros de ingreso y salida como colaboradores de la institución
Frecuencia de Medición	Semestralmente

Tabla 33: Fórmula - Porcentaje de empleados que rotan semestralmente
Elaboración propia

Ficha de Indicador: *Porcentaje de Ausentismo mensual*

Fórmula	
()	
Línea Base	35%
Corto Plazo	20%
Largo Plazo	15%
Forma de Capturar los Datos	Reporte de entradas y salidas de la jornada laboral
Frecuencia de Medición	Mensualmente

Tabla 34 Porcentaje de Ausentismo mensual

Elaboración propia

Ficha de Indicador: *Porcentaje de Colaboradores que laboran en otras instituciones.*

Fórmula	
(
Línea Base	50%
Corto Plazo	20%
Largo Plazo	10%
Forma de Capturar los Datos	A través de Encuestas y horarios de salida
Frecuencia de Medición	Trimestralmente

Tabla 35 Fórmula Porcentaje de colaboradores que laboran en otras instituciones.

Elaboración propia

Ficha de Indicador: *Número de reconocimientos obtenidos por empleado trimestralmente.*

Fórmula	
()	
Línea Base	15%
Corto Plazo	35%
Largo Plazo	47%
Forma de Capturar los Datos	Mediante encuestas y documentación del presupuesto asignado para esta actividad
Frecuencia de Medición	Trimestralmente

Tabla 36 Fórmula - Número de reconocimientos obtenidos por empleado trimestralmente.

Elaboración propia

Ficha de Indicador: *Número de Capacitaciones dadas al personal semestralmente.*

Fórmula	
Número de capacitaciones recibidas semestralmente	
Línea Base	0
Corto Plazo	1
Largo Plazo	2
Forma de Capturar los Datos	Mediante análisis del presupuesto asignado o gastos incurridos por dichas capacitaciones
Frecuencia de Medición	Semestralmente

Tabla 37 Fórmula - Número de capacitaciones recibidas semestralmente

Elaboración propia

Ficha de Indicador: *Porcentaje de colaboradores que desempeñan actividades acorde a su perfil laboral.*

Fórmula	
()	
Línea Base	18%
Corto Plazo	30%
Largo Plazo	50%
Forma de Capturar los Datos	Mediante análisis de hojas de vida de cada uno de los colaboradores
Frecuencia de Medición	Semestralmente

Tabla 38 Fórmula - Porcentaje de colaboradores que desempeñan actividades acorde a su perfil laboral

Elaboración propia

Ficha de Indicador: *Porcentaje de sugerencias realizadas por los colaboradores.*

Fórmula	
()	
Línea Base	20%
Corto Plazo	33%
Largo Plazo	50%
Forma de Capturar los Datos	Mediante encuestas realizadas al personal
Frecuencia de Medición	Trimestralmente

Tabla 39 Fórmula - Porcentaje de sugerencias realizadas por los colaboradores

Elaboración propia

Ficha de Indicador: Número de artículos publicados por el personal médico en el año

Fórmula	
()	
Línea Base	20%
Corto Plazo	68%
Largo Plazo	75%
Forma de Capturar los Datos	Análisis de la base de datos que tenga el hospital en donde conste la participación del médico autor de la publicación
Frecuencia de Medición	Anualmente

Tabla 40 Fórmula - Número de artículos publicados por el personal médico en el año

Elaboración propia

Luego de obtener los indicadores de los objetivos estratégicos se presenta una ficha para visualizar la relación de cada objetivo con su indicador.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
Financiera	1. Reducir el monto de obligaciones pendientes incurridos por proveedores varios del Hospital León Becerra.	Nivel de cuentas por pagar en relación al total del pasivo corriente por periodo.
	2. Incrementar los ingresos operacionales del Hospital León Becerra.	Cuentas por cobrar / (Ventas anuales /360)
	3. Incrementar la productividad de los activos del Hospital León Becerra	Nivel de Ingresos /Activos fijos
	4. Implementar el análisis financiero dentro del Hospital León Becerra	Indicadores financieros (ratios)
	5. Cumplir con el presupuesto de gastos mensuales generados por el Hospital León Becerra	Gasto real / gasto presupuestado

Procesos Internos	1. Aumentar la productividad en la ejecución de sus distintas funciones.	Productividad
	2. Reducir el nivel de riesgo en el deterioro de los diferentes archivos.	Porcentaje de historias clínicas digitalizadas
	3. Reducir tiempos en la ejecución de los distintos procesos que se necesitan para la elaboración de informes.	Porcentaje del personal que cumple con los tiempos establecidos
	4. Obtener mayor precisión en la elaboración de informes.	Porcentaje de error
	5. Integrar los diferentes procesos.	Número de procesos automatizados e integrados

Beneficiarios	1. Mejorar la imagen institucional	1. Porcentaje de colaboradores de la institución que conocen la misión y se sienten identificados con ella
		2. Porcentaje de colaboradores de la institución que conocen la visión y se sienten identificados con ella
	2. Impulsar la imagen de la entidad con la comunidad	1. Número de galenos que son docentes también
		2. Número de eventos en el año en los que el Hospital León Becerra ha asistido o colaborado
	1. Analizar el nivel de satisfacción de los beneficiarios y usuarios de la entidad	1. Porcentaje de Retención del cliente
		2. Porcentaje de usuarios y/o pacientes que están de acuerdo con las tarifas establecidas por el Hospital
		3. Promedio de las evaluaciones del servicio por parte de los usuarios <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cortés y profesional ✓ Los colaboradores hablan de forma clara y comprensible ✓ Capaz de resolver los problemas e inquietudes de los usuarios
	2. Mejorar los tiempos de atención	1. Tardanza promedio en turnos: Más de 15 minutos
		2. Dos o más veces de concurrencia para la primera atención

Aprendizaje y Crecimiento	1. Evaluar la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de empleados que rotan semestralmente. ✓ Porcentaje de ausentismo mensual
	2. Contar con personal motivado y comprometido	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de empleados que laboran en otras instituciones ✓ Número de reconocimientos por empleados trimestralmente
	3. Mejorar competencias del personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de capacitaciones dadas al personal semestralmente ✓ Porcentaje de empleados que desempeñan actividades acorde a su perfil laboral
	1. Medir el grado de compromiso del personal hacia la institución	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de sugerencias realizadas por los empleados ✓ Número de artículos publicados por el personal médico en el año

Tabla 41: Relación de los objetivos estratégicos con los indicadores.

Elaboración propia

4.4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas son esfuerzos temporales de elaboración de tareas que están alineados con los objetivos estratégicos, son proyectos que ayudarán al hospital a cumplir con los objetivos estratégicos.

4.4.1. Iniciativas Estratégicas Generales

Las estrategias que se detallan en esta sección han sido propuestas por los autores de las cuatro tesis con responsabilidad compartida porque se considera que tendrán un efecto positivo en todas las áreas del Hospital León Becerra:

a. Implementación de un sistema integrado.

Al utilizar tecnología de vanguardia se optimiza la gestión hospitalaria aportando beneficios a la comunidad, personal y administradores de la institución hospitalaria. Es por esto que se debe considerar la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, Enterprise Resource Planning), que es un sistema de gestión de la información, enfocado a las necesidades de la empresa, integra y automatiza procesos de negocio asociados con los aspectos operativos de la misma y así se cumplen los objetivos corporativos. Estos sistemas permiten alta integración de la información clave en una sola base de datos, una sola aplicación y una interfaz unificada.

La funcionalidad del sistema se encuentra dividida en módulos que se adaptan según las necesidades del cliente, estos módulos pueden ser: ventas, compras, almacén, gestión de proyectos, contabilidad, recursos humanos, gestión de

agenda, etc., estos sistemas facilitan la comunicación e intercambio de datos entre los distintos departamentos aportando de esta manera a la eliminación de operaciones innecesarias. Adicionalmente, facilita la toma de decisiones porque se tiene toda la información de cómo marcha la empresa en la actualidad.

Estos sistemas incluyen distintos niveles de autorización, por otro lado, la información estará centralizada y con copias de seguridad programadas automáticamente para prevenir cualquier pérdida de información. Así la información de la institución estará debidamente protegida en el sentido del robo de información o acceso desautorizado a ella así como la seguridad de los datos. Un sistema ERP optimiza la gestión de procesos, automatizando los mismos, se incrementa la productividad de los empleados, eliminando actividades duplicadas, información redundante.

Toda empresa, ya sea del sector público o privado debería contar con un Sistema integrado en todas sus áreas, que le facilitará la realización de sus diferentes actividades. En el caso del hospital este sistema debería dotar a los médicos con fichas del paciente, en el que él pueda tener acceso en cualquier computadora de la institución; y, en la parte administrativa pueda proveer la información para que sus directivos obtengan en forma ágil y veraz, lo que ellos quieran consultar, para poder tomar decisiones que van a beneficiar a la institución.

De acuerdo a los antecedentes citados en este proyecto, el hospital ejecuta procesos de facturación, cobros, pagos y contabilidad, los cuales no se encuentran integrados, incurriendo en doble facturación, procesos manuales, que

requieren tiempo y herramientas obsoletas, impidiendo la pro actividad dentro del área laboral.

A continuación se pone a disposición del hospital varias cotizaciones, en la que consta el costo aproximado de la implementación de dos Sistemas Integrados (Módulos) y dos ERP con sus respectivas características y ventajas.

b. Sistema Integrado FASTSOFT

De acuerdo a referencias laborales, se procedió a contactar con el Señor Julio Veloz, creador del sistema FASTSOFT, que distribuye la empresa LISTOSOFT SOLUCIONES S.A. una empresa con más de diez años de experiencia en el mercado, para así proponer la contratación del sistema que proveen, con el objetivo de reemplazar procesos manuales, por actividades integradas, generación automática de reportes, disminución de tiempos de generación de información así como evitar la doble facturación. A continuación se detalla la propuesta del sistema.

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Opción 1			
2	Licencias (dos máquinas)		\$ 1.200,00
	Incluye:		
	Instalación y configuración		
	Configuración de formatos SRI (facturas, retenciones, etc.)		
	Capacitación "in situ" 4 horas		
	Soporte remoto (vía Internet) por un año		
	Actualizaciones por un año		
	Disponibilidad de servidor en Internet para respaldos		
Opción 2			
3	Licencias		\$ 1.500,00
Oferta Adicional			
1	Módulo de nómina		\$ 300,00
	<i>Nota:</i>		
	Después del primer año el costo por renovación del servicio de Soporte Remoto, Actualizaciones y disponibilidad de Servidor en la Nube para Respaldo para 2 licencias todo el año.		\$ 200,00
La forma de pago es 50% contra instalación y 50% a 15 días (cheque a fecha).			

Tabla 42: Costos del Sistema Integrado FASTSOFT

Fuente: Empresa LISTOSOFT SOLUCIONES S.A.

Elaboración propia

El sistema “Fastsoft” incluye lo siguiente:

FastSoft Sistema Contable Integrado		
Inventario	Anticipos entregados pendientes	Recalculo de Saldos
Nota de ingreso		Cierre de periodo
Nota de Egreso	Compras	Cierre de ejercicio
Transferencias	Órdenes de compras	Plan de cuentas
Transformaciones	Comprobantes de compras	Diario general
Intercambios	Devoluciones / rebajas	Mayor general
Informe de recepción	Importaciones	Balance de comprobación
Análisis de Precios vs. Costos	Listado de proveedores	Balance inicial
Listado para conteo físico		Balance general
Diferencias del Inventario Físico	<u>Cuentas por Pagar</u>	Estado de pérdidas y ganancias
Estado del Inventario	Saldos iniciales	Anexos
Diferencias de Intercambios	Obligaciones por pagar	Origen y Aplicación de fondos
Egresos por trueque	Notas de créditos	Reporte de retenciones en la fuente
	Estados de cuenta	
Ventas	Antigüedad de cartera	Tributario
Pedidos	Documentos pendientes	Declaración de IVA
Proformas	Anticipos recibidos pendientes	Declaración de Retención
Facturas		Declaración de Impuesto a la renta
Notas de Evento	Caja	Anexos REOC
Devoluciones/Rebajas	Ingresos	Anexos magnéticos de IVA
Contactos de Servicio	Egresos	Anexo transaccional
Facturación de Contactos	Cheques recibidos	Anexos Especiales
Actualización de PVP	Listado de cheques recibidos	
Liquidación de comisiones	Cuadro de caja	<u>Producción</u>
Lista de precios	Movimiento de caja	Órdenes de producción
Reporte de comisiones	Reporte de Ventas y Caja	Consulta de órdenes de producción
Reporte de pedido/proformas		Reporte de órdenes de producción
Recorte de ventas	Bancos	

Listado de clientes	Depósitos	Flujo de Caja
Etiquetas de precios	Cheques	Consulta de Flujo de Caja
	Notas de Débito	Reporte de Flujo de Caja
<u>Cuentas por Cobrar</u>	Notas de Crédito	
Saldos iniciales	Conciliación	Catálogos
Nota de débito	Recalculo de Saldos	Ítems
Nota de crédito	Estado de Cuenta	Vendedores
Refinanciamiento	Informe de Bancos	Personas
Cruce de cuentas	Cheques emitidos	Líneas
Cambio de vencimiento		Bodegas
Recalculo de Saldos	Contabilidad	Cuentas Contables
Estados de Cuenta	Comprobantes de diario	Cuentas bancarias
Antigüedad de cartera	Retenciones en la fuente	Cajas
Documentos pendientes	Importar plan de cuentas	Usuarios
Movimientos de cuentas por cobrar	Generación de comprobantes de resumen	Perfiles
Control de Riesgo		Parámetros

Tabla 43: Detalle del Sistema Integrado FASTSOFT

Fuente: Empresa LISTOSOFT SOLUCIONES S.A.

Elaboración propia

Fortalezas del Sistema Integrado “Fast Soft”

Es un asistente administrativo porque exige que cumpla con cada uno de los procedimientos contables establecidos, mantiene todos y cada uno de los libros actualizados, convirtiéndose así en un auxiliar contable, que nos permitirá acceder a los balances en cualquier momento.

Cabe recalcar que el sistema en propuesta es amigable con el usuario, es fácil de usar, organizado y gráfico, es una importante fuente de información, ya que al encontrarse con cada módulo integrado, permite tomar decisiones de índole

administrativa, financiera y comercial, porque nos arroja información resumida y totalmente comprensible.

Ventajas:

- ✓ Paquete integrado, un solo producto que cubre las necesidades de control y administración.
- ✓ Económico.
- ✓ Desarrollado en base a las necesidades de la mayoría de empresas e instituciones del medio.
- ✓ Es amigable con el usuario.
- ✓ Es seguro.
- ✓ Funciona en red, o en una sola computadora.
- ✓ Maneja sucursales y/o puntos de ventas remotos.
- ✓ Integra módulos de: Inventario, Ventas, Compras, Caja Bancos, Cuentas por Cobrar, Cuentas por pagar, Contabilidad.

Actualmente, el mundo empresarial avanza a pasos agigantados, y este va de la mano con la evolución de la tecnología, es por ello que se considera que la inversión en un sistema integrado como el que se propone en el presente estudio, ahorrará tiempo al momento de realizar el trabajo diario, aumentando la productividad de los empleados, así como también de la información contable que el mismo genere.

Poseer un buen sistema, que sea eficiente y funcional, se convierte en un activo intangible, fuente de información relevante que permitirá conocer la situación económica financiera del hospital.

Cabe recalcar que generar balances confiables permitirá evaluar las utilidades en un periodo de tiempo específico, generar flujos de efectivo, suministrar información financiera y económica de la entidad, estimar costos, beneficios sociales, facilitar y agilizar la toma de decisiones.

El sistema FastSoft, proporcionará al hospital información financiera oportuna, clara y fácil de comprender, confiable, verificable y comparable, permite integrar al mismo la consecución de las propuestas antes mencionadas, ya que gracias a la instalación del sistema, se puede llevar un control financiero más preciso, proporcionando los balances para cerrar cada mes, facilitando el análisis financiero y llevando un registro de las cuentas por cobrar, economizando tiempo y recursos.

Para concluir, la importancia de la información que generará el sistema, para el hospital, es relevante para la buena toma de decisiones, FastSoft brinda las características requeridas, que permitirán corregir cualquier tipo de desviación que se presente.

Sistema Integrado de la empresa SIGI

EMPRESA	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO	COSTO
SIGI Ing. Galo Mestanza Pacheco	1 módulo de control de almacén	\$1.000,00
	1 módulo de contabilidad	\$1.200,00
	1 módulo de atención al cliente	\$1.000,00
	Actividades para personalizar el diseño de los módulos <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha. • Programar proceso. • Optimizar proceso. • Entrenar usuario. • Diseñar modelo de gestión. • Diagnóstico de informática. • Determinar datos relevantes. • Capacitar usuario. • Analizar datos relevantes. 	

Tabla 44: Sistema Integrado de la empresa SIGI

Fuente: Ing. Galo Mestanza Pacheco – SIGI

Elaboración propia

ERP: OpenERP**Elección de un ERP de código abierto**

El software libre no tiene costos asociados a licencias de uso y se puede realizar diversas instalaciones en la cantidad de equipos que se requieran y así, destinar los costos que corresponden a las licencias hacia otras inversiones para la institución hospitalaria, cabe recalcar que se puede elegir libremente al proveedor y también utilizar recursos internos para su desarrollo.

Una de las opciones de código abierto para la Dirección Administrativa del Hospital León Becerra de Guayaquil, es: OpenERP que es una solución “ERP Open Source” que integra funciones para ventas, CRM, gestión de proyectos, gestión de almacenes e inventarios, fabricación, gestión financiera, recursos humanos, y otros. Permite trabajar remotamente mediante una interfaz web desde un ordenador conectado a Internet.

OpenERP, puede ser escogido como el sistema a utilizar en el hospital por los siguientes motivos: capacidad de adaptación a las necesidades de la institución, cantidad de módulos que ofrece, facilidad de uso del sistema, costo de implementación, solidez financiera de la marca proveedora, metodología de implantación, independencia del sistema operativo y la del motor de la base de datos y la flexibilidad para gestionar nuevas líneas de negocio.

OpenERP, es un sistema potente, pues añade, en la mayor parte de sus áreas, herramientas de análisis y generación de informes, por lo que la gestión y visualización de la información se simplifica. Es una herramienta flexible, que permite modificar y adaptar el código a las necesidades de las empresas de forma ágil. Es software libre, basado en estándares, abierto y ampliamente soportado. Existe una importante comunidad de desarrolladores que están constantemente fortaleciendo el proyecto. Es accesible, se suministra bajo licencia GPL, por lo que no se abonan licencias de adquisición, únicamente conlleva los costes de integración y adaptación a las necesidades de nuestra empresa.

Características técnicas

OpenERP, es un sistema ERP y CRM, utilizado para la gestión integrada de los recursos de la empresa. Se integra con distinto software de oficina y dispone de funcionalidad para la generación de impresos vía PDF, HTML. También permite exportar datos a otros programas como OpenOffice o MS Office (Excel, Word). La arquitectura del sistema es cliente-servidor, lo que permite que todos los usuarios trabajen sobre el mismo repositorio de datos.

Es un software multiplataforma: funciona sobre Linux y Windows, y la interfaz de usuario está construida sobre Gtk+. OpenERP emplea a Postgresql como sistema manejador de bases de datos y ha sido programado con Python.

OpenERP por áreas funcionales

Contabilidad:

El módulo contable de OpenERP, provee contabilidad general, analítica y presupuestaria, y cuenta con todas las funcionalidades para llevar los libros contables de forma rigurosa. Este módulo nos ayudará en la gestión de los datos económicos de nuestra empresa, siendo posible la utilización de múltiples planes de cuentas de manera simultánea. También permite la generación de presupuestos, informes, etc. Con este módulo la tesorería puede gestionar los flujos de caja y el efectivo con un alto nivel de trazabilidad. Sus funciones básicas son:

- ✓ Gestión del plan contable general, analítico y auxiliar.
- ✓ Cuentas pendientes de cobro y cuentas pendientes de pago.
- ✓ Planes multinivel sin limitación en los códigos ni en los niveles.
- ✓ Posibilidad de trabajar en varios ejercicios contables al mismo tiempo.
- ✓ Gestión de cierres parciales.

Almacén

Con la posibilidad de múltiples localizaciones de almacenes, y de fijación de stock mínimo para los productos, OpenERP, nos permite definir un stock mínimo y de seguridad, con el fin de vincular acciones a dichos eventos como pueden ser la generación automática de pedidos a proveedores o el aviso mediante alertas por distintos canales. Sus funciones básicas son:

- ✓ Planificación de almacén, inventario, trazabilidad.
- ✓ Gestión de inventarios mediante partida doble (como en contabilidad).
- ✓ Diferentes métodos de evaluación del inventario.
- ✓ Sistemas de gestión de costes (coste estándar, coste de producción, etc.)

Compras

OpenERP, gestiona automáticamente todos los procesos asociados con las órdenes de compra y el abastecimiento de la empresa. El módulo de inventario puede calcular automáticamente las órdenes de aprovisionamiento conforme a las necesidades actuales o futuras de nuestra empresa, y a los niveles de precios de los proveedores y contratos. Sus funciones básicas son:

- ✓ Gestión y seguimiento de compras.
- ✓ Reaprovisionamiento por pedido o por flujo de producción.
- ✓ Gestión de los contratos de proveedores, de las listas de precio y de las condiciones de pago y entrega.

Proyectos

OpenERP, puede gestionar proyectos de cualquier naturaleza. Pueden estar relacionados con los servicios, soporte, producción o desarrollo. Permite organizar las actividades en tareas y planificar el trabajo que se necesita para completar estas tareas. El sistema le permite planificar la asignación de recursos sobre una base a corto plazo y a largo plazo. También se pueden programar comunicaciones automáticas a través de correo electrónico para informar a los socios del estado de avance del proyecto.

Recursos Humanos

OpenERP en Recursos Humanos, ofrece un conjunto completo de herramientas que permiten a las empresas gestionar los activos más importantes en su organización: su mano de obra. Incluye aplicaciones para la gestión de contrataciones o evaluaciones de productividad. También proporciona herramientas para controlar y administrar las asistencias, ausencias y registros de horas.

Cada empleado puede ser asignado a un plan de evaluación. El plan define la frecuencia y la forma en que las evaluaciones periódicas del personal son gestionadas. OpenERP, le permite elegir entre varios tipos de procesos de evaluación: ascendente, descendente, autoevaluación y evaluación final del gerente.

OpenERP, permite crear y administrar su propio proceso de contratación, permitiéndole definir cada paso en el proceso. También puede definir correos automáticos que se enviarán al solicitante en cualquiera de los pasos de contratación (por ejemplo, un acuse de recibo en la fase de recepción o un escrito de rechazo en la fase de cierre). Ya no tendrá que preocuparse de mantener actualizados a los candidatos sobre su posición en el proceso de contratación.

Ventas

Los procesos de venta y presupuestario están completamente integrados en el módulo de gestión de clientes (CRM). La forma en que OpenERP puede acceder a la información acerca de los clientes lo hace muy útil para la administración de ventas. Las herramientas de segmentación permiten generar de forma automática ofertas especiales para clientes inconformes o para clientes que no han realizado pedidos en un determinado período de tiempo. Sus funciones básicas son:

- ✓ Envío de SMS para confirmaciones.
- ✓ Envío y generación de Fax o emails.
- ✓ Impresión de cartas personalizadas y con los contactos.
- ✓ Gestión de eventos y acciones a través del calendario.
- ✓ Informe de costes y beneficios sobre las acciones comerciales.
- ✓ Histórico de contactos y trazabilidad.
- ✓ Análisis de la efectividad de tele-operadores.
- ✓ Gestión de oportunidades, presupuestos, órdenes y entregas.
- ✓ Gestión de contratos con el cliente, listas de precio y condiciones de pago.
- ✓ Seguimiento de acciones comerciales.

Marketing

El diseño de cada campaña de marketing es sobre todo un proceso a largo plazo y el éxito de cualquier campaña depende de la investigación y la eficacia en la selección de los clientes en la campaña. La campaña en OpenERP, funciona sobre el principio básico de la automatización de prospectos (posibles clientes) por el cual se crea una ventaja basada en una respuesta específica por un cliente hacia un estímulo. La prospección de ventas se considera el primer escalón para conseguir una venta, por lo que una vez que tenemos los prospectos comenzaremos con la campaña de marketing.

El módulo de campaña de marketing está estrechamente sincronizado con el módulo de CRM. Se establecen las metas para cada campaña, que sería considerado como un estado deseado. Una vez que el prospecto cumple nuestros criterios objetivos de metas nosotros cambiamos su estado para convertirlo en una oportunidad. Una vez que el prospecto cumple con nuestro objetivo final se le considera como un nuevo cliente y cerramos el prospecto.

CRM o Relación con el cliente

El módulo CRM y Gestión de ventas permiten el seguimiento de sus actividades de ventas desde el primer contacto hasta el final de la realización del pedido de venta. OpenERP, permite hacer un seguimiento de todos los correos electrónicos y los documentos intercambiados con los clientes.

La integración con Microsoft Outlook, Thunderbird o teléfono móvil permite al equipo seguir trabajando de la manera que quieran, mientras se mantiene la sincronización completa con clientes potenciales, oportunidades y documentos.

Costos de implementación

La implantación de un sistema ERP incluye una serie de costos directos, indirectos y otros que no siempre se prevén. Se consideran que los costos directos incluyen pagos a los proveedores de los servicios, los indirectos están más relacionados con costos internos, y los ocultos pueden ser de ambos tipos.

Los costos aproximados para implementación de OpenERP son:

- ✓ Mantenimiento servidor OpenERP: \$ 54,00 mensuales
- ✓ Análisis inicial de la empresa y requisitos: \$ 83,00 por hora
- ✓ Configuración del sistema: \$ 69,00 por hora
- ✓ Formación: \$ 69,00 por hora
- ✓ Migración de datos: \$ 69,00 por hora
- ✓ Ayuda al arranque: \$ 83,00 por hora

Al elegir OpenERP en la nube se ahorran los siguientes rubros: ahorra el coste de instalación; costo de compra de un servidor físico para la empresa; las actualizaciones están incluidas y se las reciben automáticamente, lo que nos ahorra más horas de consultoría; horas de consultoría para la reparación de fallas y migración de datos tras nuevas actualizaciones; costo de hacer copias de respaldo periódicas.

ERP: Microsoft Dynamics NAV



Actualmente, la sencillez sigue siendo la clave de Microsoft Dynamics NAV. Su funcionalidad de última generación cubre todo lo que necesita para hacer funcionar y crecer una organización con éxito. El costo aproximado para 25 usuarios entre licencias e implementar Microsoft Dynamics NAV es de \$290,000.00

El éxito de Microsoft Dynamics NAV, y el de las empresas que los usan, se deben en gran medida a la eficacia de sus valores fundamentales:

- ✓ **Funcionalidad avanzada global:** para que pueda gestionar casi todo su Negocio.
- ✓ **Ámbito internacional:** gestione varios idiomas y divisas cuando haga negocios fuera de sus fronteras.
- ✓ **Adaptabilidad:** sencilla de personalizar y rápida de adaptar al ámbito de su negocio.
- ✓ **Fácil de usar, implementar y mantener:** a corto plazo, podrá conectarse con sus aplicaciones empresariales existentes y ver el incremento de productividad. A largo plazo, dispondrá de una solución de gestión empresarial innovadora con un coste de propiedad reducido.

Microsoft Dynamics NAV ayuda a:

- ✓ Aumentar la productividad: para conseguir buenos márgenes y fortalecer la base del negocio.
- ✓ Generar pantallas, tablas e informes fácilmente: para optimizar su plan de negocio.
- ✓ Hacer sus procesos transparentes y eficaces: para lograr la satisfacción de los clientes y un rendimiento fácil de valorar.
- ✓ Hacer crecer su negocio: Microsoft Dynamics NAV se adapta rápidamente a los cambios de la organización y el entorno de trabajo mientras que el coste de propiedad no varía.

Microsoft Dynamics NAV y sus áreas funcionales

Contabilidad

Microsoft Dynamics NAV realiza el seguimiento y analiza su información empresarial. Gracias a la integración global, su empresa puede gestionar de forma eficaz:

- ✓ Contabilidad.
- ✓ Existencias.
- ✓ Contabilidad analítica.
- ✓ Activos fijos.
- ✓ Tesorería.
- ✓ Conciliaciones bancarias.
- ✓ Procesos financieros en múltiples divisas, ubicaciones o empresas.

Fabricación

Microsoft Dynamics NAV proporciona un conjunto de herramientas integradas para planificar, gestionar y ejecutar la operativa de fabricación en un mundo global. Aumente la eficacia operativa de la empresa y gestione:

- ✓ Órdenes de producción.
- ✓ Planificación de suministros.
- ✓ Planificación de necesidades de capacidad.

Cadena de suministro

Microsoft Dynamics NAV ayuda a:

- ✓ Ajustar sus procesos de flujo de trabajo.
- ✓ Gestionar el inventario.
- ✓ Mejorar su capacidad de respuesta.
- ✓ Seguir las nuevas oportunidades del mercado.
- ✓ Trabajar de forma más eficaz con sus socios.

Business Intelligence

Microsoft Dynamics NAV proporciona información empresarial básica en tiempo real y una gran variedad de herramientas de análisis que le ayudarán a:

- ✓ Gestionar presupuestos.
- ✓ Crear y consolidar informes.
- ✓ Buscar tendencias y relaciones.
- ✓ Compartir conocimientos.

Ventas y marketing

Microsoft Dynamics NAV permite a Marketing y ventas:

- ✓ Gestionar registros de clientes e históricos de venta.
- ✓ Crear y lanzar campañas de marketing.
- ✓ Realizar el seguimiento de actividades de clientes.
- ✓ Organizar recursos de servicio.
- ✓ Prever y realizar el seguimiento del consumo de componentes.
- ✓ Gestionar contratos de servicio.
- ✓ Realizar exhaustivos controles en los costes.

Recursos humanos

Microsoft Dynamics NAV ayuda a organizar y procesar información clave sobre su personal. Puede:

- ✓ Adjuntar comentarios a los registros de empleados.
- ✓ Realizar el seguimiento de las ausencias.
- ✓ Generar informes.
- ✓ Recordar aniversarios y celebraciones.

Proyectos

Microsoft Dynamics NAV proporciona una visión general de los proyectos ayudando a:

- ✓ Presupuestar costes y tiempos.
- ✓ Automatizar la facturación.
- ✓ Realizar el seguimiento de los costes y los consumos.
- ✓ Planificar capacidades.
- ✓ Predecir disponibilidades.

Servicios

Microsoft Dynamics NAV ayuda a:

- ✓ Gestionar llamadas y consultas de clientes.
- ✓ Realizar el seguimiento de las incidencias de soporte.
- ✓ Asignar recursos.
- ✓ Crear informes.
- ✓ Gestionar activos.

c. Charlas de inducción y Capacitaciones

Es inevitable afirmar que un personal no capacitado es menos eficiente y eficaz en sus actividades diarias, además de llegar a ser inevitable cuestionarse el hecho de que muchas empresas destinan muy pocos recursos y estrategias que mejoren este factor tan importante para el crecimiento de las instituciones.

La contratación de nuevos empleados se debe realizar cuidadosamente, es decir, siguiendo los pasos que constan en los reglamentos establecidos por la Administración del Hospital. Los nuevos colaboradores deben recibir una charla introductoria, que además de ser un entrenamiento previo para desempeñar correctamente sus tareas y funciones, sea utilizada para informarles de los objetivos, misión y visión del Hospital, esto contribuirá a que ellos conozcan y se identifiquen con la filosofía organizacional.

Todo el personal debería de tener capacitaciones constantes, en especial las áreas administrativas que interactúan directamente con los usuarios: Departamento de Convenios, Admisión, Estadísticas, Información y Calidad. El principal tema que se propone es el de atención al cliente.

Por lo tanto se propone un plan de capacitaciones en el cual se designe una comisión semestralmente, que se encargue de revisar y considerar propuestas externas de capacitaciones que sirvan al crecimiento del personal a nivel profesional e institucional y sobre todo adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos de trabajo. Esta propuesta podrá desarrollarse a través de un programa de capacitaciones constantes, en el que se incluyan programas de desarrollo humano y de servicio, así como también, instruir a los niveles gerenciales y jefaturas de la institución de forma que puedan asimilar la filosofía de calidad de servicio y trabajar dentro del mismo concepto.

Mientras se lleva a cabo el programa de capacitación se debe realizar una lista de los objetivos que se pretenden alcanzar en cada sesión, ya que de esa manera se podrá constatar si el conocimiento adquirido es el correcto.

Al final de las capacitaciones se deberá de realizar una encuesta de opinión al personal capacitado sobre los conocimientos recibidos, así como también sobre el ambiente en el que se desarrollaron dichas capacitaciones.

Las capacitaciones impartidas al personal, se realizarán de acuerdo a la especialidad o en función de su puesto de trabajo; las mismas que serán impartidas por un inductor externo que cuente con la experiencia y el conocimiento que se requiere para el proceso de aprendizaje, el cual prestará sus servicios dentro las instalaciones y se le reconocerá sus honorarios profesionales respecto a sus horas laborables.

El beneficio de esta propuesta tiene como finalidad incrementar la productividad de la institución, a través de un personal altamente capacitado y comprometido y, todo esto, en función de la propuesta realizada.

Es importante recalcar que, el simple hecho de considerar a los colaboradores como pilares fundamentales para el crecimiento de la institución, hacen que estos se sientan importantes dentro la misma y sobre todo sientan que su trabajo es valorado y considerado para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

A continuación, se presentan dos cotizaciones en las que constan los costos de las capacitaciones y en qué consiste cada una de ellas:

Precios no incluyen IVA

Tabla 45: Cotización a Cedma para capacitación del personal

Empresa	Temas a tratar	Costo por persona	Incluye	Tiempo de la capacitación
CEDMA	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento humano. • El servicio al cliente. • Cambio conceptuales. • ¿Por qué se pierden los clientes? • Definición de servicio al cliente interno y externo. • El servicio como centro de negocio. • El servicio como apoyo del negocio. • La calidad. • El trabajo en equipo. • Informe TARP. • ¿Qué es una queja? • ¿Cómo tratar quejas y reclamos? • El código de servicio de Karla Albrecht. 	\$70,00	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de Asistencia. • Coffee break y Almuerzo Ejecutivo • Material Bibliográfico. 	6 horas

Fuente: Cedma

Elaboración propia

Empresa	Temas a tratar	Costo por persona	Incluye	Tiempo de la capacitación
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un cliente? • Elementos básicos al momento de prestar un servicio. • Reglas para prestar un buen servicio. • Características del servicio. • Estándares de servicio. • Momentos de verdad. • El triángulo del servicio. • Manejo de quejas, reclamos, preguntas y otras solicitudes. • ¿Qué es un conflicto? • Categorización de los procesos de servicio. • Naturaleza de la actividad del servicio. • Acciones Intangibles dirigidas a las mentes de las personas. • Acciones Intangibles dirigidas a activos intangibles. • Compromiso personal frente al servicio. • Desarrollo de una cultura de servicio. 	\$140,00 Precio incluye IVA	<ul style="list-style-type: none"> • Trainer Triple AAA. • Seminario – Taller • 1 coffee break¹ • 1 almuerzo • Material para participantes. • Certificado de asistencia para participante. • Cd Master. • Certificado Institucional. 	10 horas

Tabla 46 Cotización a Liderazgo para capacitación del person

Fuente: Cedma

Elaboración propia

¹ Es un término utilizado para definir los recesos de charlas, reuniones de trabajo, cursos y/o eventos en general, en los cuales se les brinda a los participantes, algo de bebida y pequeños aperitivos para hacer una pausa en la reunión. Estos están compuestos por sandwiches miniatura, hojaldres, dulces, jugos, té y/o café, entre otros.

4.4.2. Perspectiva Financiera

Dentro de la perspectiva financiera, dado los antecedentes descritos anteriormente en el Hospital León Becerra, se propone lo siguiente.

a. Evaluación de proveedores

Se pretende reducir el monto de las obligaciones incurridas por proveedores varios del hospital León Becerra, para lo cual, se propone establecer una línea de selección de los mejores proveedores, a través de una matriz comparativa que ayudará al encargado a gestionar la selección de sus principales abastecedores, en cuanto a precio, calidad, diversidad, servicio post venta, entre otros.

Cada uno de los criterios se evaluará en una escala del 1 al 10; siendo el mejor la calificación 10 y el peor, la calificación 1.

Posteriormente, de acuerdo a la calificación otorgada a cada uno de los proveedores previamente evaluados y una vez realizado su respectivo seguimiento, se procederá a escoger al proveedor que haya obtenido la calificación más alta.

A continuación se detalla el modelo de la matriz:

Criterio	Proveedor	Proveedor X	Proveedor Y	Proveedor Z
Producto o Servicio		10	8	2
Calidad		9	7	10
Precio		10	5	5
Referencias		9	10	6
Diversidad de productos		8	5	9
Manejo de solicitudes		10	10	10
Niveles de inventario		10	8	6
Atención al cliente		10	5	8
Manejo de los reclamos		8	10	4
Frecuencia de entregas		8	8	6
Costos de las entregas		5	2	7
Condiciones de las entregas		10	8	7
TOTAL		107	86	80

Tabla 47 Modelo de selección y evaluación de proveedores

Elaboración propia

Como se puede apreciar, después de una exhaustiva evaluación, el mejor proveedor a seleccionar sería el proveedor X, ofreciendo mejor precio, calidad y atención al cliente. De esta manera, se podrá llevar a cabo la selección de proveedores sin incurrir en costos excesivos, evitando a su vez la selección de proveedor que no se encuentren acorde a las necesidades de la institución.

b. Productividad de los activos

La propuesta consiste en incrementar la productividad de los activos estableciendo la relación entre la cantidad de los servicios generados y la cantidad de los recursos utilizados del Hospital León Becerra, estableciendo metas mensuales en base a medición de la productividad.

Se estima reducir el tiempo ocioso de los equipos que posee el hospital, mediante la evaluación de indicadores financieros referente a la utilización de los activos y generación de ingresos por los servicios brindados, cabe recalcar que no dar un buen uso al equipo incurre en su deterioro, impidiendo a su vez la generación de ingresos.

Con el desarrollo de la propuesta referente a la productividad se pretende además, establecer un control de metas mensuales por trabajador, es decir, se medirá la productividad del empleado a través de diversos criterios como lo es la eficiencia con la que realiza las actividades, cumplimiento o no cumplimiento y calidad de desarrollo de las mismas.

c. Incremento de ingresos del Hospital

El incremento de los ingresos del Hospital León Becerra, se realizará mediante la pronta recuperación de la cartera de clientes con los cuales cuenta la institución.

El hospital realiza convenios con empresas de salud o con aquellas que manejan el servicio salud como algo complementario, tales como SALUD S.A. IESS, Ministerio de Salud Pública.

De acuerdo a los índices financieros evaluados anteriormente, la rotación de las cuentas por cobrar es de aproximadamente 126 días.

Cabe recalcar, que la demora en recuperación de la cartera, se debe a que muchos de los pacientes desconocen que previo a ciertas atenciones médicas, requieren una serie de documentación que es requisito importante para el IESS, es necesario que cada uno de los pacientes conozcan el procedimiento para acceder a una atención médica, la cual facilitará y generará mejoras tanto para el usuario como para el hospital.

Adicionalmente, se propone realizar la gestión directa de cobro, asignando una persona la función de gestionar los cobros y proporcionar el respectivo seguimiento a las empresas con las que el hospital presenta convenios, logrando así, desde un enfoque costo-beneficio, más liquidez.

Por lo tanto, se incurre en una pronta recuperación de la cartera, estableciendo líneas de crédito que pueden ir desde un mes hasta tres meses como límite dependiendo de la empresa.

d. Análisis financiero comparativo.

Se plantea implementar como parte de los procesos de cierre de mes, un análisis financiero comparativo mensual, que permita al hospital estudiar y conocer la situación actual de la institución.

El análisis financiero va a permitir que la contabilidad generada sea totalmente comprensible al momento de tomar decisiones, ya que interpretada previamente la contabilidad cumple con unos de los objetivos más importantes, servir de base para la toma de decisiones.

En las entrevistas realizadas previamente, se denota la existencia de un retraso de casi mes y medio para entregar los balances mensuales, con esta propuesta se sugiere darle prioridad al análisis de cuenta previo una semana para finalizar el mes, y proceder al respectivo corte, entregando resultados los 5 primeros días del mes siguiente.

Es relevante, para la alta gerencia conocer acerca de la evolución de la institución, por ello, se propone que para dicho análisis y como fuente de información futura, establecer como política interna ejecutar un análisis financiero a través de los ratios más relevantes para el hospital, como:

- ✓ Índice de liquidez
- ✓ Índices de Cuentas por Cobrar
- ✓ Índices de rentabilidad
- ✓ Índices de endeudamiento

Tener un conocimiento de la situación actual del hospital León Becerra desde un enfoque financiero, resulta de gran importancia ya que permite generar proyectar soluciones o alternativas para enfrentar dificultades a lo largo del ciclo contable del hospital, y por lo tanto mejorar o sugerir propuestas que estén encaminadas a aprovechar cada uno de los aspectos positivos de la institución.

4.4.3. Perspectiva de Procesos Internos

a. Digitalización de Documentos: Procesos

Para proceder a la respectiva digitalización de las historias clínicas, es decir, pasar dichos documentos de ser documentos físicos a que se conviertan en un formato digital, es posible gracias a la utilización de escáneres.

Al grabarse un documento en medios magneto-ópticos u ópticos, se cuidará que la grabación en el medio respectivo sea nítida e íntegra y con absoluta fidelidad, que permita obtener una reproducción fidedigna. Podrán grabarse en este tipo de medios, los archivos contables incluidos sus respaldos, los documentos pertenecientes a un trámite que hubiese concluido y los documentos que, formando parte de un asunto en trámite, la entidad estime que merece su conservación y autenticidad.

Deberán digitalizarse el anverso y reverso de cada documento, en el orden adecuado, para que se puedan identificar fácilmente. La institución hospitalaria de esta manera podrá obtener respaldos de la información grabada las veces que se requiera, los cuales deberán guardarse en un lugar adecuado y se deberá mantener un registro de las personas autorizadas para acceder a la información.

El sistema magneto-óptico deberá tener un programa específicamente diseñado para el manejo de archivos de documentos, el mismo que no permitirá

ningún tipo de acceso para la modificación de sus fuentes, pudiendo tener estaciones de consulta descentralizadas.

La custodia de los archivos grabados en el sistema magneto-óptico y las consultas a los mismos serán de responsabilidad directa del jefe del archivo respectivo o funcionario responsable del sistema de reproducción

El personal responsable de enviar la información a digitalizar deberá: receptor, ordenar en forma secuencial los documentos, clasificar por tipo de trámite/fecha y enviarlos en forma diaria al personal responsable de digitalizarlos.

Los documentos digitalizados deberán contar con los controles/mecanismos de seguridad necesarios para evitar la alteración o adulteración de los documentos, archivos contables y sus respaldos respectivos; en caso de presentarse alguno de los casos antes mencionados, el Representante Legal, realizará la denuncia respectiva para que el autor de estas infracciones sea sancionado.

Se dispone conceder reproducciones de los documentos archivados que hubieren sido digitalizados. La atención de estos pedidos tendrá un costo de \$0,30. Para archivar documentos digitalizados se debe identificar y clasificar la documentación por años y por tipo de documentos: transitorios, temporales y permanentes, en sus respectivas cajas, con el detalle y numeración correspondientes a cada una. Luego se ingresan las cajas en Archivo General,

manteniendo un orden lógico y secuencial que permita la fácil localización y el perfecto mantenimiento de éstos.

Para mantener los equipos de digitalización se debe limpiar el mismo de manera diaria con el fin de asegurar que los equipos se mantengan en condiciones aceptables de trabajo y que no se presenten deficiencias en la digitalización. Es importante programar pruebas frecuentes de revisión al equipo.

Todos los archivos digitalizados deben poseer suficiente calidad para garantizar que cumpla con los requisitos de captura (imagen, nitidez, etc.). En forma frecuente se revisará y probará por muestreo que los documentos, registros etc., estén correctamente digitalizados.

Para llevar un mejor control de la documentación digitalizada y archivada, se podría manejar el siguiente formato:

Departamento Solicitante	Número de Cédula Cliente	Nombre de Reporte o Nombre de Cliente	Número de historia clínica	Fecha de apertura de historia clínica	No. de cartón

Tabla 48 Formato para controlar documentación digitalizada y archivada

Elaborado por: Los Autores.

Se mantendrá las medidas de seguridad adecuadas, de forma que la información entregada se mantenga íntegra y confidencial. A partir del día 15 hasta el 20 de cada mes, cada departamento enviará la documentación para la digitalización.

Equipos funcionales para digitalizar documentos

MobileOffice D600



Características:

- ✓ Altura: 50 mm
- ✓ Ancho: 295 mm
- ✓ Controladores de escaneado: TWAIN
- ✓ Escaneado dúplex: Si
- ✓ Escaner a color: Si
- ✓ Interfaz estándar: USB 2.0
- ✓ Peso: 770 g
- ✓ Peso del papel en Alimentador de Documentos Automático: 50 -
125 g/m²
- ✓ Profundidad: 69.2 mm
- ✓ Profundidad de entrada de color: 48 Bit
- ✓ Profundidad de salida de color: 24 Bit
- ✓ Resolución óptica de escáner: 600 x 600 DPI

- ✓ Sistemas operativos compatibles: Windows 2000 / XP / Vista / 7
- ✓ Tamaño máximo de escaneado: 216 x 356 mm
- ✓ Tipo de fuente de alimentación: AC / USB
- ✓ Tipo de sensor: CIS
- ✓ Velocidad de escaneo: 4.6 mm/seg
- ✓ Voltaje de entrada: 5 V
- ✓ Precio Aproximado: \$600.00.

Fujitsu FI-5530C2



Características:

- ✓ Acorde RoHS: Si
- ✓ Altura: 193 mm
- ✓ Ancho: 399 mm
- ✓ Capacidad del alimentador automático de documentos: 100 hojas
- ✓ Certificado EnergyStar: Si
- ✓ Ciclo de trabajo (máximo): 4000 páginas por mes

- ✓ Color del producto: Gris, Color blanco
- ✓ Consumo de energía (ahorro): 7.5 W
- ✓ Consumo energético: 57 W
- ✓ Controladores de escaneado: ISIS, TWAIN
- ✓ Escaneado de película: N
- ✓ Escaneado dúplex: Si
- ✓ Escáner a color: Si
- ✓ Frecuencia de entrada: 50/60 Hz
- ✓ Fuente de alimentación: 57 W
- ✓ Fuentes de luz: WCC DL
- ✓ ISO tamaño de serie A (A0...A9): A3, A4, A5, A6, A7, A8
- ✓ Interfaz estándar: SCSI, USB 2.0
- ✓ Intervalo de temperatura operativa: 5 - 35 °C
- ✓ Memoria interna: 64 MB
- ✓ Niveles en escala de gris: 1024
- ✓ Peso: 8.5 kg
- ✓ Peso del papel en Alimentador de Documentos Automático: 52
- 127 g/m²
- ✓ Profundidad: 225 mm
- ✓ Profundidad de entrada de color: 24 Bit
- ✓ Rango de temperatura de funcionamiento: 42 - 95 °F
- ✓ Resolución óptica de escáner: 600 x 600 DPI

- ✓ Sistema operativo Windows soportado: Windows 2000 Professional, Windows Vista Business, Windows Vista Business x64, Windows Vista Enterprise, Windows Vista Enterprise x64, Windows Vista Home Basic, Windows Vista Home Basic x64, Windows Vista Home Premium, Windows Vista Home Premium x64, Windows Vista Ultimate, Windows Vista Ultimate x64, Windows XP Home, Windows XP Home x64, Windows XP Professional, Windows XP Professional x64
- ✓ Sistema operativo de servidor soportado: Windows Server 2003
- ✓ Software incluido: Adobe Acrobat 9.0 Standard, QuickScan Pro, VRS Profession
- ✓ Tamaño máximo de escaneado: 297 x 420 mm
- ✓ Tipo de escáner: ADF
- ✓ Tipo de fuente de alimentación: Corriente alterna
- ✓ Tipo de sensor: CCD
- ✓ Velocidad de escaneo ADF duplex (color, A4): 100 ipm
- ✓ Voltaje de entrada: 100-240 V
- ✓ Velocidad de 35 ppm / 70 ipm en B&N y Color, A4 vertical, a 200 dpi
- ✓ Velocidad de 50 ppm / 100 ipm en B&N y Color, A4 apaisada, a 200 dpi

- ✓ Incorpora tecnología de Ultrasonidos que permite escanear mezclando en el mismo lote todo tipo de documentos de diferentes grosores-pesos y tamaños, sin riesgo alguno de alimentar varios de una vez.
- ✓ StraightPaperPath de Fujitsu, garantiza una alimentación completamente plana para evitar posibles atascos.
- ✓ Permite la alimentación desde documentos A3 hasta A8, y desde el papel más fino a tarjetas de crédito.
- ✓ Máxima calidad de imagen gracias a su nueva óptica CCD mejorada y al software VRS de proceso inteligente de imagen en su versión Basic.
- ✓ De forma opcional permite integrarle un imprinter (Post Imprinter) para la impresión de un código o cadena alfanumérica después de la digitalización.
- ✓ Permite la separación de lotes por código de barras, así como el reconocimiento de estos.
- ✓ Permite de forma automática el envío de la información escaneada a Microsoft SharePoint.
- ✓ Precio aproximado: \$4.000,00

b. Reporte para Control y Medición

Para obtener mayor precisión en la presentación y elaboración de informes es importante y necesario que los jefes departamentales lleven un registro diario para los diferentes informes que han sido encomendados y posteriormente presentados por los trabajadores del hospital.

Por ende, se propone como base un sencillo modelo de reporte para efectos de establecer un mayor control y medición en lo que corresponde a tiempo utilizado para terminar y entregar los reportes, los trabajadores que terminan su trabajo a tiempo y así mismo la cantidad de reportes que se presentan correctos; este reporte puede ser modificado y ajustado dependiendo de las necesidades, el mismo que presentamos a continuación.

Departamento	Nombre de colaborador	Tipo de reporte	Fecha a entregar el reporte	Fecha de terminación del reporte	Hora de recepción del reporte	Funcionario que aprueba el reporte	Fecha de aprobación	Fecha de devolución del reporte	Motivo de devolución del reporte

Tabla 49 Formato de reporte para control y medición

Elaboración propia

4.4.4. Perspectiva de Beneficiarios

Gracias a las encuestas realizadas a pacientes, familiares y colaboradores del Hospital León Becerra, las cuales fueron analizadas en el Capítulo 3 del presente proyecto; se pudo obtener estos planes de acción, esperando que sean de gran ayuda y tomados en cuenta, debido a que se siguió con entusiasmo y profesionalismo todas las fases de este proyecto de grado para obtener resultados adecuados que no sólo mejoren la imagen institucional sino que también la impulsen y satisfagan las necesidades de sus pacientes.

Esperando que sean del agrado y llenen las expectativas de los directivos del hospital, se pone a su disposición los siguientes planes de acción:

a. Planes de comunicación

El hospital deberá elaborar planes de comunicación para sus colaboradores tanto en la parte administrativa como médica, debido a que una de sus debilidades es que sus empleados desconocen la filosofía corporativa de esta entidad. Es de vital importancia, que lo primero que se informe sean las conductas necesarias para poder lograr los objetivos planteados por la institución que están resumidos en su misión y visión.

Estos planes de comunicación pueden realizarse mediante boletines, afiches, folletos, trípticos, entre otros; principalmente dando a conocer los lineamientos corporativos: misión y visión, además los valores y actitudes necesarios para lograr las metas organizacionales.

b. Actividades para hacer más tolerables los tiempos de espera

Con respecto a los tiempos de espera, para lograr que sean más tolerables para los pacientes se pueden incluir actividades que les permitan sentirse cómodos y satisfechos en su estadía tales como: leer, mirar televisión y escuchar música. También, se les podría dar encuestas a los pacientes y usuarios con la finalidad de dar a entender que el Hospital siempre está pendiente de sus necesidades, sirviendo también como instrumento de medición para establecer estrategias futuras.

c. Identificación de los colaboradores con la filosofía corporativa del Hospital

Para incentivar la identificación que tienen los colaboradores del Hospital León Becerra con respecto a la Misión y Visión de esta entidad, se podrían reestructurar utilizando palabras con las que se sientan mayormente identificados; las cuales ponemos a disposición de la Administración en las encuestas realizadas.

d. Creación y administración de Congresos

El Hospital podría incurrir en la creación y administración de Congresos en la que mediante análisis y estudios, se podrá buscar temas de interés no sólo para la Sociedad sino también para la parte profesional, sean estos Médicos y Enfermeras, pudiendo así lograr el intercambio de ideas y criterios profesionales de las diferentes ramas de la medicina, dando así a conocer la capacidad del cuerpo médico del Hospital. Tales temas podrían ser el uso de drogas a temprana edad en los adolescentes, en los que se hable de sus

consecuencias y nuevas formas de tratarlos; también sobre embarazos prematuros en la juventud, en las que se den a conocer campañas de prevención y, por último, avances tecnológicos que tengan relación con la medicina.

4.4.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los planes de acción estratégica planteados a continuación, basan sus argumentos en las situaciones internas encontradas a lo largo del desarrollo de este proyecto de grado y, por lo cual, se propone lo siguiente:

a. Plan de Motivación Institucional

Hoy en día es de suma importancia, que el personal que labora en una institución se encuentre motivado y sobre todo que tengan un alto rendimiento en su puesto de trabajo, para ello es recomendable, que los directivos de las instituciones conozcan cada una de las necesidades que posee el empleado de modo que puedan detectar si estas están influyendo en la realización de sus actividades asignadas.

El plan de motivación institucional es una propuesta que consiste en delegar en cada jefatura o departamento a un grupo de personas que se encarguen de evaluar el nivel de motivación que se requiere en cada uno de los colaboradores, las personas designadas por cada departamento deberán asistir a cursos de motivación de forma semestral en los que se formarán como líderes y se encargarán de compartir los conocimientos adquiridos con todos los colaboradores de la institución a través de charlas motivacionales.

Para ello, las personas designadas por departamento deberán reunirse de forma semanal con el objetivo de compartir los resultados de las evaluaciones realizadas al personal, y de esa forma identificar las necesidades en relación a las situaciones encontradas y, posteriormente, elaborar un plan de motivación en donde se ponga en práctica los conocimientos adquiridos y temas tratados en los seminarios recibidos.

El plan de motivación que impartan los grupos designados deberá de realizarse a través de seminarios internos, los cuales deberán ser monitoreados por los jefes departamentales, y el jefe de recursos humanos con el objetivo de dar seguimiento al cumplimiento de las asignaciones realizadas.

Se sugiere que las charlas de motivación se desarrollen a través de etapas las cuales empiecen abarcando contenidos sobre formación y actualización, ayudando de esa manera a fomentar el conocimiento en cada uno de los empleados.

La siguiente etapa consistirá en la comunicación entre empleado y empleador, de forma que logren una comunicación más afectiva en donde se acepten sugerencias o respuestas a inquietudes antes expuestas.

La tercera etapa consistirá en incentivar a los trabajadores a través de reconocimientos monetarios o de formación profesional acorde a su desempeño laboral.

Y en la última etapa se tendrá como objetivo fomentar el interés y la participación grupal en las actividades desempeñadas a través de competencias y actividades recreativas en las cuales se integren los diferentes departamentos que conforman la institución.

b. Publicación de artículos médicos

Las aportaciones realizadas por los médicos en el mundo de la medicina, hoy en día son consideradas de vital importancia ya que no solo es un gran aporte a la institución y a los avances médicos, sino que también son un reconocimiento profesional y crecimiento científico hacia los mismos; dichos aportes muestran la actitud de competencia e interés que el médico posee en cuanto a contribuir por el bienestar de la comunidad, sin dejar de lado su crecimiento profesional y personal.

El logro de publicar un artículo para muchos médicos significa incrementar su autoestima y obtener satisfacción laboral por lo realizado, los médicos que participan en labores de investigación logran un mejor desempeño con sus pacientes, con su comunidad en general y sobre todo desarrollan un criterio científico al momento de exponer un tema.

Es por ello que, en relación a los puntos expuestos se propone la actualización de la página del hospital donde se cree un espacio o biblioteca virtual de publicaciones en la cual los médicos de la institución puedan escribir y publicar artículos que contribuyen a la medicina, así como también a un reconocimiento de la institución en el ámbito de la salud.

La publicación de dichos artículos dará origen a la creación de foros, en el cual, las personas y colegas médicos a más de realizar preguntas acerca de sus dudas respecto al tema, también podrán realizar sugerencias y aportes al mismo

Para llevar a cabo esta propuesta se requerirá de un comité de médicos delegados que se encarguen de evaluar y debatir los posibles temas de investigación que se pretenden publicar en la página de la institución, estos temas podrán ser, casos clínicos, temas de actualización, casos de arbitraje, temas de educación, enfermería ,así como también pueden surgir acorde a las necesidades que presentan a diarios los pacientes al utilizar el servicio que ofrece la institución, es decir ideas inéditas vinculadas a la práctica médica cotidiana.

Para ello, los médicos deberán de recibir una inducción sobre normas, estructura y contenido que se requiere conocer al momento de empezar a redactar artículos científicos, con la finalidad de que el contenido expuesto en la redacción de los mismos sea el adecuado a la situación planteada.

La información que se publicará en el portal web será de acceso libre para los usuarios que requieran de la misma, ya que como se mencionó anteriormente el objetivo es contribuir a la comunidad médica así como también, ser de ayuda para aquellas personas que no tienen conocimiento de ciertos temas médicos y de esta manera apoyar a un intercambio de conocimiento global.

c. Programa de Evaluación del Clima Organizacional

Se considera que es necesario evaluar el clima organizacional ya que es uno de los factores que pueden llegar a ser perjudiciales en el desempeño laboral de los colaboradores de la institución, por lo cual, se propone un sistema de evaluación del clima organizacional y el cual se detalla a continuación y se establece que se pretende obtener con dicha propuesta.

Objetivo

Evaluar la cultura organizacional

Propuesta

En relación al objetivo planteado se propone contratar a una empresa que se encargue de evaluar el clima laboral en el que se desenvuelven los empleados.

Great Place to Work es una empresa que permite evaluar el clima y la cultura organizacional de la institución, realizando una encuesta de manera individual a cada empleado de forma privada para que el mismo se sienta en confidencialidad de contestar con la verdad y así poder obtener resultados más veraces.

Esta empresa parte de la idea de que cualquier organización, sin importar su tamaño, sector, antigüedad u origen puede ser un excelente lugar de trabajo y asegura que en caso de que no lo sea pueden ayudar a lograrlo. Además, afirman que sienten una gran admiración por aquellas empresas que son consideradas como el mejor lugar de trabajo por sus empleados, gracias a su esmero y preocupación por la gente que trabaja en sus instalaciones.

Por otro lado, considera que para tener un excelente lugar de trabajo dentro de las organizaciones se debe predicar con el ejemplo, lo que es algo muy considerable debido a que la estructura organizacional es un factor influyente para lograr buenos resultados.

Great Place to Works es una empresa que tiene como enfoque principal la visión que tiene el empleado de su lugar de trabajo, el mismo que se construye día a día a través de las relaciones entre los empleados y líderes, mas no con un simple checklist de políticas y prácticas de cumplimiento. Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- ✓ CONFIAN en las personas para las que trabajan.
- ✓ Sienten ORGULLO por lo que hacen.
- ✓ DISFRUTAN de las personas con las que trabajan.

Desde el punto de vista del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde los lideres:

- ✓ Logran los objetivos de la organización.
- ✓ Las personas dan lo mejor de si
- ✓ Trabajan como equipo / familia todo en un ambiente de confianza.

El estudio que realiza esta empresa es en base al tiempo que tiene cada empleado en la organización:

Menos de 1 año: se considera en menor proporción debido a que el empleado aún se encuentra en proceso de adaptabilidad.

Mayor a 1 año: se considera que el empleado ya tiene estabilidad dentro de la organización y contesta en base a experiencias vividas dentro de la organización.

De 5 años en adelante: se considera que el empleado se encuentra totalmente identificado dentro de su institución y conoce con profundidad las fortalezas y debilidades de la misma.

Luego de realizar en primera instancia las encuestas personalizadas a cada empleado que se define como EVALUACION TRUST INDEX, esta organización procede a realizar un estudio estadístico de cada factor que analizan como:

- ✓ Actitud de compromiso.
- ✓ Satisfacción laboral.
- ✓ Fidelidad.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Orgullo por su empresa.
- ✓ Igualdad.
- ✓ Reconocimiento.
- ✓ Motivación.
- ✓ Identificación con la empresa.
- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Salario justo.
- ✓ Beneficios adicionales.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Seguridad en el trabajo.
- ✓ Estabilidad laboral.

En base a los resultados obtenidos mediante tablas y gráficos estadísticos, muestran a la gerencia de la institución evaluada como se encuentra su clima y cuál es la cultura organizacional dentro de su empresa respecto a sus empleados para fines pertinentes.

El análisis de cultura organizacional que se obtiene a través de este estudio es de gran ayuda para transformar el lugar de trabajo haciéndolo diferenciarse de la competencia y brindando a sus empleados el ambiente laboral idóneo.

Great Place to Works ha implementado sus programas en algunas de las organizaciones más innovadoras y respetadas a nivel mundial de todos los tamaños, del sector público, privado y no lucrativo como algunas que se mencionan a continuación:

- ✓ Corporación Salud
- ✓ Ace Seguros
- ✓ Banco General Rumiñahui
- ✓ Kimberly-Clark Ecuador S.A.
- ✓ Nova Ecuador
- ✓ Tecniseguros
- ✓ Yanbal
- ✓ Coca Cola

Hoy, Great Place to Works se encuentra aliado a muchas de las organizaciones más innovadoras y exitosas en el mundo para crear, estudiar y reconocer a los excelentes lugares de trabajo. Anualmente, Great Place to Works trabaja con más de 5.500 organizaciones, formadas para más de 10 millones de colaboradores. Lo mismo que demuestra ser una excelente propuesta para mejorar el clima y la cultura organizacional del Hospital, con el fin de obtener mejores resultados con empleados que se sientan identificados y satisfechos en cada una de las actividades que realicen en sus puestos de trabajo.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la recolección de información y la evaluación de indicadores, se ha logrado identificar y analizar las situaciones que inciden en la satisfacción laboral, clima organizacional, nivel de identificación de los colaboradores con la institución, relación empleador – empleado, así como también la falta de comunicación entre los diferentes departamentos que conforman la institución, por lo cual se concluye lo siguiente:

- ✓ Mediante las encuestas realizadas a 40 colaboradores de la institución se pudo evidenciar que gran parte de los funcionarios desconocen la filosofía corporativa con la que se maneja la institución, ya que muchos de ellos no pudieron citar correctamente la misión y la visión de la institución, cuando se les pidió que lo realizaran; lo que nos lleva a concluir que los empleados se encuentran desvinculados de los objetivos planteados por la alta dirección del Hospital y esto da origen a que el nivel de identificación de los colaboradores con la institución no sea el más oportuno al momento de optar por generar cambios dentro de la misma.
- ✓ A través de las preguntas planteadas en las encuestas que se les realizó a los colaboradores, las cuales se encuentran detalladas y analizadas en el capítulo 4, por lo tanto se concluyó lo siguiente:

Que alrededor del 50% de los colaboradores no se sienten identificados con sus puestos de trabajo, ni el ambiente laboral es el más idóneo, a lo que ellos le atribuyen la poca comunicación tanto a niveles departamentales como con sus

superiores jerárquicos, así como también no contar con los recursos necesarios y las capacitaciones constantes que vayan acorde a las situaciones de riesgo que se presentan a lo largo de la jornada laboral, ocasionando de esta manera para muchos de ellos el incumplimiento a cabalidad de sus actividades diarias.

Se determinó y se evaluó 8 indicadores para la perspectiva aprendizaje y crecimiento relacionados a los 4 objetivos considerados y planteados para esta perspectiva que son:

- Evaluar la cultura organizacional
- Contar con personal motivado y comprometido
- Mejorar competencias del personal
- Medir el grado de compromiso del personal hacia la institución

Por lo cual se concluyó que la institución no cuenta con indicadores que evalúen al personal y el ambiente en el que se desenvuelve, y sobre todo que les permita cuantificar las variables que inciden en dichas situaciones, que afectan al desempeño de sus colaboradores. La evaluación de dichos indicadores se realizó acorde a la información obtenida de las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la institución.

- ✓ Se concluye que la propuesta del diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, es una buena alternativa ante la falta de una planeación estratégica, ya que les permitirá reforzar competencias del personal, mejorar el desempeño de sus funciones e incrementar la motivación y compromiso del personal con el Hospital, logrando así que sus colaboradores se encuentren satisfechos con su trabajo y sobre todo mejoren

e incrementen su rendimiento, dando origen a una mejor atención a los clientes.

RECOMENDACIONES

Para contar con la fidelización de los clientes hacia el Hospital León Becerra y sobre todo que su servicio sea elegido entre muchos ofertados; hoy en día por las instituciones de salud, este deberá mejorar el ambiente organizacional en el cual se desenvuelven los colaboradores, de modo que este sea el más idóneo al momento de ofertar el servicio y de atender a los pacientes; luego de los puntos expuestos se pone a disposición de la administración la siguientes recomendaciones:

- ✓ Emitir volantes, colocar afiches dentro de la institución en los cuales se logre visualizar la misión y la visión, además de incluirla dentro de los medios tecnológicos que utilizan para realizar sus actividades como es el caso de las computadoras, la cual al momento de ser encendida puede contener la misión y la visión del hospital y sea mucho más viable su conocimiento y aprendizaje, y sobre todo logre que el personal se sienta identificado con la institución y aporte a su crecimiento y logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Evaluar cuáles son las principales causas por la cual el personal no se siente identificado con su puesto de trabajo, realizando evaluaciones de desempeño y satisfacción al personal con la finalidad de identificar que tan eficientes y eficaces son al momento de realizar sus actividades y si se identifican o no con sus puestos de trabajo, así como también evaluar la falta de recursos en las diferentes áreas del Hospital, mediante visitas o evaluaciones a cada uno de los departamentos con el objetivo de determinar si cuentan o no con los

implementos necesarios y si el ambiente laboral es el más idóneo. La poca comunicación que exista entre empleador – empleado, se podrá mejorar a través de conversatorios o interacciones en su ambiente de trabajo, ya sea en la toma de decisiones o asignación de nuevas responsabilidades, en las cuales se vea inmersa la participación del colaborador con su superior jerárquico; además, la falta de comunicación entre los diferentes departamentos del hospital se podrá resolver implementando un sistema que facilite el traspaso de información de un departamento a otro, con el objetivo de identificar y conocer las actividades que se realizan en el mismo favorezca a una comunicación más efectiva entre departamentos. Se recomienda realizar visitas o evaluaciones a cada uno de los departamentos con el fin de conocer si cuentan o no con los recursos necesarios. Y por último, realizar un plan de capacitación o programas de capacitaciones que aporten al conocimiento de los colaboradores, que contribuya a cada uno de los procesos y actividades desempeñadas por los mismos y a mejorar la calidad del servicio que ofrece la institución.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1.- Acuerdo 0130 (Registro Oficial 230, 16-III-2006)..

1.- Acuerdo 0754 (Registro Oficial 181, 5-I-2006)..

1.- Ley 2002-80 (Registro Oficial 670, 25-IX-2002)..

1.- Acuerdo 181, 0754 (Registro Oficial 05 de 01 de 2006).

Que es la Fidelizacion. (2008-2014). *Emprende Pymes.net*,
<http://www.emprendepyme.net/que-es-la-fidelizacion.html>.

Manual de Control de Gestión. (2010). Barcelona, España: Bresca Editorial.

Abascal Rojas Francisco. (1999). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

Abt Associates. (octubre de 2009). *Guía para la Segmentación del Mercado*. Recuperado el 5 de agosto de 2013, de http://www.rhsupplies.org/fileadmin/user_upload/Foro/Guia_para_la_Segmentacion_del_MercadoGTMDA.pdf

ACCID. (2010). *Manual de Control de Gestión*. Barcelona, España: Bresca Editorial.

Alfaro, G. E. (2011). *Ingresos y Costos, una propuesta para su análisis estratégico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Alfaro, G. E. (2011). *Repositorio Institucional*. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de Universidad de Colombia, Ingresos y Costos una propuesta para su análisis estratégico. : http://www.bdigital.unal.edu.co/5885/1/Tesis_GEMejia.pdf

ALTAIR. (2005). El cuadro de Mando Integral. 150, 88.

- Alvarez, R. V. (2000). *La Evaluacion Del Proyecto en la Decision Del Empresario*. México: UNAM.
- Amaya Amaya, J. (2005). *Planeacion y estrategia : gerencia y software para el control de los planes* . Bucaramanga.
- Ángeles, P. M. (2010). *Crecimiento Peronal*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-crecimiento-personal-2/definicion-crecimiento-personal-caracteristicas>
- Baraybar, F. A. (2011). *El cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard*. Madrid: ESIC Editorial.
- Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia. (2013). *Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia*. Recuperado el 2 de agosto de 2013, de <http://hospitalleonbecerra.org/>
- Bohórquez, F. F. (2004). *Comunicación Organizacional y Desempeño laboral*. Mexico.
- Bolivia., C. G. (5 de Septiembre de 2007). *Control de la Gestión Estratégica a partir de "Mapas Estratégicos"*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de OLACEFS: www.olacefs.com
- Bravo, J. (2007). *Ágora Social - Servicios Integrales para el Tercer Sector*. Obtenido de http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf
- Bravo, J. (2007). *Ágora Social - Servicios Integrales para el Tercer Sector*. Obtenido de Bravo, J. (2007). *Ágora Social - Servicios Integrales para el Tercer Sector*. Obtenido de http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf
- Celeste, M. y. (s.f.).
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2009). Plan estratégico e implementación de Cuadro de Mando Integral. *Centro Europeo de Empresas e Innovación*, 50.
- Charles W. Hill, G. R. (1996). *Administracion Estrategica: Un enfoque Integrado*. McGraw-Hill .

- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- Cinthy Paola Gaona Armijos, Nathaly María Tay-Lee Cazorla. (07 de 2011). *Repositorio Univrsidad Politecnica Salesiana*. Recuperado el 03 de 08 de 2013, de Ambientes Virtuales: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1560/13/UPS-GT000188.pdf>
- Daniel Martinez Pedros & Artemio Milla Gutiérrez. (2005). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- David Norton, R. K. (1996-2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. R.K.Norton.
- David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACION.
- Desarrollo, S. N. (2013). *Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. R <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>
- Díaz, J. (11 de diciembre de 2012). *Comunidad de Emprendedores*. Recuperado el 2 de agosto de 2013, de Comunidad de Emprendedores: <http://www.emprendices.co/la-importancia-de-atender-bien-a-los-clientes-en-tu-empresa/>
- DOUGLAS R. EMERY, J. D. (2000). *Fundamentos de Adminitración Financiera*. Mexico: Marisa de Anta.
- Encam. (29 de 09 de 2008). *Nanomedios Online*. Obtenido de <http://www.rrhblog.com/2008/09/29/concepto-de-retribucion/>

- España, U. (2011). *Universia*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2013, de <http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/sociedad-mercantil/asociaciones-sin-animo-lucro/>
- Esteban Talaya, Á., & Mondéjar Jiménez, J. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: ESIC ESDITORIAL.
- Fundibeq. (2013). *Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad*. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/cuadro_de_mando_integral.pdf
- Gaona Armijos, C. P., & Tay - Lee Carzola, N. M. (Julio de 2011). Modelo de gestión de recursos para la restauración de la imagen institucional del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil. *Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Marketing y Comercio Exterior*. Guayas, Ecuador.
- Gómez, A. C. (1997). *Administración de la Empresa*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- González Quintana, M. J., & Cañadas Molina, E. (2008). Los indicadores de Gestión y el Cuadro de Mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 20.
- Gonzalo Vilorio Martínez, D. N. (2008). *Medición y valoración del capital intelectual*. Graficas muriel.
- Gosso, F. (2008). *Hiper Satisfacción del Cliente*. México D.F.: Panorama Editorial.
- Gueto, J. M. (2012). *CALIDAD SERAMICA, SEGURIDAD LABORAL Y MEDIO AMBIENTE*. DIAZ DE SANTO.
- Gustavo Malagón-Londoño, Ricardo Galán Morera, Gabriel Pontón Laverde. (2008). *Administración Hospitalaria*. ED. Médica Panamericana.
- Guzmán, I. J. (2012). Cuadro de Mando Integral. *OIKONOMOS - Revista Científica de Ciencias Económicas*, 81.

Hervás, M. (2011). Cuadro de Mando Integral. *Centro Nacional de Información de la Calidad*, 1.

Infancia, B. S. (2 de Agosto de 2013). Obtenido de <http://hospitalleonbecerra.org/>

Infancia, B. S. (2013). *Benemerita Sociedad Protectora de la Infancia* . Obtenido de Alvarez, O. (05 de 11 de 2008). El Blog Salmon. <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-productividad>

Ing. Massuh, C., Ing. Serrano, A., Ing. Vera, V., Eco. Mazón, F., Dr. Mena, R., & Ing. Zavala, L. (2013). *Reunión de Diagnóstico Situación Actual Hospital León Becerra*. Guayaquil.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (17 de 05 de 2013). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Recuperado el 4 de agosto de 2013, de http://www.iess.gob.ec/es/sala-de-prensa?p_p_id=101_INSTANCE_4DHq&p_p_lifecycle=0&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&_101_INSTANCE_4DHq_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_INSTANCE_4DHq_assetEntryId=877494&_101_INSTANCE_4DHq_type=content

Jhoanna Davila, L. M. (2012). *Repositorio Universidad Politecnica Salesiana* . Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2813>

Jojoa. (19 de Abril de 2012). *Tecnología, Marketing y CRM*. Recuperado el 13 de Febrero de 2013, de <https://sites.google.com/site/jojoa/dss/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/perspectiva-del-proceso-interno>

José Luis Masson Guerra, Jordi Truñó Igual. (2006). *"La cuarta generación del Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la Literatura Conceptual y Empírica"*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Juan Carlos de Margarida, M. D. (2012). *Cuadro de Mando Integral en Entidades de Caracter Social*. UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.

JUAN CARLOS DE MARGARIDA, M. D. (s.f.). *Cuadro de Mando Integral en Entidades de Caracter Social*. UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestion 2000.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.

Lasanta, I. (14 de Junio de 2011). *IEDGE*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2013, de The European Business School: <http://blog.iedge.eu/programas/emba11/balanced-scorecard-0111/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard/>

Leon, B. H. (s.f.). Guayaquil.

Losada, M. G. (2009). Cuadro de Mando Integral (CMI) para hospitales del Sector Público, aplicación práctica: Hospital Central Universitario "Dr. Antonio María Pineda". *Trabajo de Grado para optar el grado de Magister Scientiarum en Contaduría Mención Auditoría*.

LOVELOCK, C. (2004). *Administración de servicios*. Mexico: Pearson Educación.

Lovering, R. (02 de Febrero de 2008). *Great Place to Work*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.ec/>

Malagón - Londoño, G., Galón Morera, R., & Pontón Laverde, G. (2008). *Administración Hospitalaria*. Bogotá: Editorial Médica Internacional.

María Belén Rosero Villagómez, José Luis Torres Romero . (04 de 2012). *Repositorio Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado el 03 de 08 de 2013, de Ambientes Virtuales: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4567/1/UPS-GT000269.pdf>


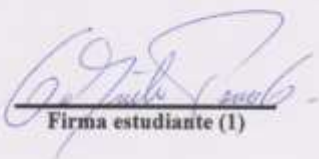

- Maria Belen Villagomes, J. L. (2013). *Diagnostico de visitas Hospital Leon Becerra*. Guayaquil.
- Martin y Celeste (2009, p. 5. (s.f.).
- Martin, C. (2009, p. 50).
- Molina, M. J. (2008). Los indicadores de gestión y cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *63*, 227-252.
- Morán, S. (6 de Noviembre de 2013). Entrevista. (S. García Guevara, Entrevistador)
- Navarra, U. d. (Octubre de 1990). *IESE Business School*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0199.pdf>
- Naylor, M. B. (1988). *Psicologia industrial*.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro De Mando Integral Paso A Paso*. Barcelona: Gestion 2000 S.A.
- Ñorona, J. J. (2008). *Plan estrategico con Balanced Scorecard para el Hospital del Iess de Latacunga*. Latacunga: Reservado.
- Ocaña, J. A. (2012). *Gestion de proyectos con mapa mentales.Vol.1*. Club Universitario.
- Olarte, J. P., & García, A. (2009). Factores Claves de Éxito para una Implantación Exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard". *Revista Ean* 65, 28.
- Papadakis, A. (Septiembre de 2008). *Economia48*. Recuperado el 27 de Agosto de 2013, de <http://www.economia48.com/spa/d/presupuesto/presupuesto.htm>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. España: ESIC Editorial.
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. ESIC Editorial.
- Poblette, V. O. (Enero de 2012). *Modelos Herramientas e Instrumentos de Gestion Hospitalaria*. Obtenido de <http://www.isalud.org.es/blog/?p=140>

- PUBLICO, M. D. (JUNIO de 2010). Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf
- Ramírez, C. Z. (2008). *Análisis práctico y guía de implantación del nuevo PGC*. Valencia: CISS.
- Ramos, J. A. (29 de Septiembre de 2004). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de Unav: <http://www.unav.es/econom/iniciativa/alertsis/boletin6/art2.htm>
- Robert Kaplan, D. N. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestion 2000.
- Roque Martín Spidalieri - Romina Celeste Zampa. (2009). *Planificación y Control de Gestión Scorecard en Recursos Humanos*. Cordoba - Brujas.
- Rosero Villagómez, M. B., & Torres Romero, J. L. (2012). Diseño de un plan de gestión administrativa para el área de RR.HH de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia - Hospital de niños León Becerra de Guayaquil. *Tesis de grado previo a la obtención de los títulos de Ingeniero Comercial mención Finanzas e Ingeniero en Contabilidad y Auditoría*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2009). *Imagen Corporativa - Influencia en la Gestión Empresarial*. España: ESIC Editorial.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Quito.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 4 de agosto de 2013, de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>
- Serrano, I. A. (2013). *Reunión de Diagnóstico Situación Actual Hospital León Becerra*. Guayaquil: UPS.
- Sexton, W. P. (1977). *Teorías de la organización*.

- Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L. (2007-2012). *Sinnexus*. Recuperado el 19 de junio de 2013, de Sinnexus: http://sinnexus.es/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- Spidalieri, R., & Zampa Tenllado, R. C. (2009). *Planificación y control de gestión: Scorecards en Recursos Humanos*. Córdoba: Brujas.
- Toro, J. E. (2003). *El hospital como empresa*. Medellín: Segunda Edición.
- UNIVERSIDAD DE CARABOBO, F. D. (2005). *Síntesis del Libro (Balanced Scorecard)*. Valencia: Participantes del Diplomado.
- Vanegas, M. (2001). *Productividad Total*. Mexico: Ediciones Castillo S.A.
- Villaverde, L. M. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa: Un modelo para la innovación empresarial*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Web and Macros. (2006-2013). *Web and Macros*. Recuperado el 17 de junio de 2013, de http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm
- Zavala, J., Maya, L., Medina, M., & Tigrero, D. (Mayo de 2012). Levantamiento de Procesos del Hospital León Becerra. *Tesis previa a la obtención del Título de Ingenieros en Sistema con mención en Telemática e Informática para la Gestión*. Guayaquil, Ecuador.

ANEXOS

Formato Control de Visitas Departamento Administrativo

 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR	
CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.	
Docente tutor:	ING. OSWALDO NAVARRETE
Nombres de estudiantes que asistieron:	1) <u>Arturo Paredes</u> 2) _____
Tema que abordan:	<u>Funciones y/o descripción</u>
Fecha de Cita/Entrevista:	<u>2013-NOV-13</u>
Hora inicio y fin de Cita/Entrevista:	<u>15:50 - 16:45</u>
PERSONA ENTREVISTADA	
Nombre:	<u>Rosa Patricia Panchana Villamar</u>
Cargo:	<u>Asistente Administrativo</u>
Breve conclusión de la entrevista:	<p>La entrevista se realizó en la sede del Hospital Polivalente de San Juan Panchana con la finalidad de conocer de las funciones de los técnicos en gerencia, administrativos del hospital, así como también se abordó el tema de las funciones de los administrativos en el hospital, así como también se abordó el tema de las funciones de los administrativos en el hospital, así como también se abordó el tema de las funciones de los administrativos en el hospital.</p>
 Firma estudiante (1)	_____ Firma estudiante (2)
	 Representante H.L.B.

Formato de Control de Visitas Departamento Talento Humano



CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

Docente tutor:

ING. OSWALDO NAVARRETE

Nombres de estudiantes que asistieron:

- 1) Gabriel Salazar Ponce Gonzales
2) _____

Tema que abordan:

Funciones que realicen tanto los estudiantes de Talento Humano

Fecha de Cita/Entrevista:

11/11/2017

Hora inicio y fin de Cita/Entrevista:

14:00 - 15:00

PERSONA ENTREVISTADA

Nombre:

Stewart Macari Ace.

Cargo:

Coordinador de Recursos Humanos

Breve conclusión de la entrevista:

En la entrevista realizada al Ing. Stewart Macari Ace. se pudo conocer acerca de la función que desempeña el cargo correspondiente al Recursos Humanos en la institución, también se comentó de los trabajos que se le han dado en el perfil en los últimos años, así se relaciona a los problemas que el mismo enfrenta en el día a día y otros temas de interés, pero que se tuvo que cerrar con rapidez por haberse agotado el tiempo asignado al perfil del cargo correspondiente. Al final de la entrevista se le informó que la institución cuenta con una página web que ofrece servicios de apoyo al personal de esta institución, por lo tanto se le informó que puede acudir a esta página en caso de tener alguna duda o consulta al respecto, y que el correo del perfil es el siguiente.

Gabriel Salazar Ponce
Firma estudiante (1)

Firma estudiante (2)



Formato de Control de Visitas Departamento de Facturación



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA
ECUADOR

CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

Docente tutor:

ING. OSWALDO NAVARRETE

Nombres de estudiantes que asistieron:

1) Cañudo y Ana Conzales

2) _____

Tema que abordan:

Financiamiento de la institución

Fecha de Cita/Entrevista:

NOVIEMBRE 13 / 2013

Hora inicio y fin de Cita/Entrevista:

15:00 - 15:40

PERSONA ENTREVISTADA

Nombre:

AREVALO OSORRE Silvia ISABEL

Cargo:

Facturación

Breve conclusión de la entrevista:

En la entrevista realizada a la Srta. Silvia Osorre, representante del H.L.B. de la institución, se abordó el tema de financiamiento de la institución. Se mencionó que el financiamiento de la institución proviene de la venta de servicios que presta a la comunidad, así como de la venta de productos que se elaboran en la institución. Se mencionó que el financiamiento de la institución proviene de la venta de servicios que presta a la comunidad, así como de la venta de productos que se elaboran en la institución. Se mencionó que el financiamiento de la institución proviene de la venta de servicios que presta a la comunidad, así como de la venta de productos que se elaboran en la institución.

Cañudo y Ana Conzales
Firma estudiante (1)

Firma estudiante (2)

Silvia Osorre
Representante H.L.B.

Formato de Control de Visitas Departamento de Proveduría



CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

Docente tutor: ING. OSWALDO NAVARRETE

Nombres de estudiantes que asistieron:
1) Cristian Ponce Gonzalez
2) _____

Tema que abordan: Financiera que suministra

Fecha de Cita/Entrevista: NOVIEMBRE 13 DE 2015

Hora inicio y fin de Cita/Entrevista: 15:30 A 15:45

PERSONA ENTREVISTADA
Nombre: Juan Allanor Dams
Cargo: Jefe Bodega

Breve conclusión de la entrevista:
En la entrevista realizada al Sr. Juan Allanor Dams, jefe de bodega, se le preguntó sobre el funcionamiento de la bodega y se le explicó el procedimiento de ingreso de mercancías, se le mostró el inventario de la bodega y se le explicó el procedimiento de salida de mercancías, se le explicó el procedimiento de ingreso de mercancías y se le explicó el procedimiento de salida de mercancías.

Cristian Ponce Gonzalez
Firma estudiante (1)

Firma estudiante (2)

[Firma]
Representante H.L.B.

Formato Control de Visitas Departamento Servicio Social



CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

Docente tutor:
ING. OSWALDO NAVARRETE

Nombres de estudiantes que asistieron:
1) Gabriel Poma Guayula
2) _____

Tema que abordan:
Formación que brindan

Fecha de Cita/Entrevista: 13/nov/2013

Hora inicio y fin de Cita/Entrevista: _____

PERSONA ENTREVISTADA
Nombre: Grace Chico Loquendo
Cargo: Oficinista

Breve conclusión de la entrevista:
En la entrevista realizada a la Sr. Grace Chico Loquendo encargada del departamento de Servicio Social se comentó el trabajo que se lleva a cabo en este Departamento el cual consiste en gestionar trámites relacionados con pacientes que ingresan al hospital por alguna tema de enfermedad y la cual se le da el tratamiento necesario y se diligencia las gestiones correspondientes a los gastos médicos por la atención. Se menciona además de atender a las familias sobre el cómo llevar a cabo el Hospital y cómo funcionan algunas hospitalización al tener una idea de cómo funciona. Además se explica el tema de internamiento de pacientes al cual son enviados que a través de algunos de los puntos mencionados y después se les complementa con los el grupo por el ingreso al hospital y se les brinda información sobre el cómo se lleva a cabo con los requisitos al momento de la atención médica a través de algunos de los

Firma estudiante (1) Firma estudiante (2)  Representante H.L.B.

Formato de Encuestas sobre Clima Organizacional**Encuesta Clima Laboral en el Hospital León Becerra**

Evalué su entorno laboral marcando con una X en cada cuestionamiento.

1. ¿Conoce Ud. la misión del Hospital León Becerra?

Sí

No

2. ¿Conoce Ud. la visión del Hospital León Becerra?

Sí

No

3. ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal como método de aprendizaje para sus actividades laborales?

Sí

No

4. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo?

Sí

No

5. ¿Cuenta Ud. con la accesibilidad necesaria a los materiales y tecnologías que requiere para realizar su trabajo?

Sí

No

6. ¿Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo de trabajo o departamento?

Sí

No

7. ¿Considera que existe una correcta comunicación efectiva entre las diferentes áreas departamentales?

Sí

No

8. ¿Considera que su superior jerárquico es una persona accesible para hablar asuntos de trabajo?

Sí

No

9. ¿Se realizan conversatorios con su jefe inmediato en donde se sugieren mejoras e identifiquen las necesidades de los colaboradores?

Sí

No

10. ¿Se organizan actividades de integración con el personal como técnica de entretenimiento y compensación a su aporte en la institución?

Sí

No

11. ¿Se reconoce el esfuerzo laboral cuando un colaborador se destaca en su puesto de trabajo?

Sí

No

12. ¿Considera que cuenta con el ambiente laboral idóneo para desempeñar sus actividades laborales?

Sí

No

¿Por qué?

LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD

(Ley No. 2002-80)

CONGRESO NACIONAL

Considerando:

Que la salud es un derecho fundamental de las personas y una condición esencial del desarrollo de los pueblos: Que de conformidad con el artículo 42 (32) de la Constitución Política de la República, el Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a los servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia;

Que el artículo 45 (359) de la Constitución Política de la República, dispone que el Estado organizará un Sistema Nacional de Salud, que se integrará con las entidades públicas, autónomas, privadas y comunitarias del sector, el mismo que funcionará de manera descentralizada, desconcentrada y participativa.

Que el artículo 55 (34) de la Constitución Política de la República, señala que la seguridad social es un deber del Estado y un derecho irrenunciable de sus habitantes; y, el artículo 56 establece el Sistema de Seguridad Social, el mismo que incluye la atención a la salud de sus afiliado

Que en el país se ha iniciado un proceso de descentralización y desconcentración tendiente a lograr una mejora fundamental en los servicios públicos, con la participación de los organismos seccionales, proceso en el que es necesario contar con un marco legal que preserve la integridad de la atención de salud

Que el artículo 46 (366) de la Carta Política, prevé que el financiamiento de las entidades públicas del Sistema Nacional de Salud, provendrá de aportes obligatorios, suficientes y oportunos del Presupuesto General del Estado, de personas que ocupen sus servicios que tengan capacidad de contribución económica y de otras fuentes que señale la ley; y, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales expide la siguiente:

LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD

Capítulo I DEFINICIÓN, ÁMBITO DE APLICACIÓN, FINALIDAD, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS

Art. 1.- **Objeto y Ámbito de la Ley.-** La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud que regirá en todo el territorio nacional.

Art. 2.- **Finalidad y Constitución del Sistema.-** El Sistema Nacional de Salud tiene por finalidad mejorar el nivel de salud y vida de la población ecuatoriana y hacer efectivo el ejercicio del derecho a la salud. Estará constituido por las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector salud, que se articulan funcionamiento sobre la base de principios, políticas, objetivos y normas comunes.

Art. 3.- **Objetivos.-** El Sistema Nacional de Salud cumplirá los siguientes objetivos:

1. Garantizar el acceso equitativo y universal a servicios de atención integral de salud, a través del funcionamiento de una red de servicios de gestión desconcentrada y descentralizada.
2. Proteger integralmente a las personas de los riesgos y daños a la salud; al medio ambiente de su deterioro o alteración.
3. Generar entornos, estilos y condiciones de vida saludables.
4. Promover, la coordinación, la complementación y el desarrollo de las instituciones del sector.
5. Incorporar la participación ciudadana en la planificación y veeduría en todos los niveles y ámbitos de acción del Sistema Nacional de Salud.

Art. 4.- **Principios.-** El Sistema Nacional de Salud, se regirá por los siguientes principios.

1. **Equidad.-** Garantizar a toda la población el acceso a servicios de calidad, de acuerdo a sus necesidades, eliminando las disparidades evitables e injustas como las concernientes al género y a lo generacional.
2. **Calidad.-** Buscar la efectividad de las acciones, la atención con calidez y la satisfacción de los usuarios.
3. **Eficiencia.-** Optimizar el rendimiento de los recursos disponibles y en una forma social y epidemiológicamente adecuada.
4. **Participación.-** Promover que el ejercicio ciudadano contribuya en la toma de decisiones y en el control social de las acciones y servicios de salud.

5. **Pluralidad.-** Respetar las necesidades y aspiraciones diferenciadas de los grupos sociales y propiciar su interrelación con una visión pluricultural.

6. **Solidaridad.-** Satisfacer las necesidades de salud de la población más vulnerable, con el esfuerzo y cooperación de la sociedad en su conjunto.

7. **Universalidad.-** Extender la cobertura de los beneficios del Sistema, a toda la población en el territorio nacional.

8. **Descentralización.-** Cumplir los mandatos constitucionales que consagren el sistema descentralizado del país.

9. **Autonomía.-** Acatar la que corresponda a las autonomías de las instituciones que forman el Sistema.

Capítulo DEL PLAN INTEGRAL DE SALUD

II

Art. 5.- Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, el Sistema Nacional de Salud implementará el Plan Integral de Salud, el mismo que garantizado por el Estado, como estrategia de Protección Social en Salud, será accesible y de cobertura obligatoria para toda la población, por medio de la red pública y privada de proveedores y mantendrá un enfoque pluricultural.

Este plan contemplará:

Un conjunto de prestaciones personales de prevención, detección, diagnóstico, recuperación y rehabilitación de la salud. Este incluye la provisión de los servicios y de los medicamentos e insumos necesarios en los diferentes niveles de complejidad del Sistema, para resolver problemas de salud de la población conforme al perfil epidemiológico nacional, regional y local.

2. Acciones de prevención y control de los riesgos y daños a la salud colectiva, especialmente relacionados con el ambiente natural y social.

3. Acciones de promoción de la salud, destinadas a mantener y desarrollar condiciones y estilos de vida saludables, individuales y colectivas y que son de índole intersectorial.

Art. 6.- Modelo de Atención.- El Plan Integral de Salud, se desarrollará con base en un modelo de atención, con énfasis en la atención primaria y promoción de la salud, en procesos continuos y coordinados de atención a las personas y su entorno, con mecanismos de gestión desconcentrada, descentralizada y participativa. Se

desarrollará en los ambientes familiar, laboral y comunitario, promoviendo la interrelación con la medicina tradicional y medicinas alternativas.

Capítulo INTEGRACIÓN DEL SISTEMA

III

Art. 7.- **Integrantes del Sistema.-** Forman parte del Sistema Nacional de Salud las siguientes entidades que actúan en el sector de la salud, o en campos directamente relacionados con ella:

1. Ministerio de Salud Pública y sus entidades adscritas.
2. Ministerios que participan en el campo de la salud.
3. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS; Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, ISSFA; e, Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional, ISSPOL.
4. Organizaciones de salud de la Fuerza Pública: Fuerzas Animadas y Policía Nacional.
5. Las Facultades y Escuelas de Ciencias Médicas y de la Salud de las Universidades y Escuelas Politécnicas.
6. Junta de Beneficencia de Guayaquil.
7. Sociedad de Lucha Contra el Cáncer, SOLCA.
8. Cruz Roja Ecuatoriana.
9. Organismos seccionales: Consejos Provinciales, Concejos Municipales y Juntas Parroquiales.
10. Entidades de salud privadas con fines de lucro: prestadoras de servicios, de medicina prepagada y aseguradoras.
11. Entidades de salud privadas sin fines de lucro: organizaciones no gubernamentales (ONG's), servicios pastorales y fiscomisionales.
12. Servicios comunitarios de salud y agentes de la medicina tradicional y alternativa.
13. Organizaciones que trabajan en salud ambiental.
14. Centros de desarrollo de ciencia y tecnología en salud.
15. Organizaciones comunitarias que actúen en promoción y defensa de la salud.
16. Organizaciones gremiales de profesionales y trabajadores de la salud.
17. Otros organismos de carácter público, del régimen dependiente o autónomo y de carácter privado que actúen en el campo de la salud.

Art. 8.- La participación de las entidades que integran el Sistema, se desarrollará respetando la personería y naturaleza jurídica de cada institución, sus respectivos órganos de gobierno y sus recursos.

Por tanto, las entidades u organismos autónomos y/o de derecho privado que integran el Sistema Nacional de Salud, conservarán su autonomía administrativa, técnica, funcional y financiera y sus recursos no formarán parte de los fondos de financiamiento del Sistema Nacional de Salud.

Capítulo

IV

FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

Art. 9.- Del funcionamiento.- El Sistema Nacional de Salud funcionará de manera descentralizada, desconcentrada y participativa; para el efecto sus integrantes se relacionarán mediante las funciones de coordinación, provisión de servicios, aseguramiento y financiamiento. Las instituciones que forman parte del Sistema Nacional de Salud, se articulan colaborando en el marco de sus funciones específicas y de sus respectivas competencias, para el cumplimiento de los mandatos previstos en esta Ley y en el Código de Salud.

Art. 10.- Función de coordinación.- Es la función del Sistema que coordina el relacionamiento entre las demás funciones y entre los integrantes del Sistema. Su ejercicio es competencia del Ministerio de Salud Pública, en todos sus niveles, como autoridad sanitaria nacional, apoyado por los Consejos de Salud.

La coordinación deberá referirse a:

- 1. Conducción sectorial:** Definición de políticas, objetivos y planes estratégicos y de protección social y, establecimiento de mecanismos de participación, generación de consensos.
- 2. Regulación sectorial:** Aplicación de la legislación sanitaria, normatización técnica de bienes, servicios, mercados y prácticas que inciden en la salud; y, vigilancia de su cumplimiento.
- 3. Garantía del acceso equitativo a la atención de salud:** Responsabilidad de definir y vigilar la prestación de un plan garantizado de cobertura de servicios.
- 4. Armonización de la provisión de servicios:** Definición de lineamientos para la articulación y complementación de servicios de atención integral, continua y de calidad.
- 5. Desarrollo de las funciones esenciales de la salud pública:** Involucra el conjunto de responsabilidades estatales inherentes a la protección de la salud como bien público.
- 6. Control y evaluación:** De las políticas y planes de salud, el desempeño de los servicios y la actuación de las instituciones.

7. Las demás que le señale la Constitución Política de la República, las leyes y los reglamentos.

Nota:

Por Disposición Derogatoria de la Constitución de la República del Ecuador (R.O. 449, 20-X-2008), se abroga la Constitución Política de la República del Ecuador (R.O. 1, 11-VIII-1998), y toda norma que se oponga al nuevo marco constitucional.

Art. 11.- Función de Provisión de Servicios de Salud.- La provisión de servicios de salud es plural y se realiza con la participación coordinada de las instituciones prestadoras, las cuales funcionarán de conformidad con su estatuto de constitución y la administración de sus propios recursos.

El Sistema establecerá los mecanismos para que las instituciones garanticen su operación en redes y aseguren la calidad, continuidad y complementariedad de la atención, para el cumplimiento del Plan Integral de Salud de acuerdo con las demandas y necesidades de la comunidad.

Estos mecanismos incluyen:

La aplicación consensuada del modelo de atención;

b) La definición concertada de prioridades y metas de cobertura de la población;
c) El establecimiento de normas técnicas y protocolos comunes para las prestaciones;
d) Un conjunto común de datos básicos para la historia clínica;
e) La referencia y contra referencia;

f) Modalidades de gestión institucional en las entidades públicas que incluyan instancias de participación, rendición de cuentas y veeduría social, asignación de recursos por resultados y convenios internos de gestión, de conformidad con el reglamento que se dicte para el efecto;

g) La celebración de convenios o contratos de gestión entre las entidades del Sistema para complementar la atención, con mecanismos de pago interinstitucionales basados en protocolos comunes, de acuerdo al reglamento correspondiente;

h) Normativas de licenciamiento, acreditación de los establecimientos de salud e indicadores de evaluación del desempeño; e,

i) Otros acuerdos de complementación interinstitucional.

Art. 13.- Función de Financiamiento.- El financiamiento es la garantía de disponibilidad y sostenibilidad de los recursos financieros necesarios para la cobertura universal en salud de la población.

El Consejo Nacional de Salud establecerá mecanismos que permitan la asignación equitativa y solidaria de los recursos financieros entre grupos sociales, provincias y cantones del país, así como su uso eficiente.

El financiamiento del Plan Integral de Salud con cargo a fondos públicos, se hará conforme lo dispuesto en el artículo 46 (366) de la Constitución Política de la República. Estos recursos serán destinados a garantizar las acciones de salud de la población con mayor riesgo y vulnerabilidad epidemiológica y bio-social.

En el marco de la desconcentración y descentralización en salud vigente, el Estado asignará de manera total y automática los recursos financieros correspondientes a las direcciones provinciales, jefaturas de área y los municipios que lo soliciten conforme a los planes de salud y de acuerdo con los criterios de equidad, índice poblacional y riesgo epidemiológico, a excepción de los recursos que se requieran para el ejercicio de la coordinación del Ministerio de Salud Pública.

Adicionalmente el Estado creará fondos específicos destinados a la protección de los daños causados por enfermedades catastróficas, a la población no asegurada de menores recursos. (1.- Ley 2002-80 (Registro Oficial 670, 25-IX-2002).)

ACUERDO No. 0754
(PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES
EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD)

El Ministro de Salud Pública

Considerando:

Que de conformidad con lo previsto en el artículo 176 y numeral 6 del artículo 179, Capítulo 3 Título VII (151 y 154, núm. 1) de la Constitución Política de la República, los ministros de Estado representan al Presidente de la República en los asuntos propios del Ministerio a su cargo, esto en concordancia con lo dispuesto en el artículo 17 del Decreto Ejecutivo No. 2428, publicado en el Registro Oficial No. 536 de 18 de marzo del 2002, que modifica el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva;

Que el Art. 43 (32, inc. 2) de la Constitución Política de la República dispone “...El Estado promoverá la cultura por la salud y la vida, con énfasis en la educación alimentaria y nutricional de madres y niños, y en la salud sexual y reproductiva, mediante la participación de la sociedad y la colaboración de los medios de comunicación social”;

Que el Art. 49 (44 y 45) de la Carta Magna dispone: “Los niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes al ser humano, además de los específicos de su edad. El Estado les asegurará y garantizará el derecho a la vida, desde su concepción; a la integridad física y psíquica; a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación; a la seguridad social, a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria; a la participación social, al respeto a su libertad y dignidad, y a ser consultados en los asuntos que les afecten”;

Que en el Código de la Niñez y Adolescencia publicado en el Registro Oficial 737 de 3 de enero del 2003, establece la corresponsabilidad del Estado Ecuatoriano, la sociedad y la familia en la garantía y protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes para lo cual debe definirse las políticas de protección integral;

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 179 de 1 de junio del 2005, se declara política del Estado la protección integral de los derechos de los niños, niñas y adolescentes ecuatoriano, con la finalidad de lograr su desarrollo integral; y,

En ejercicio de las atribuciones concedidas por los artículos 176 y 179 (151 y 154) de la Constitución Política de la República y el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva,

Acuerda:

Art. 1.- Adherirse a la declaratoria de la política de Estado de protección integral de los derechos de los niños, niñas y adolescentes ecuatorianos, en lo que tiene relación con la prestación de servicios de salud, en los diferentes, hospitales, áreas de salud y unidades operativas pertenecientes al Ministerio de Salud Pública y a la participación decisoria en la construcción del Sistema Nacional de Protección Integral a los niños, niñas y adolescentes que consta en el Código de la Niñez y Adolescencia.

Art. 2.- De la ejecución del presente acuerdo ministerial, encárguese a todos los directores, jefes de las diferentes direcciones provinciales de salud del país, de hospitales y de las áreas de salud y unidades operativas del Ministerio de Salud Pública.

Art. 3.- El presente acuerdo entrará en vigencia a partir de la fecha de su suscripción sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, a 20 de diciembre del 2005. (1.- Acuerdo 0754 (Registro Oficial 181, 5-I-2006).)