

**SEDE: GUAYAQUIL**

**CARRERA**

**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO PREVIA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
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  
BENEFICIARIOS**

**AUTORES:**

SOLANGE KATHERINE GARCÍA GUEVARA

GUILLERMO OLMEDO NAVARRO SALAZAR

**DIRECTOR:**

ING. OSWALDO VICENTE NAVARRETE CARREÑO

**MAYO 2014**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por otorgarme la inteligencia y sabiduría para el desarrollo de este proyecto de grado, a mis padres: Ing. Erwin García Romero y Blanca Guevara Averos y a mi querida abuelita, Blanca Averos Orellana, quienes con su infinito amor y apoyo incondicional me han guiado durante todo mi proceso académico.

Agradezco de igual forma a mi director de tesis y a todos los profesores que han compartido conmigo sus valiosos conocimientos y gracias a ellos he podido desarrollar exitosamente este proyecto de grado.

Para terminar quisiera extender mis sinceros agradecimientos a mis compañeros y amigos de curso, quienes contribuyeron e hicieron que cada momento en la Universidad Politécnica Salesiana sea de mi entero agrado y satisfacción.

A todos ustedes. ¡Gracias!

Solange García Guevara

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Madre, que con su infinito amor y sabiduría ha sabido guiar mis pasos. A mi Padre, que desde el cielo iluminó mi camino; ya que sus enseñanzas aún siguen presentes en mí. A mis hermanos, que con sus logros y errores me inspiran a superarme. También a mi compañera de tesis, que sin su ayuda no podría haber terminado este proyecto.

A mi Esposa, que con su inmensurable paciencia y amor ha estado desde el principio de mi carrera, eres lo que siempre busqué. A mis sobrinos, que son como mis hijos y por último pero la más importante, a mi hija que es el motor de mi alma, el impulso para mis actuales y futuros logros. Te agradezco porque con tu hermosa inocencia me has enseñado a ser más humano y a Dios, por todos los momentos hermosos y también difíciles de mi vida, sin ellos jamás hubiera llegado hasta aquí, el ocaso de mi carrera.

Guillermo Navarro Salazar

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado a Dios y a tres queridas personas que conforman mi familia que son los pilares de mi vida, sin ellos y sin su continuo apoyo no hubiera sido posible la culminación exitosa de mis estudios.

Mi padre, Erwin García, quien es mi ejemplo a seguir respecto a la tenacidad, perseverancia, humildad y ética. Sus consejos y su vida propia me han demostrado que nunca debo rendirme aunque se presenten diferentes adversidades en mi vida.

Mi madre, Blanca Guevara, quien además es mi amiga y confidente. Mi primera maestra, quien con infinito amor y ternura me ha enseñado a enfrentar la vida con fuerza y no declinar en mis metas.

Mi abuelita, Blanca Averos, quien ha tenido paciencia y amor, me ha protegido y me ha brindado sus cuidados desde mis primeros años de vida hasta la actualidad.

Solange García Guevara

## DEDICATORIA

Les dedico esta tesis a mis padres: Silvia Elizabeth Salazar Santillán y Guillermo Olmedo Navarro Bustos, mis fieles amigos; dos ángeles que desde que nací han moldeado mi vida. Mi madre, que con un simple abrazo calma todas mis ansiedades y aunque tengamos diferentes ideologías, siempre será la primera mujer de mi vida; la que me enseñó a dar mis primeros pasos, sin ti este logro no significaría nada. Mi padre, mi base de ética aún recuerdo dos de tus últimos consejos que quedaron grabado por siempre; el primero que sea yo mismo que no me parezca a nadie y el segundo que el hombre solo tiene límites cuando empieza a ponérselos.

La concesión de este trabajo no lo hubiera podido lograr sin ustedes, mi infinito amor y admiración prometo jamás olvidarlos.

Guillermo Navarro Salazar

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

El presente 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 Beneficiarios, es de uso exclusivo de sus autores, Guillermo Olmedo Navarro Salazar y Solange Katherine García Guevara, los cuales ceden sus derechos de propiedad intelectual a la prestigiosa Universidad Politécnica Salesiana, forjadora de jóvenes que se dedican al desarrollo del país.

Guayaquil, Mayo del 2014

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

AGRADECIMIENTO .....	ii
DEDICATORIA .....	iv
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	1
1. HOSPITAL DE NIÑOS LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL .....	1
1.1. Filosofía Corporativa .....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Antecedentes .....	3
1.2.2. Enunciado.....	8
1.2.3. Formulación del Problema .....	9
1.2.3.1. Problema General .....	9
1.2.3.2. Problemas Específicos .....	9
1.2.4. Objetivos .....	10
1.2.4.1. Objetivo General.....	10

1.2.4.2. Objetivos Específicos .....	10
1.2.5. Justificación.....	11
CAPÍTULO II .....	13
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Sistema de Control de Gestión.....	13
2.1.1. Control de Gestión .....	13
2.1.1.1. Definición de Control de Gestión .....	13
2.1.2. Sistema de control.....	13
2.1.2.1. Definición de Sistema de Control.....	13
2.2. Gestión Hospitalaria.....	14
2.2.1. El universo del Hospital .....	14
2.2.2. El desarrollo empresarial hospitalario.....	17
2.2.2.1. El hospital como empresa .....	17
2.2.3. Planeación Estratégica en hospitales.....	18
2.2.3.1. Definición Planeación Estratégica .....	18
2.2.3.2. Elementos para la planeación estratégica en servicios de salud ...	19
2.3. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión .....	20



2.3.1.	Definición del Cuadro de Mando Integral .....	20
2.4.	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Perspectiva Clientes ...	22
2.4.1.	Definición de la perspectiva Clientes.....	22
2.4.2.	Segmentación del mercado .....	23
2.4.3.	Criterios para seleccionar los indicadores de la perspectiva clientes...	24
2.4.4.	Indicadores en la perspectiva de clientes .....	25
2.4.5.	Ejemplos de indicadores de la perspectiva clientes .....	28
2.4.6.	Proposición de valor al cliente .....	31
2.4.7.	Indicadores relacionados .....	32
2.5.	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Perspectiva Financiera	33
2.5.1.	Definición de la perspectiva Financiera.....	33
2.5.2.	Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio .....	34
2.5.3.	Temas estratégicos para la perspectiva financiera .....	36
2.6.	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje .....	39
2.6.1.	Definición de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	39

2.6.2.	Variables de aprendizaje .....	40
2.6.2.1.	Capacidad de los empleados .....	40
2.6.2.1.1.	Indicadores clave sobre los empleados .....	41
2.6.2.2.	Capacidad de los sistemas de información .....	42
2.6.2.3.	Motivación, delegación de poder (Empowerment) y coherencia de objetivos .....	42
2.6.3.	Indicadores claves de aprendizaje y crecimiento .....	43
2.6.4.	Evaluación de Desempeño .....	43
2.7.	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Perspectiva Procesos Internos.....	45
2.7.1.	Definición de la perspectiva Procesos Internos .....	45
2.7.2.	Ejemplos de indicadores de la perspectiva de Procesos Internos .....	47
	Marco Conceptual .....	48
	Marco Legal .....	50
	CAPÍTULO III .....	52
3.	SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA.....	52
3.1.	Preámbulo .....	52

3.2. Proceso de recolección de información .....	53
3.2.1. Resultados de las entrevistas realizadas a los colaboradores de las diferentes áreas administrativas del Hospital León Becerra .....	53
3.2.2. Resultados de las encuestas realizadas a los beneficiarios y/o usuarios de los servicios médicos que ofrece el Hospital León Becerra.....	71
3.2.3. Resultados de la Encuesta realizada a los colaboradores del Hospital León Becerra .....	90
3.3. Análisis de la información recolectada.....	96
3.3.1. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los beneficiarios y/o usuarios de los servicios médicos que ofrece el Hospital León Becerra .....	96
3.3.2. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores del Hospital León Becerra .....	101
CAPÍTULO IV.....	102
4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METOLOGÍA BALANCED SCORECARD – PERSPECTIVA: BENEFICIARIOS.. .....	102
4.1. Temas y Objetivos Estratégicos .....	102
4.1.1. Perspectiva Financiera .....	103

4.1.2.	Perspectiva de Procesos Internos .....	108
4.1.3.	Perspectiva de Beneficiarios .....	114
4.1.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	117
4.2.	Mapa Estratégico y Rutas de Causa - Efecto .....	121
4.3.	Indicadores Estratégicos para el Hospital León Becerra.....	124
4.3.1.	Resultados de los indicadores perspectiva: Financiera .....	124
4.3.2.	Resultados de los indicadores perspectiva: Procesos Internos.....	132
4.3.3.	Resultados de los indicadores perspectiva: Beneficiarios.....	137
4.3.4.	Resultados de los indicadores perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento .....	144
	CONCLUSIONES .....	206
	RECOMENDACIONES .....	208
	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....	210
	ANEXOS .....	214
	Árbol de Problemas.....	214
	Matriz Problemas – Objetivos - Proyecto .....	215
	Fotos del Hospital León Becerra.....	216

Área de espera en Consulta Externa.....	216
Área de espera en Emergencia .....	219
Área de Farmacia .....	221
Área de Información, Convenios y Admisión .....	222
Área de parqueo y patio .....	224
Área de caja y pasillos.....	226
Control de visitas al Hospital León Becerra .....	227
Proformas asesoría y capacitación para atención al cliente .....	233
Proforma Sistema Integrado.....	241

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Organigrama del Hospital León Becerra .....	7
Ilustración 2: Pasos para realizar una Planificación Estratégica .....	20
Ilustración 3: La Perspectiva del Cliente .....	26
Ilustración 4: Indicadores claves de Aprendizaje y Crecimiento.....	43
Ilustración 5: Pregunta 1 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	72
Ilustración 6: Pregunta 2 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	73
Ilustración 7: Pregunta 3 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra .....	75
Ilustración 8: Pregunta 3 por área Emergencia - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra .....	76
Ilustración 9: Pregunta 3 por área Consulta Externa - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	77
Ilustración 10: Pregunta 4 - Encuesta Beneficiarios del Hospital León Becerra .....	78
Ilustración 11: Pregunta 5 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	79
Ilustración 12: Pregunta 6 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	80
Ilustración 13: Pregunta 7 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra .....	81
Ilustración 14: Pregunta 8 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	82

Ilustración 15: Pregunta 9 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra .....	84
Ilustración 16: Pregunta 10 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	86
Ilustración 17: Pregunta 11 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	87
Ilustración 18: Pregunta 12 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	89
Ilustración 19: Pregunta 1 - Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra .....	90
Ilustración 20: Pregunta 2 – Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra .....	91
Ilustración 21: Pregunta 4 – Colaboradores del Hospital León Becerra.....	93
Ilustración 22: Pregunta 6 – Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra .....	94
Ilustración 23: Pregunta 7 – Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra .....	95
Ilustración 24: Mapa Estratégico – Unificación de propuestas.....	123

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Segmentos Seleccionados y Rentabilidad del Cliente .....	27
Tabla 2: Perspectiva de Usuario / Beneficiario.....	29
Tabla 3: Indicadores de la perspectiva cliente / usuarios.....	30
Tabla 4: El indicador de los temas financieros estratégicos .....	38
Tabla 5: Indicadores de la perspectiva de Procesos Internos.....	47
Tabla 6: Total de pacientes mensuales del Hospital León Becerra.....	54
Tabla 7: Total pacientes mensuales subsecuentes del Hospital León Becerra.....	55
Tabla 8: Tarifas de hospitalización del León Becerra.....	60
Tabla 9: Pregunta 1 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra .....	72
Tabla 10: Pregunta 2 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	73
Tabla 11: Pregunta 3 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	75
Tabla 12: Pregunta 3 por áreas - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra	76
Tabla 13: Pregunta 5 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra .....	78
Tabla 14: Pregunta 4 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	79
Tabla 15: Pregunta 6 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	80
Tabla 16: Pregunta 7 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra .....	80



Tabla 17: Pregunta 8 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	81
Tabla 18: Pregunta 9 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	83
Tabla 19: Pregunta 10 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra .....	85
Tabla 20: Pregunta 11 - Beneficiarios del Hospital León Becerra.....	87
Tabla 21: Pregunta 12 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra.....	88
Tabla 22: Pregunta 1 - Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra .....	90
Tabla 23: Pregunta 2 - Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra .....	91
Tabla 24: Pregunta 4 - Colaboradores del Hospital León Becerra.....	92
Tabla 25: Pregunta 6 - Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra .....	94
Tabla 26: Pregunta 7 - Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra .....	95
Tabla 27: Nivel de Cuentas por Pagar.....	124
Tabla 28: Rotación de Cuentas por Pagar .....	125
Tabla 29: Capacidad Operativa de los Activos Fijos .....	125
Tabla 30: Presupuesto de Ingresos y Gastos .....	126
Tabla 31: Razón Circulante.....	126
Tabla 32: Razón rápida .....	127
Tabla 33: Rotación de Cuentas por Cobrar .....	127

Tabla 34: Rotación de Inventario .....	128
Tabla 35: Permanencia de Inventario.....	128
Tabla 36: Rotación de Activos Fijos .....	129
Tabla 37: Razón de endeudamiento .....	129
Tabla 38: Razón de apalancamiento .....	130
Tabla 39; Margen de Utilidad .....	130
Tabla 40: Rentabilidad sobre los Activos .....	131
Tabla 41: Rendimiento sobre el Patrimonio.....	131
Tabla 42: Fórmula - Productividad .....	132
Tabla 43: Fórmula - Porcentaje de historias clínicas digitalizadas .....	133
Tabla 44: Fórmula - Porcentaje del personal que cumple con los tiempos establecidos .....	134
Tabla 45: Fórmula - Porcentaje de error .....	135
Tabla 46: Fórmula - Número de procesos automatizados e integrados .....	136
Tabla 47: Fórmula - Porcentaje de colaboradores de la institución que conocen la misión y se sienten identificados con ella.....	138
Tabla 48: Fórmula - Porcentaje de colaboradores de la institución que conoce la visión y se sienten identificados con ella.....	138

Tabla 49: Fórmula - Número de galenos que son docentes también .....	139
Tabla 50: Fórmula - Número de eventos en el año en los que el Hospital León Becerra ha asistido o colaborado. ....	139
Tabla 51: Fórmula - Porcentaje de Retención del cliente .....	140
Tabla 52: Fórmula - Porcentaje de usuarios y/o pacientes que están de acuerdo con las tarifas establecidas por el Hospital.....	140
Tabla 53: Fórmula - Promedio de las evaluaciones del servicio por parte de los usuarios: Cortés y profesional.....	141
Tabla 54: Fórmula – Promedio de las evaluaciones del servicio por parte de los usuarios: Colaboradores hablan de forma clara y comprensible.....	141
Tabla 55: Fórmula - Promedio de las evaluaciones del servicio por parte de los usuarios: Capaz de resolver los problemas e inquietudes. ....	142
Tabla 56: Fórmula - Tardanza promedio en turnos: Más de 15 minutos.....	142
Tabla 57: Fórmula - Dos o más veces de concurrencia para la primera atención....	143
Tabla 58: Fórmula - Porcentaje de empleados que rotan semestralmente .....	144
Tabla 59: Porcentaje de Ausentismo mensual .....	144
Tabla 60: Fórmula Porcentaje de colaboradores que laboran en otras instituciones. ....	145

Tabla 61: Fórmula - Número de reconocimientos obtenidos por empleado trimestralmente.....	145
Tabla 62: Fórmula - Número de capacitaciones recibidas semestralmente .....	146
Tabla 63: Fórmula - Porcentaje de colaboradores que desempeñan actividades acorde a su perfil laboral.....	146
Tabla 64: Fórmula - Porcentaje de sugerencias realizadas por los colaboradores ...	147
Tabla 65: Fórmula - Número de artículos publicados por el personal médico en el año .....	147
Tabla 66: Relación de los objetivos estratégicos con los indicadores. ....	150
Tabla 67: Costos del Sistema Integrado FASTSOFT .....	154
Tabla 68: Detalle del Sistema Integrado FASTSOFT .....	155
Tabla 69: Sistema Integrado de la empresa SIGI.....	159
Tabla 70: Cotización a Cedma para capacitación del personal.....	176
Tabla 71: Cotización a Liderazgo para capacitación del personal.....	177
Tabla 72: Modelo de selección y evaluación de proveedores.....	179
Tabla 73: Formato para controlar documentación digitalizada y archivada .....	187
Tabla 74: Formato de reporte para control y medición.....	194

## **CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **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 BENEFICIARIOS**

**Autores:** Solange Katherine García Guevara

sgarciag@est.ups.edu.ec

Guillermo Olmedo Navarro Salazar

gnavarro@est.ups.edu.ec

**Director:** Oswaldo Navarrete

onavarrete@ups.edu.ec

## **CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **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 BENEFICIARIOS**

#### **RESUMEN**

El diseño de la perspectiva de beneficiarios del Balanced Scorecard permitirá que el Hospital León Becerra presente una imagen institucional basada en objetivos claros, precisos y definidos en el corto, mediano y largo plazo, que controle el cumplimiento de los objetivos de la entidad, evalúe el nivel de calidad de la atención brindada mediante los indicadores respectivos y sus planes de acción. El diseño de esta perspectiva le facilitará a la alta dirección del Hospital León Becerra la toma de decisiones y tener una visión comprensible de la entidad.

Para el levantamiento de la información se han realizado encuestas a los usuarios y entrevistas a colaboradores del hospital, las mismas que han contribuido a determinar las situaciones adversas que no permiten o dificultan el cumplimiento de metas y de objetivos planteados por el Hospital León Becerra.

Mediante el levantamiento y análisis de la información obtenida se determinó lo siguiente:

- Los empleados están desvinculados de los objetivos trazados por los directivos, esto provoca dificultad en el proceso de identificación de los colaboradores con la organización.

- El escaso flujo de información entre la administración y sus empleados, dificulta la retroalimentación que tienen los diferentes departamentos del hospital, imposibilitando la extracción de información útil para que la gerencia pueda tomar decisiones futuras, para el mejoramiento de la imagen institucional y la percepción de la entidad con la comunidad.
- Los procesos existentes en todos los departamentos, carecen de un manual de procedimientos oficial que haya sido debidamente divulgado para el conocimiento del personal.
- Las situaciones que dificultan que los clientes internos puedan ejercer sus actividades de una manera más ágil son las siguientes:
  - ✓ Falta de equipos y sistemas informáticos.
  - ✓ Falta de coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos.
  - ✓ Falta de capacitación al personal.

## **PALABRAS CLAVES**

Calidad, servicio, satisfacción al cliente, gestión hospitalaria, sistematización de procesos, Cuadro de Mando Integral, diseño, sistema de planeación estratégica, eficiente.

## **ABSTRACT**

The design of the perspective of the Balanced Scorecard beneficiaries will allow the León Becerra Hospital to present a corporate image based on clear, precise and defined objectives in the short, medium and long term, monitoring this way, the achievement of institutional objectives, evaluating also the level of quality of the services provided through the proper indicators, and the action plans. The design of this approach will provide the top management of León Becerra Hospital with useful tools for a better Decision making process and a more comprehensive view of the entity.

In order to gather relevant information, we have conducted surveys to end users and interviews with employees of the hospital, which have helped us, identify adverse situations that prevent the achievement of the pre-established goals and objectives of the Leon Becerra Hospital.

Through the gathering and analysis of the information it was possible to reach the following conclusions:

- Employees are disconnected with the institutional goals set by top management. This has caused some difficulty in the process of identification between the employees and the institution.
- The limited flow of information between the general administration and the employees has make it difficult the feedback processes in the different departments of the hospital, preventing the gathering of useful information for



the top management in order to take future decisions, to improve the institutional image, and the community perception about the hospital.

- The processes in all the departments, lack of an official and officially distributed Procedural Manual for staff knowledge.
- The situations the prevent Internal users of perform their activities in an effective way re the following:
  - ✓ Lack of equipment and computer systems.
  - ✓ Poor coordination and communication among the different departments.
  - ✓ Lack of staff training.

## **KEYWORDS**

Quality, service, customer satisfaction, hospital management, systematization of processes, Scorecard, design, strategic planning system, efficient

## 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 Beneficiarios 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 Peña (f) \_\_\_\_\_

Juliana Gilces Llerena (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 CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Autores:

Gema Castro (f) \_\_\_\_\_

Gabriela Ponce (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 Gavidia

(f) \_\_\_\_\_

Eloísa Orozco

(f) \_\_\_\_\_

## **INTRODUCCIÓN**

El Balanced Scorecard es una herramienta útil que facilita y estructura el proceso de planeación estratégica de las organizaciones, sin embargo, su implantación en muchas ocasiones no se traduce en los resultados esperados inicialmente y es necesario tomar en consideración factores claves de éxito y mejores prácticas utilizadas en casos exitosos de implantación. (Olarte & García, 2009)

El siguiente trabajo estudia la satisfacción de los pacientes del Hospital León Becerra con respecto a los servicios que ofrecen, así como también la identificación que tienen los funcionarios y colaboradores de la entidad en sus diferentes departamentos con respecto a la misión y visión del hospital.

El trato otorgado por el personal de salud y áreas de información a los pacientes es el que tiene mayor incidencia en cuanto al nivel de satisfacción del servicio debido a que interactúan directamente con los usuarios. Otro indicador clave es los tiempos de atención a los pacientes y sobre todo que es un servicio médico en donde debe prevalecer la agilidad y efectividad en la atención.

Para conocer la opinión de los beneficiarios y/o usuarios respecto a la conformidad con la calidad de la atención y tarifas en los diferentes servicios y departamentos del Hospital León Becerra se aplicaron encuestas a usuarios de consulta externa y emergencia, los resultados se los presenta en el tercer capítulo y las propuestas en el

cuarto capítulo mediante la implementación de un “Diseño de un Sistema de Control de Gestión Basado en la Metodología del Balance Scorecard” el cual deberá estar a disposición del personal.

En el primer capítulo se detalla la misión, visión objetivos, historia del Hospital León Becerra y además el problema a resolver, los objetivos y justificación del proyecto.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de este proyecto, el mismo que contiene temas como: Sistema de Control de Gestión, la Gestión Hospitalaria, el Balanced Scorecard y sus diferentes perspectivas; enfocándose en la perspectiva de clientes.

En el tercer capítulo se presentan las encuestas y entrevistas realizadas a los usuarios y colaboradores del Hospital León Becerra. Además los resultados de las mismas con su respectiva interpretación.

En el cuarto capítulo se expresan diferentes indicadores para medir la gestión hospitalaria en el ámbito de atención al usuario. Adicionalmente, se realizan varias propuestas enfocadas a los objetivos estratégicos que se definen en el capítulo anterior. Y se expresan las conclusiones y recomendaciones de los autores de este proyecto de grado.

## **CAPÍTULO I**

### **1. HOSPITAL DE NIÑOS LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL**

#### **1.1. Filosofía Corporativa**

##### **Misión**

Dar servicio de Atención Médica para satisfacer la demanda de pacientes, promoviendo los altos niveles de calidad dentro de un marco bioético, 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.

##### **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 médicas 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.

### **Objetivo**

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

### **Política**

Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos mejorando la calidad del Servicio Médico y su competitividad.

(Morán, 2013)

## 1.2. Planteamiento del Problema

### 1.2.1. Antecedentes

El 5 de octubre de 1905 fue constituida una entidad sin fines de lucro: la Sociedad Protectora de la Infancia y el Hospital León Becerra para ayudar a los niños y niñas de escasos recursos y que puedan acceder a una atención médica.

De 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:

*El 26 de diciembre de ese mismo año, el Doctor Borja Lavayen, que presidió la primer Junta General de esta institución, remitió al señor Gobernador de la Provincia del Guayas, los estatutos de la Sociedad para obtener la aprobación del Supremo Gobierno y entrar inmediatamente en el desempeño de sus labores. Además, se enviaron circulares a las clases pudientes de la ciudad de Santiago de Guayaquil, pidiéndoles su generoso apoyo para esta naciente institución, con el objeto de procurar que disminuya la mortalidad de niños, haciéndose más fácil su crianza.*

*Con el objeto de procurar fondos para el sostenimiento de la Sociedad Protectora de la Infancia y considerando que en el presupuesto Municipal existía una partida presupuestaria destinada anualmente para objetos de higiene y beneficencia públicas, el Directorio de la institución envía una comunicación el 29 de Mayo de ese mismo año al Consejo Cantonal de*



*Guayaquil, informando sobre las constitución de la Sociedad y solicitando una subvención mensual suficiente y equitativa para apoyo a la labor de la Institución. Esta importante solicitud fue inmediatamente aceptada por el Concejo Cantonal, que resolvió contribuir con cien sucres mensuales para ayudar a esta importante obra humanitaria en beneficio de la sociedad ecuatoriana.*

*Parte de los terrenos en los que se edificó el hoy Hospital León Becerra fueron comprados al matrimonio Crespo - Mariscal el 9 de diciembre de 1913, completando la propiedad de la totalidad de la manzana con el lote donado previamente por el Concejo Cantonal, mediante escritura pública otorgada el 22 de mayo de 1907.*

*La gestión personal a favor de la institución, llevada a cabo altruistamente por el doctor José María Estrada Coello, lo llevó a obtener el extraordinario legado de la señora Inés Chámbers Vivero quién 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 solventó sus servicios en beneficio de la niñez Guayaquileña, desgraciadamente muchos de dichos terrenos fueron invadidos por sujetos irresponsables, azuzados por políticos que perseguían con tal conducta alcanzar respaldo electoral, al punto de haberse confiscado los terrenos del Barrio Cuba sin indemnización alguna a favor de la Sociedad.*

*La Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia anualmente enfrenta innumerables retos al tener que sostener los gastos directos e indirectos de aquellos beneficiarios que dependen de la institución.* (Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, 2013) **Párr. 2, 3, 4, 5, 6, 7**

El Hospital León Becerra como entidad benéfica se ha gestionado durante más de un siglo mediante donaciones de personas caritativas, organismos, Consejos Cantonales y entidades nacionales e internacionales. La atención brindada por el Hospital ha beneficiado en el aspecto social y económico a la comunidad guayaquileña y en especial a los infantes desvalidos, principales usuarios de esta entidad. (Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, 2013)

El Hospital León Becerra y la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil tienen un convenio de cooperación interinstitucional, el cual involucra que el Hospital ofrezca facilidades a la Universidad para que sus alumnos realicen pasantías y trabajos de grado: Tesis y Anteproyectos para dicha institución. (Rosero Villagómez & Torres Romero, 2012)

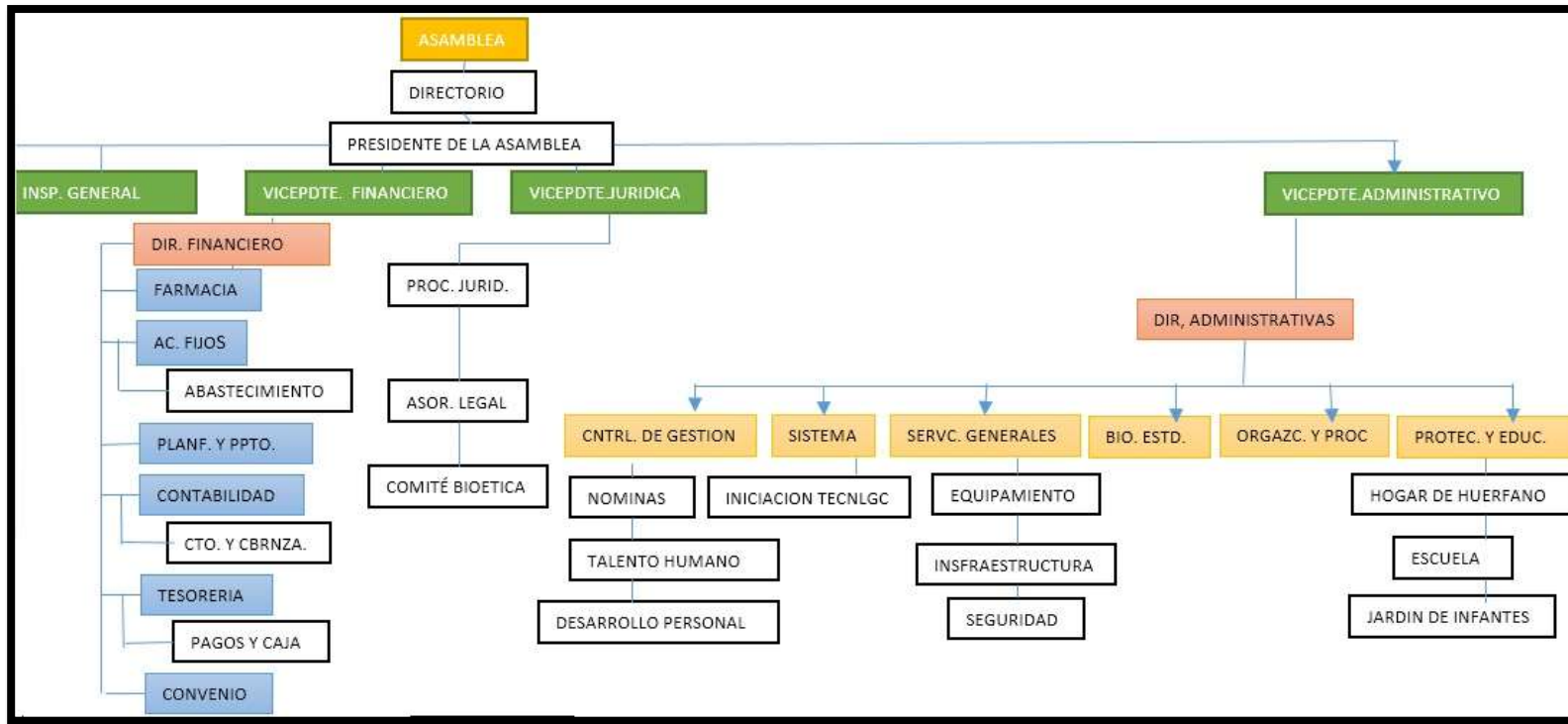
El presente proyecto de investigación se lo realizará para la Dirección Administrativa del Hospital León Becerra.

En las actuales circunstancias por las que pasa el hospital es recomendable la aplicación de un cuadro de mando integral según la información levantada por (Zavala, Maya, Medina, & Tigrero, 2012) en su tesis de Levantamiento De Procesos Del Hospital León Becerra ya que la implementación ayudaría a identificar oportunidades de mejora y a la optimización de recursos.

En la Tesis: Modelo de Gestión de Recursos para la restauración de la imagen institucional del Hospital León Becerra, (Gaona Armijos & Tay - Lee Carzola, 2011, pág. 134) proponen lo siguiente:

*Finalmente, con una buena delegación y coordinación por parte del personal del Hospital León Becerra para la ejecución de esta propuesta social, se lograría buenos resultados a largo plazo que beneficien y transforme el nivel de infraestructura y equipamiento para el desarrollo normal y creciente de la actividad de salud.*

A continuación se adjunta el organigrama sub división Administrativa del Hospital León Becerra:



*Ilustración 1: Organigrama del Hospital León Becerra*

*Fuente: Hospital León Becerra*

*Elaboración propia*

### 1.2.2. Enunciado

Según el Informe de diagnóstico de la situación actual del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil con fecha al 21 de mayo del 2013, elaborado por los docentes de la U.P.S.: Carlos Massuh, Arnaldo Serrano y Víctor Vera; y los participantes de la Sociedad Protectora de la Infancia: Eco. Franklin Mazón - director Administrativo – Financiero, Dr. Roberto Mena - Auditoría Médica e Ing. Leticia Zavala – Contadora, y a la reunión establecida el 30 de julio del 2013 con el Ing. Stewart Morán – Jefe Administrativo Financiero en conjunto con la Lcda. Janina Mantilla – Jefa del departamento de Convenios; ambos colaboradores del Hospital León Becerra y los autores de este trabajo: Solange García Guevara y Guillermo Navarro Salazar detectaron los siguientes problemas:

- a) La falta de un Sistema de Planeación Estratégica que no le permite a la entidad presentar una imagen institucional basada en objetivos claros, precisos y definidos en el corto, mediano y largo plazo.
- b) El Departamento de Convenios y Calidad realiza gestiones de cobranza y efectúa actividades de supervisión sobre el pago de los honorarios médicos. Realiza funciones y actividades que no corresponden a su departamento.
- c) Ausencia de documentos normativos: Manual de políticas, procedimientos y descripción de funciones.
- d) Las historias clínicas son elaboradas a mano (en la actualidad están en procesos de modernización del sistema estadístico), esto complica el

adecuado control de los insumos y medicinas con relación al diagnóstico médico.

- e) La ausencia de un software hospitalario integrado. Estrictamente necesario debido a la gran concurrencia de pacientes al Hospital.
- f) La institución no tiene un presupuesto establecido para la inversión en tecnología y modernización de las instalaciones.

### **1.2.3. Formulación del Problema**

#### ***1.2.3.1. Problema General***

La Dirección Administrativa del Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil desconoce el nivel de calidad del servicio brindado y si la imagen institucional que proyecta la entidad a sus beneficiarios y usuarios está basada en objetivos claros, precisos y definidos.

#### ***1.2.3.2. Problemas Específicos***

- La escasez de información relativa a la perspectiva de beneficiarios relacionada con las necesidades y expectativas que tienen respecto al servicio brindado.
- La escasez de información respecto al nivel de calidad de la atención y el servicio brindado a los beneficiarios y usuarios.
- La falta de un análisis y evaluación del cumplimiento de la misión y visión del Hospital.

- La falta de una evaluación del nivel de satisfacción de los beneficiarios y usuarios de los servicios de la institución.
- La falta de indicadores para medir la gestión respecto a la perspectiva de beneficiarios.

#### **1.2.4. Objetivos**

##### ***1.2.4.1. Objetivo General***

Diseñar un sistema de control de gestión basado en la perspectiva de beneficiarios del Balanced Scorecard en el Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil para que la entidad presente una imagen institucional basada en objetivos claros, precisos y definidos en el corto, mediano y largo plazo; y conozca el nivel de calidad del servicio brindado a sus beneficiarios y usuarios.

##### ***1.2.4.2. Objetivos Específicos***

- ✓ Recoger información relativa a la perspectiva de beneficiarios.
- ✓ Analizar y evaluar el cumplimiento de la misión y visión del Hospital
- ✓ Analizar y evaluar información respecto al nivel de calidad de la atención y el servicio brindado a los beneficiarios y usuarios.
- ✓ Evaluar el nivel de satisfacción de los beneficiarios y usuarios de la institución.
- ✓ Diseñar indicadores para la perspectiva de beneficiarios.

### **1.2.5. 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. Actualmente, el Hospital León Becerra presenta problemas en su gestión, procesos, ausencia de documentos normativos, la falta de una evaluación del nivel de calidad de la atención brindada a los pacientes y usuarios y la inexistencia de la sistematización de procesos; aquellos inconvenientes precisan ser resueltos lo más pronto posible, razón por la cual, se necesita contribuir con nuestros conocimientos y experiencia adquirida en lo que respecta a la planeación estratégica: diseño de la perspectiva de beneficiarios del Cuadro de Mando Integral.

Todos estos problemas se han detectado gracias a las evidencias en el Informe de diagnóstico de la situación actual del Hospital León Becerra, las reuniones acordadas con personal de la entidad y observación directa a los procesos de atención al cliente en el departamento de Convenios y Admisión.

El diseño de la perspectiva de beneficiarios para el Balanced Scorecard permitirá que el Hospital León Becerra presente una imagen institucional basada en objetivos claros, precisos y definidos en el corto, mediano y largo plazo, controle el cumplimiento de los objetivos de la entidad, evalúe el nivel de calidad de la atención brindada mediante los indicadores respectivos y sus planes de acción. El diseño de esta perspectiva le facilitará a la alta dirección



del Hospital León Becerra la toma de decisiones, tener una visión comprensible de la entidad y detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, incluso las causas que dio lugar a esas desviaciones.

Con este proyecto se beneficiará el Hospital León Becerra de Guayaquil, los pacientes, las empresas privadas y fundaciones con las que el hospital tiene convenios y/o relaciones comerciales.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Sistema de Control de Gestión

##### 2.1.1. Control de Gestión

###### 2.1.1.1. *Definición de Control de Gestión*

(Pérez-Carballo Veiga, 2013, pág. 29), definen el control de gestión de la siguiente manera:

*El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.*

##### 2.1.2. Sistema de control

###### 2.1.2.1. *Definición de Sistema de Control*

(Pérez-Carballo Veiga, 2013, pág. 31), definen al sistema de control como:

*“El desarrollo formal del control exige el diseño y la implantación de un*

*sistema entendido como el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que, ordenadamente relacionados entre sí, son necesarios para aplicarlo”*

Los componentes de un sistema de control son los siguientes:

- La estructura
- El proceso
- El Sistema de Información

(Pérez-Carballo Veiga, 2013)

Se puede llegar a la siguiente conclusión: un sistema de gestión es un conjunto de elementos, pasos, procesos que combina o dispone de ciertas formulaciones que están relacionadas entre sí. Debe estar dividida en grupos y subgrupos integrados que brinden seguridad o una calidad razonable para la toma de decisiones. Esto quiere decir, que es más importante los nexos de las relaciones que la suma de elementos que lo componen.

## **2.2. Gestión Hospitalaria**

### **2.2.1. El universo del Hospital**

La palabra hospital no sólo involucra a un staff de médicos dispuestos asistir a los enfermos, a la enfermera que realiza las curaciones y suministra las medicinas. Tampoco hace alusión solamente a un espacio físico en donde se

concentran las personas enfermas, las cuales han presentado decaimiento en su salud y desean restablecerla.

Si bien, los objetivos de todo hospital son conservar, mejorar las condiciones físicas y proteger la vida de sus pacientes, la definición de hospital comprende un mundo que contempla recursos, elementos y dispositivos que mediante su interacción coordinada en conjunto pueden terminar en un modelo de salud integral: prevención, recuperación y rehabilitación. (Malagón - Londoño, Galón Morera, & Pontón Laverde, 2008)

En el libro Administración Hospitalaria de Malagón – Londoño, Galón Morera & Pontón Laverde (2008, pág. 11), se explica un concepto integral y moderno de hospital:

*En el hospital moderno se educa a la población sana sobre pautas para conservación de la salud, se atiende a quien viene a verificar sus condiciones físicas, se presta asistencia clínica y quirúrgica a enfermos, se investiga, se administra, se da docencia a estudiantes de ciencias de la salud, se desarrollan programas de educación continua con trabajadores de la institución, se forman especialistas, se ventilan problemas económicos, laborales y disciplinarios, se ofrecen servicios religiosos, se abren los ojos a la vida de un nuevo ser y se cierran los de quien cumplió su jornada.*

La calidad en la atención ofrecida a los pacientes debe ser el aspecto fundamental que se evalúe en la gestión de los hospitales, el mercado

hospitalario como tal, se encuentra en una búsqueda incesante por ser competitivo y satisfacer los requerimientos de sus clientes

(Malagón - Londoño, Galón Morera, & Pontón Laverde, 2008)

Para Dennis Lock y David Smith citado por Malagón – Londoño, Galón Morera, & Pontón Laverde (2008, pág. 12) sostiene que:

*Para lograr la eficiencia, debe despertarse una obsesión por la calidad de productos y servicio, de procesos y actividades, de rendimiento, de motivación por el trabajo. La calidad se determina por las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. La calidad se obtiene mediante mejores procesos y actividades y no por inspección. La calidad significa una mejora continua que nunca termina.*

De acuerdo a la afirmación que hacen Dennis Lock y David Smith el administrador hospitalario está en la obligación de reconocer a la calidad como un punto decisivo en su gestión; además la organización estructural de la entidad debe proyectar la táctica a seguir para alcanzar estándares de calidad óptimos y expresar los valores organizacionales. (Malagón - Londoño, Galón Morera, & Pontón Laverde, 2008)

## 2.2.2. El desarrollo empresarial hospitalario

### 2.2.2.1. *El hospital como empresa*

Según **Karl Albrecht** citado en el libro Administración Hospitalaria de Malagón – Londoño, Galón Morera & Pontón Laverde (2008, pág. 32):

*Debemos abandonar por completo la distinción arbitraria entre empresas fabriles y empresa de servicios. Con el advenimiento del modelo de empresas de servicio, esta distinción pasa a ser absolutamente obsoleta. De hecho, no existe ninguna compañía que no preste su servicio. Todas deben pensar en el servicio, definido como la suma de los valores proporcionados al cliente, sean estos tangibles o intangibles.*

Con este significado se puede considerar a un hospital como una empresa. Aunque el fin sea social, se buscará una rentabilidad relativa con el fin de sostener sus actividades.

Tal como lo expresa Malagón – Londoño, Galón Morera & Pontón Laverde (2008, pág. 32) en su libro Administración Hospitalaria:

*Las instituciones prestadoras de servicios de tipo social no lucrativo como las de salud estatal, han entendido que no pueden seguir prestando servicio de mala calidad con un modelo de quiebra y bancarrota que no les permite asegurar siquiera el pan de cada día para sus funcionarios. Ha surgido entonces el sentimiento, la necesidad y el posicionamiento moderno de que estas instituciones*

*enfoque el servicio, sin perder su configuración y función social, como un compromiso que conlleva una transacción: esa transacción consiste en que las instituciones presten servicios de calidad, con valores agregados para los usuarios pero que estos a su vez todos paguen los servicios recibidos ya sea en forma directa o subsidiariamente a los pobres, con valores monetarios que respondan, no solo a los costos reales del servicio, sino que permitan una utilidad que asegure la supervivencia, crecimiento y desarrollo de las instituciones para beneficio de la misma comunidad .*

Por lo tanto, podemos llegar a la conclusión de que un hospital ya no se lo definirá como el espacio en el que se desarrollan todo tipo de servicio vinculado con la salud, sino también como una empresa ya que estará compuesto por un conjunto de procesos organizados y sometidos a normas de funcionamiento, que toman recursos, los manipulan o transforman a través de procedimientos estandarizados y le agregan un valor añadido, para generar un buen servicio, con el que se satisface las necesidades de los beneficiarios.

### **2.2.3. Planeación Estratégica en hospitales**

#### **2.2.3.1. Definición Planeación Estratégica**

(Malagón - Londoño, Galón Morera, & Pontón Laverde, 2008, pág. 72), conceptualizan a la planificación estratégica de la siguiente manera:

*El proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización, llamados en este modelo estrategas, obtienen la información y a partir de ella elaboran los fines que con los medios y recursos le permiten elaborar los planes, los cuales experimentan y controlan y después de ejecutados realizan el seguimiento.*

Este concepto define a la alta administración como un conjunto de estrategias, cuyas funciones son las de conseguir información, controlar y evaluar los resultados de la gestión que se realiza gracias a la ayuda de los recursos disponibles. Hace énfasis en que la planeación se realiza en coordinación con todos los recursos y medios que posee la entidad.

#### ***2.2.3.2. Elementos para la planeación estratégica en servicios de salud***

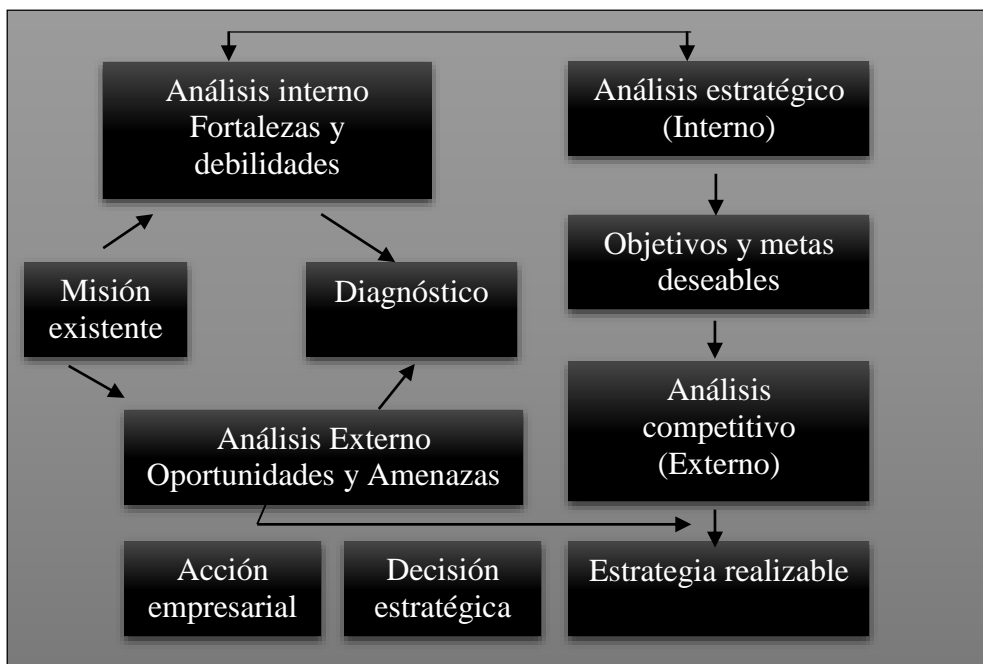
Existen cuatro elementos indispensables en el proceso de planificación estratégica para servicios de salud:

- El tiempo
- El espacio
- El modo
- La satisfacción de las necesidades de salud de la población

(Malagón - Londoño, Galón Morera, & Pontón Laverde, 2008)



Los pasos necesarios para realizar una planificación estratégica son los que se presentan a continuación en la gráfica:



*Ilustración 2: Pasos para realizar una Planificación Estratégica*

**Fuente:** (Malagón - Londoño, Galón Morera, & Pontón Laverde, 2008, pág. 73)

*Elaboración propia*

## 2.3. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

### 2.3.1. Definición del Cuadro de Mando Integral

En el libro *The Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton (2002, págs. 21-23) se expone la siguiente definición del cuadro de mando integral:

*El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben*

*comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. El cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.*

El cuadro de mando integral se enfoca en administrar y ejecutar la estrategia a largo plazo; por lo tanto, esta herramienta de la planeación estratégica no es sólo un sistema de medición operativo.

En el Plan Estratégico e Implementación del Cuadro de Mando Integral del Centro Europeo de Empresas e Innovación (2009, pág.15), se puede encontrar otra definición del Cuadro de Mando Integral:

*Se trata en definitiva de un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia que proporciona a los administradores una mirada que abarca las prestaciones fundamentales del negocio, es decir, una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. O dicho de otra forma, un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir con los planes estratégicos empresariales.*

## **2.4. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Perspectiva Clientes**

### **2.4.1. Definición de la perspectiva Clientes**

(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: (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.

#### **2.4.2. 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 Abt Associates (2009, pág. 4) es la que se presenta a continuación:

*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.

#### **2.4.3. Criterios para seleccionar los indicadores de la perspectiva clientes**

1. 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.

2. Los tipos de indicadores a utilizar obedecerán de acuerdo al modelo de negocio o estrategia utilizada por la organización.
3. 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)

#### **2.4.4. Indicadores en la perspectiva de clientes**

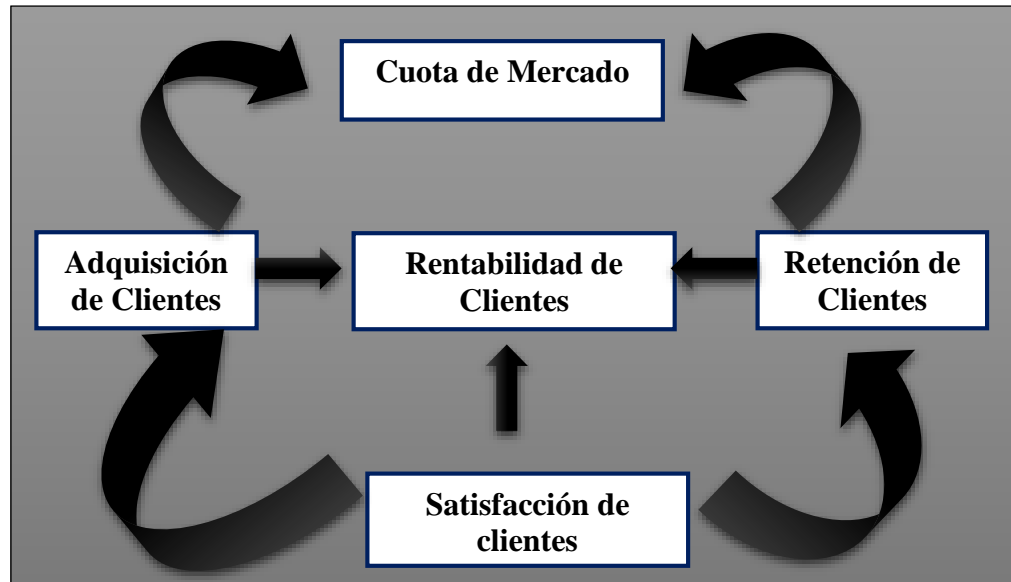
Con la intervención de la visión y estrategia, la organización obtiene sus objetivos concretos y éstos deben estar fundamentados en las exigencias del mercado y los clientes.

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

(Kaplan & Norton, 2002), afirman que 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 3: La Perspectiva del Cliente*

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

*Elaboración propia*

**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)

### Segmentos Seleccionados y Rentabilidad del Cliente

Cientes	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

*Tabla 1: Segmentos Seleccionados y Rentabilidad del Cliente*

**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2002, pág. 85)

*Elaboración propia*



(Kaplan & Norton, 2002), sostienen que los clientes del segmento seleccionado y que son rentables hay que retenerlos, debido a que son los principales generadores de ingresos y márgenes altos de rentabilidad.

Por otra parte, se encuentran los clientes del segmento seleccionado que no son rentables, en este caso los autores del libro proponen transformar este grupo a clientes rentables, utilizando estrategias como las siguientes: ofertar mejores precios, innovar en la entrega de los bienes o forma de producirlos.

Los clientes rentables en segmentos no seleccionados deben de ser analizados para corroborar si es viable que sean retenidos y si por cambios en el diseño, precio, diversificación del producto se convertirían en no rentables.

(Kotler & Keller, 2006), definen que la rentabilidad del cliente se mide de la siguiente manera: Si la cantidad de ingresos que percibe la organización durante todo el tiempo de conservar relaciones comerciales con sus clientes es mayor a los gastos que la empresa incurrió para captarlo y retenerlo; entonces, el cliente es rentable.

#### **2.4.5. Ejemplos de indicadores de la perspectiva clientes**

- A continuación se presenta un ejemplo de indicadores para una entidad no lucrativa cuya misión es la inserción laboral de discapacitados psíquicos de su zona de influencia.

<b>PERSPECTIVA DE USUARIO / BENEFICIARIO</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Mejorar la satisfacción de los usuarios</b>	$\frac{\text{Encuesta de satisfacción de los usuarios}}{\text{Número de quejas de los usuarios}}$
<b>Cubrir las necesidades sociales de la zona</b>	$\frac{\text{Número de usuarios atendidos en el período}}{\text{Número de usuarios potenciales en la zona}}$
<b>Cubrir las necesidades de los usuarios atendidos</b>	$\frac{\text{Número de servicios ofrecidos}}{\text{Número de servicios demandados}}$
<b>Aumentar el grado de consecución de objetivo</b>	$\frac{\text{Número de usuarios con los que se ha cumplido la inserción en el ejercicio}}{\text{Número total de usuarios del ejercicio}}$
<b>Potenciar la imagen y relaciones de la organización con la comunidad</b>	$\frac{\text{Número de eventos a los que se ha asistido o ha colaborado la organización}}{\text{Número total de eventos}}}$

Tabla 2: Perspectiva de Usuario / Beneficiario

**Fuente:** (González Quintana & Cañadas Molina, 2008, pág. 22)

*Elaboración propia*

- Otro ejemplo es este grupo de indicadores para el Hospital Central Universitario “Dr. Antonio María Pineda”

### Indicadores desde la Perspectiva de Cliente / Usuarios

Indicador	Componente
<b>Imagen y Prestigio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestran donaciones y subsidios que se reciben de entidades de beneficencia. Es el numerador del indicador, por lo tanto a medida que el HCAMP genere una buena imagen, mayor será el momento de subsidio y donaciones al mismo.</li> </ul>
<b>Personal sin retribución económica por su labor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la medida que la institución posea mayor prestigio ésta brindará su imagen al profesional que pertenezca a la organización.</li> </ul>
<b>Muestra el total de personal médico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ser docente universitario le otorga prestigio al profesional y a su vez ser médico docente le genera reputación al HCAMP</li> </ul>
<b>Transgresiones a las reglas de saneamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El número de incumplimientos a las normas sobre tratamiento de residuos y la escasa limpieza deterioran la imagen del Hospital y contaminan el medio ambiente.</li> <li>Este ratio medirá la capacidad de atención a los pacientes</li> </ul>
<b>Tardanza promedio en los turnos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este ratio medirá la capacidad de atención a los pacientes.</li> </ul>
<b>Veces de concurrencia para primera atención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta medida representa con su valor cuántas veces un paciente debe concurrir a un servicio determinado hasta ser atendido.</li> </ul>
<b>Índice de satisfacción del cliente / usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se obtiene por medio de una encuesta a los pacientes en la cual se les solicita su opinión con respecto al servicio.</li> </ul>

Tabla 3: Indicadores de la perspectiva cliente / usuarios

Fuente: (Losada, 2009, págs. 78-79)

Elaboración propia

#### 2.4.6. Proposición de valor al cliente

Para alcanzar resultados óptimos en los índices de la perspectiva de clientes es necesario que la entidad posea un número determinado de atributos.

(Spidalieri & Zampa Tenllado, 2009, pág. 60):

*Estos atributos, denominados por Norton y Kaplan como “proposiciones de valor por el cliente”, podrían ser organizados en tres grandes grupos: a) atributos de los productos y servicios (funcionalidad, calidad, precio, tiempo); b) imagen y reputación (relaciones públicas, publicidad, propaganda y promoción; c) relaciones con el cliente (personas conocidas, acceso conveniente, etc.)*

- a) *Atributos de los productos y servicios:* La funcionalidad del producto y/o servicio, precio, calidad y apariencia están comprendidos dentro de este grupo.
- b) *Imagen y reputación:* El concepto que tengan los clientes de la empresa, la fama y el reconocimiento que la entidad posea en el mercado, son considerados elementos intangibles que cautivan clientes hacia una empresa.
- c) *Relaciones con el cliente:* El grado de complacencia, la entrega oportuna y ágil del producto, la calidad de la atención al cliente y el servicio post-venta son los elementos a considerarse dentro de este grupo.

(Kaplan & Norton, 2002)

#### 2.4.7. Indicadores relacionados

(Kaplan & Norton, 2002), manifiestan que para lograr exitosamente los objetivos planteados por la empresa se requiere el cumplimiento de los indicadores relacionados: tiempo, calidad y precio. Todas las propuestas de valor mencionadas anteriormente incluyen estas tres dimensiones

- a) **Tiempo:** En esta dimensión se ve reflejada la importancia de que se realice una entrega oportuna del producto o una pronta atención a los requerimientos del cliente / usuario.
- b) **Calidad:** Esta dimensión expresa lo imprescindible de que el producto y/o servicio cumpla con las especificaciones o requerimientos mínimos aceptados por el cliente para lograr satisfacer sus necesidades.
- c) **Precio:** Aunque se satisfaga las expectativas del cliente sobre los tiempos de entrega y la calidad del producto y/o servicio siempre será un punto decisivo su precio.

## 2.5. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Perspectiva

### Financiera

#### 2.5.1. Definición de la perspectiva Financiera

(Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009, pág. 17):

*Se trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de costes e inversiones, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros.*

Los indicadores financieros que se utilizan en esta perspectiva están fundamentados en la contabilidad financiera, en el pasado. (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009)

(Kaplan & Norton, 2002):

*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.*

La perspectiva financiera les permite a los administradores realizar un análisis de la gestión de la organización en términos numéricos, pero siempre éstos deben ir acompañados de indicadores no financieros; los cuales complementan el sistema de control de gestión del Cuadro de Mando Integral.

### **2.5.2. Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio**

(Kaplan & Norton, 2002, págs. 60-61):

*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 realzar 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.*

Esta perspectiva les permitirá a los funcionarios de las empresas operar de manera eficiente y eficaz pues 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:

1. El análisis de datos financieros.
2. La determinación de la estructura de activos de la empresa.
3. La separación de la estructura de capital.
4. La nueva perspectiva empresarial de la organización.

### **2.5.3. Temas estratégicos para la perspectiva financiera**

Los siguientes temas estratégicos financieros son propuestos por Kaplan & Norton (2002):

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes / mejora de la productividad
- Utilización de los activos / estrategia de inversión.

Estos temas financieros se pueden aplicar en las estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección para favorecer la estrategia empresarial.

Temas estratégicos		<i>Crecimiento y diversificación de los ingresos</i>	<i>Reducción de costes / mejora de la productividad</i>	<i>Utilización de los activos</i>
<b>Estrategia de la Unidad de negocio</b>	<b><i>Crecimiento</i></b>	Tasa de crecimiento de las ventas por seguimiento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos / empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) 1+D (porcentaje de ventas)
	<b><i>Sostenimiento</i></b>	Cuota de cuentas y clientes seleccionada Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasa de utilización de los activos
	<b><i>Recolección</i></b>	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación (Pay-Back) Throughput

Tabla 4: El indicador de los temas financieros estratégicos

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002, pág. 65)

Elaboración propia

## **2.6. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Perspectiva**

### **Crecimiento y Aprendizaje**

#### **2.6.1. Definición de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Los autores del Cuadro de Mando Integral, Kaplan & Norton (2002) exponen el siguiente concepto de esta perspectiva:

*Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando.*

*El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura – personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.*

(Hervás, 2011), afirma que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene la siguiente definición:

*El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de*

*activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.*

*Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.*

## **2.6.2. Variables de aprendizaje**

De acuerdo a las experiencias de Kaplan & Norton (2002) en la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las diferentes organizaciones establecen tres variables del aprendizaje que pueden ser aplicadas en esta perspectiva:

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

### **2.6.2.1. 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.

### 2.6.2.1.1. Indicadores clave sobre los empleados

(Kaplan & Norton, 2002) expone que los indicadores aplicados a los empleados son los siguientes:

1. **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.
2. **La retención del empleado:** 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.
3. **Productividad del empleado:** Se considera a la productividad de los empleados como un indicador del 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.

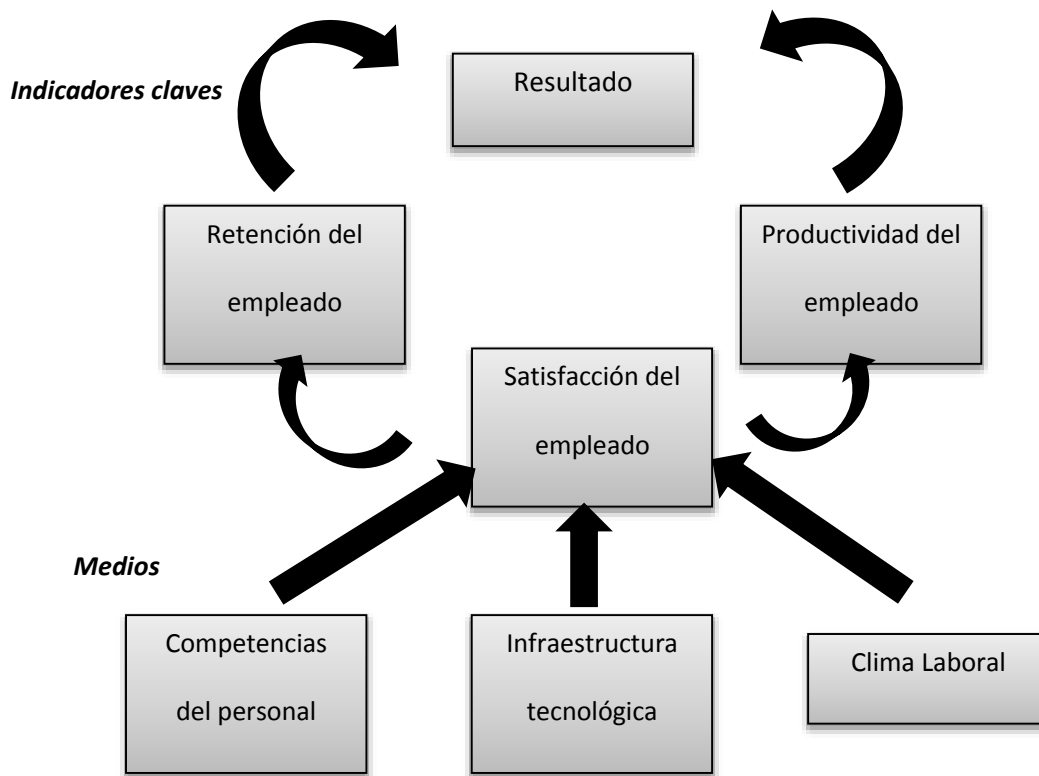
#### **2.6.2.2. *Capacidad de los sistemas de información***

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.

#### **2.6.2.3. *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”.

### 2.6.3. Indicadores claves de aprendizaje y crecimiento



*Ilustración 4: Indicadores claves de Aprendizaje y Crecimiento*

**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2002)

*Elaborado por Gema Castro y Gabriela Ponce*

### 2.6.4. 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.

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. (Bravo, 2007)

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.

Toda organización debe cambiar su estructura financiera y administrativa de acuerdo a las nuevas necesidades que vayan surgiendo de sus clientes y del mercado al que pertenecen. Estos cambios se pueden ver reflejados en sus activos, su producción, en las líneas de producto que ofrece, o como en el caso del Hospital León Becerra en la calidad de servicio que brinda a sus beneficiarios.

Esta perspectiva, Crecimiento y Desarrollo, deberá estar relacionada con la misión y visión del Hospital León Becerra y alineado con los planes que tenga la alta administración, con el único propósito de potencializar esta actuación en relación con una mejor prestación de servicio a los pacientes del hospital.

## **2.7. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Perspectiva Procesos Internos**

### **2.7.1. Definición de la perspectiva Procesos Internos**

(Niven, 2003, pág. 39):

*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. 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 mejora 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 efizcamente 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.*

(Kaplan & Norton, 2002, pág. 105) la perspectiva de procesos internos tiene la siguiente connotación:

*Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.*

*Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas*

Esta perspectiva permite restablecer indicadores o elaborar guías de mejoramiento de procesos internos que inciden y tienen relación a la captación y atención al cliente, facilitando cumplir con los objetivos trazados.

El éxito en esta perspectiva afectará directamente a las demás, debido a que toda organización debe tener bien establecidos sus procesos en todas sus áreas.

Para que la organización crezca de una manera real y sostenida a través de una buena gestión se deben conocer bien sus procesos; también para brindar una seguridad razonable a sus clientes y directivos de la organización.

### 2.7.2. Ejemplos de indicadores de la perspectiva de Procesos Internos

Objetivo	Indicador
<b>Aumentar la actividad realizada</b>	$\frac{\text{Número de servicios realizados en el ejercicio} - \text{Número de servicios realizados en el ejercicio anterior}}{\text{Número de servicios del ejercicio anterior}}$
<b>Aumentar la productividad por empleado</b>	$\frac{\text{Número de usuarios}}{\text{Número de trabajadores}}$ $\frac{\text{Número de usuarios}}{\text{Coste de personal}}$
<b>Reducir el tiempo de espera del usuario</b>	$\frac{\text{Número de días de los solicitantes en lista de espera}}{\text{Número total de solicitantes}}$
<b>Mejorar y mantener el equipamiento</b>	$\frac{\text{Importe invertido en equipamiento}}{\text{Recursos obtenidos en el ejercicio}}$
<b>Mejorar progresivamente la calidad de los servicios</b>	Índice de Calidad  Porcentaje de implementación de la Gestión Integral por calidad

Tabla 5: Indicadores de la perspectiva de Procesos Internos

**Fuente:** (González Quintana & Cañadas Molina, 2008, pág. 248)

*Elaboración propia*

## Marco Conceptual

1. **Atributos de la calidad:** Son las “dimensiones” del producto o servicio recibido que el cliente valora de forma especial y puede percibir con claridad por separado. (Pérez Fernández de Velasco, 2010)
2. **Servicio:** Según Kotler “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra”. Por lo tanto, un servicio es esencialmente intangible y no se puede poseer. El servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente. (Gosso, 2008)
3. **Segmentos de mercado:** Es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares. (Esteban Talaya & Mondéjar Jiménez, 2013)
4. **Satisfacción al cliente:** Es una sensación de placer o decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado. (Kotler & Keller, 2006)
5. **Activos intangibles:** Activos que carecen de sustancia física y que resultan de derechos legales y contractuales, generando beneficios en el futuro de forma probable. Son aquellos activos que incluyen la propiedad intelectual, patentes, marcas (Gonzalo Viloría Martínez, 2008)
6. **Calidad:** Es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora (Gueto, 2012)

- 7. Stakeholders:** Son los individuos u organizaciones que están activamente involucrados en el proyecto (internos o externos a nuestra organización), o cuyos intereses se pueden ver afectados, positivamente o negativamente, como resultado de la ejecución del proyecto y/o su exitosa finalización (Ocaña, 2012)
- 8. Estrategas:** Se entiende como estrategias a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. (Amaya Amaya, 2005)
- 9. Imagen corporativa:** Se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía, cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. (Sánchez Herrera & Pintado Blanco, 2009)
- 10. Gestión:** Hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución) (Pérez Fernández de Velasco, 2010)

## **Marco Legal**

Para garantizar una buena ejecución, este proyecto de grado debe estar acorde con los requisitos legales y las normativas en la actualidad.

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013, es el instrumento que se utilizará 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. 3*

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)



## **CAPÍTULO III**

### **3. SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA**

#### **3.1. Preámbulo**

Este proyecto se realizó gracias al acuerdo interinstitucional existente entre el Hospital León Becerra y la Universidad Politécnica Salesiana; utilizando el método del análisis deductivo, que va de lo general a lo particular. Esto contribuyó al entendimiento de la problemática de estudio, permitiendo clarificar cada uno de los factores que inciden en la perspectiva de beneficiarios: satisfacción del cliente, nivel de calidad del servicio e identificación del personal con la misión y visión del Hospital.

Para el desarrollo del presente proyecto se han realizado encuestas a los usuarios de los diferentes servicios de salud que ofrece el Hospital León Becerra y entrevistas a los colaboradores de la institución. Estas técnicas de recolección de datos nos han permitido medir el nivel de satisfacción del usuario, la calidad del servicio y la atención que brindan los diferentes empleados del Hospital y el sentido de identificación que ellos tienen con la entidad.

## **3.2. Proceso de recolección de información**

### ***3.2.1. Resultados de las entrevistas realizadas a los colaboradores de las diferentes áreas administrativas del Hospital León Becerra***

Las entrevistas que a continuación se detallan fueron realizadas entre el 6 de noviembre de 2013 hasta el 13 de enero de 2014:

**Entrevistado:** Sra. Dora García

**Área o departamento:** Estadísticas

**Cargo:** Jefe Departamental

#### **Tareas principales que se realizan en el departamento**

En el departamento de Estadísticas se elaboran las tarjetas de consulta externa de los pacientes que vienen por primera vez y subsecuentes, además en este lugar reposan las historias clínicas, las mismas que son enviadas a consulta externa según el turno que tenga el paciente. La Sra. Dora García, Jefa de departamental, afirma que en esta sección se realiza la custodia y se mantiene de forma accesible la información clínica de los pacientes.

#### **Historias clínicas de los pacientes**

Las historias clínicas se archivan por series y se hace un control de las mismas cada diez años. Esta información clínica de los pacientes era elaborada manualmente hasta el 15/04/2006, a partir de ese momento recién empezaron a trabajar con un software el que sólo tiene el departamento de estadística. (Se pudo apreciar que el software que posee el departamento de Estadísticas es un archivo de Excel)

**Número de pacientes que asiste al Hospital León Becerra**

**Total pacientes mensuales**

<b>MESES</b>	<b>Consulta Externa</b>	<b>Emergencia</b>
<b>Marzo</b>	1948	2147
<b>Abril</b>	2261	2196
<b>Mayo</b>	1586	1911
<b>Junio</b>	1755	2531
<b>Julio</b>	1963	3108
<b>Agosto</b>	2154	4277
<b>Septiembre</b>	1793	3018

*Tabla 6: Total de pacientes mensuales del Hospital León Becerra*

*Fuente: Entrevista a la Sra. Dora García – Jefa del Departamento de Estadísticas del Hospital León Becerra*

*Elaboración propia*

**Total pacientes mensuales subsecuentes (Que han sido asistidos más de una vez en el Hospital León Becerra)**

<b>MESES</b>	<b>Consulta Externa</b>	<b>Emergencia</b>
<b>Marzo</b>	786	846
<b>Abril</b>	951	1811
<b>Mayo</b>	617	789
<b>Junio</b>	697	1030
<b>Julio</b>	812	812
<b>Agosto</b>	876	1779
<b>Septiembre</b>	766	1258

*Tabla 7: Total pacientes mensuales subsecuentes del Hospital León Becerra*

*Fuente: Entrevista a la Sra. Dora García – Jefa del Departamento de Estadísticas del Hospital León Becerra*

*Elaboración propia*

**Estadística de satisfacción del usuario y/o paciente**

En el departamento de Estadísticas no se realiza un seguimiento del número o porcentaje de usuarios y pacientes satisfechos e insatisfechos con los diferentes servicios que ofrece el Hospital León Becerra, la Sra. Dora García, Jefe Departamental de Estadísticas acotó que a veces el paciente se queja porque no se le puede ofrecer un servicio más ágil; estas quejas se acentúan sobre todo cuando los pacientes están siendo asistidos mediante el seguro IESS porque las historias clínicas de esos pacientes no reposan en ese departamento.

### **Atención a los pacientes y usuarios**

La Sra. Dora García afirma que ella en lo personal trata de que el paciente se sienta satisfecho pero que lamentablemente le hace falta muchas herramientas para dar un mejor servicio. Ejemplo: En su jornada laboral, si ella necesita una historia clínica que está en sala, ella mismo debe ir a verla porque no tiene quien la vaya a solicitar. Esto implica dejar abandonado por unos momentos su puesto de trabajo.

Esta colaboradora del Hospital León Becerra manifestó que siempre utiliza la amabilidad y cortesía para atender a los pacientes y usuarios; además tiene predisposición para ayudarlos y solucionar sus problemas en la medida de lo posible. Se pudo constatar que la Sra. Dora García no conoce las técnicas de servicio y atención al cliente pero mantiene una actitud favorable y amigable con los usuarios y pacientes.

**Entrevistado:** C.P.A Julia Arévalo Onofre

**Área o departamento:** Calidad

**Cargo:** Jefe Departamental

**Tareas principales que se realizan en el departamento**

- a. Retirar en admisión el listado de los pacientes.
- b. Revisión de carpetas de pacientes, incluyendo depósitos.
- c. Cortes de cuenta de los pacientes ingresados.
- d. Trámite de ambulancia.
- e. Solicitar el detalle de llamadas telefónicas en pacientes de alta hospitalaria.
- f. Gestión trámite de unidades sanguíneas.
- g. Revisión de pendientes en cuentas por cobrar.
- h. Información a usuarios de costos de pensionados.
- i. Solicitar cupo para transferencias en otras casas de salud.
- j. Contabilización de valores de oxígeno.
- k. Valores de cirugías pacientes ambulatorios y hospital.
- l. Atención y orientación sobre los pensionados al cliente.
- m. Tramitar interconsulta y exámenes especiales.
- n. Elaborar memos.

**Atención a los pacientes y usuarios**

Julia Arévalo, C.P.A., afirma que en el departamento de Calidad se reciben las sugerencias y recomendaciones de los usuarios y pacientes del Hospital León Becerra respecto a la calidad de la atención de la siguiente manera: se les

entrega una hoja en blanco para que ellos ponga todas sus sugerencias y quejas. A esa hoja se le debe de anexar la copia de cédula y debe ir con nombre. La Jefa de este departamento puede dar la solución a cualquier inconveniente si éste está dentro de su jurisdicción; caso contrario, la administración hace el seguimiento y propone la solución.

### **Políticas de calidad del Hospital**

Julia Arévalo, C.P.A., confirmó que el Hospital posee políticas de calidad, las cuales fueron solicitadas por los autores de esta tesis, pero lo que se consiguió por parte de la Jefa de este departamento no son políticas de calidad sino consejos para mejorar la calidad. Esta información fue obtenida de manera impresa.

La única y principal funcionaria de este departamento aseguró que no se involucran a todos los colaboradores del Hospital para gestionar las políticas de calidad, sólo este departamento lo hace.

### **Seguridad y confort de los pacientes y usuarios**

Julia Arévalo. C.P.A., 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, además que el Hospital implementa constantemente programas de mantenimiento y

reparación para garantizar las buenas condiciones de las instalaciones del Hospital en beneficio de la seguridad del usuario.

### **Capacitación y evaluación al personal**

Esta colaboradora del Hospital sostiene que no se realizan capacitaciones al personal del departamento de calidad para mejorar el servicio hospitalario. En lo que respecta a las evaluaciones de desempeño, el Hospital León Becerra no realiza evaluaciones periódicas al personal.

### **Información adicional**

La función específica de la C.P.A. Julia Arévalo es revisar las proformas de los pacientes que envían las enfermeras. Esta colaboradora del Hospital debe hacer correcciones e informar si las proformas están bien realizadas y se han contemplado todos los rubros.

Julia Arévalo, C.P.A., propone que dos personas formen parte del departamento de Calidad porque ella manifiesta que trabaja las 24 horas del día prácticamente porque cuando a un paciente le dan de alta, ella debe cuadrar por teléfono las cuentas con los funcionarios de admisión y convenios. Además, ella declara que están mal estandarizadas las tarifas de hospitalización.



A continuación se presentan las tarifas de Hospitalización vigentes al 6 de noviembre de 2013, información que fue proporcionada por la Jefe del departamento de Calidad.

PENSIONADOS	NORMAL	CONVENIO	GARANTÍAS
Pensionado Ing. Baquerizo Premium <b>Cama individual, baño, teléfono, refrigeradora, aire, acondicionado, tv, cama acompañante</b>	\$118.00	\$135.00	\$200.00
Pensionado Especial <b>2 camas IESS / Particulares 2 camas Baño, aire acondicionado, cama acompañante</b>	\$81	\$104	\$100
Pensionado Primera Suite Individual <b>Baño, ventilador, teléfono, sala y cama acompañante</b>	\$93	\$103	\$120
Pensionado Primera una cama <b>Baño sin ducha, teléfono, ventilador, cama acompañante</b>	\$73	\$84	\$100
Pensionado Ing. Baquerizo individual <b>Baño, ventilador, teléfono, cama acompañante</b>	\$78	\$94	\$100
Pensionado Ing. Baquerizo compartido 3 cunas <b>Baño, ventilador</b>	\$53	\$65	\$60
Pensionado económico dos camas <b>Ventilador, baño</b>	\$63	\$75	\$60

*Tabla 8: Tarifas de hospitalización del León Becerra*

**Fuente:** Entrevista a Julia Arévalo, C.P.A., – Jefa del Departamento de Calidad del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

**Entrevistado:** **Ing. Stewart Morán**

**Área o departamento:** **Recursos Humanos**

**Cargo:** **Jefe Departamental**

### **Capacitación y rotación del personal**

El Ing. Stewart Morán afirma que las capacitaciones al personal (médicos, auxiliares y licenciadas en enfermería) se las hace internamente de la siguiente manera: se colocan a los nuevos trabajadores en diferentes áreas para que vayan asimilando los procesos de una manera mecánica, los cuales asumimos que son enseñados por el personal con mayor experiencia. En cuanto a la capacitación del personal administrativo se lo realiza de manera externa.

El jefe de este departamento asegura que se realizan cuatro capacitaciones por año para el área administrativa y se los capacita de acuerdo a la división en el que se desenvuelven, cabe destacar que a los autores de esta tesis no se les facilitó la lista ni el rubro de capacitaciones.

El jefe del departamento de Recursos Humanos sostiene que antes no había rotación del personal por el horario de trabajo que era extendido; pero, en la actualidad, ya se llegó a un acuerdo con el trabajador en el que se lo puede poner en un determinado horario y en diferentes áreas del hospital. La rotación dependerá también de la temporada, por ejemplo: desde el 15 de enero se requiere contratar a mayor personal (médicos, auxiliares y licenciadas en enfermería) por el cambio de estación.

### **Número de colaboradores del Hospital**

El Ing. Stewart Morán afirma que existen a la fecha de esta entrevista, 20 colaboradores en el área Administrativa y 80 médicos enrolados en el Hospital León Becerra. De los 80 galenos del Hospital, 8 son docentes también; este dato se obtuvo del departamento de Dirección Técnica.

### **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 da premios como microondas donados por casas comerciales.

### **Plan de mejoras en el Hospital**

El Ing. Stewart Morán declara que para desarrollar un plan de mejoras se deben de reunir todas las áreas y, por lo general, los primeros días del mes siguiente evalúan los fallos del personal en donde se les hace llegar un llamado de atención a los colaboradores que incurren en las mismas faltas, este proceso está estipulado en el reglamento del hospital

### **Convenios con el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)**

El proceso para recuperar los valores en el Convenio con el IESS es el siguiente: después de 45 días se le hace llegar al seguro todas las atenciones que ha tenido el hospital y en una carpeta se le detalla todos los servicios que

se le ha prestado a cada paciente (ejemplo formulario 008 que son todos los datos del paciente donde esta los nombre y el parentesco que tiene con el afiliado).

### **Atención a los pacientes**

Por último, si no es afiliado en caso de emergencia se ingresa al paciente por medio del ministerio de salud. Si el paciente necesita un especialista y el hospital no tiene personal suficiente para que el paciente sea atendido de manera inmediata se hace la gestión para trasladarlo a otro hospital.

### **Presupuesto General**

El Ing. Stewart Morán afirma que existe un presupuesto general y un funcionario del departamento de contabilidad, expresó vía telefónica los siguientes valores: Total de ingresos \$4'850,293.60 – Total gastos \$4'786,023.33

### **Eventos en los que participa el Hospital**

Todos los años con ayuda de la municipalidad administran lo que es el concurso de Reina de Guayaquil.

### **Requisitos para la contratación de personal**

El Ing. Stewart Morán afirma que para realizar el proceso de contratación de personal médico se observa la trayectoria del aspirante en donde un comité conformado entre ellos: por médicos, abogados y la parte administrativa analizan la posible contratación donde se verifica la experiencia.

**Entrevistado:**                      **Dra. Blanco Franco, MSc.**

**Área o departamento:**        **Dirección de Enfermería y de Planificación**

**Cargo:**                              **Jefe Departamental**

### **Tareas principales que se realizan en el departamento**

La Dra. Blanca Franco, afirma que se encarga de lo que es la parte operativa, direccionar al departamento de enfermería, elaboración de manuales de procesos, estudio de mercado, manual de funciones, disposiciones generales y realizar la programación operativa anual (POA)

### **Planeación de la Gestión Hospitalaria**

Sostiene que se realizan revisiones trimestrales y anuales para mejorar la gestión hospitalaria, además se realizan comparaciones con las diferentes entidades de salud a partir de un estudio de mercado, se elabora la programación de capacitaciones para el área médica: en especial satisfacción al cliente y la acreditación para ser proveedores de servicio de los diferentes convenios y Seguro Social. Todas estas tareas contribuyen a la planeación de la gestión del Hospital León Becerra.

Se elaboran los siguientes documentos para dar a conocer los resultados de los estudios y proyectos:

- Capacidad instalada
- Servicio de atención hospitalario y emergencia
- Matriz de seguimiento POA
- Programación trimestral

La Dra. Blanca Franco, sostiene que la planificación del Hospital León Becerra se desarrolla en base a los objetivos y metas que tiene la institución, entre ellos están: trabajar con tecnología de punta y excelencia, revisar la gestión hospitalaria mediante los indicadores de atención al usuario. Estos objetivos los esperan alcanzar en un tiempo estimado de 5 años.

### **Interacción con otros departamentos**

La Dirección de Enfermería y Planificación trabaja en conjunto con otros departamentos. Con la parte administrativa brinda apoyo en el proceso de capacitación al personal de servicios, consejos de seguridad en el manejo de los desechos hospitalarios y selección del personal e inducción a nivel técnico: médicos y enfermeras.

**Entrevistado:** Sra. Luz Erazo

**Área o departamento:** Admisión

**Cargo:** Jefe Departamental

**Tareas principales que se realizan en el departamento**

- Se registran ingresos y egresos de pacientes de IESS<sup>1</sup>, MSP<sup>2</sup>, convenios privados y pacientes normales.
- Sellar órdenes de laboratorio, farmacia, rayos X, terapias y tickets de consulta externa para pacientes IESS, MSP y convenios privados.
- Abrir créditos a todos los pacientes hospital – convenios.
- Llamar a pensionados para ingresos de pacientes hospital – convenios privados e IESS.
- Unificar códigos cuando son duplicados.
- Dar alta administrativa, detalle de servicios utilizados a los pacientes en general.
- Sacar copias a los pacientes de IESS (cédula y partidas de nacimientos)
- Llevar la custodia y realizar notas de crédito.

**Atención a los pacientes y usuarios**

La Sra. Luz Erazo manifiesta, que las técnicas de servicio y atención al cliente que ella conoce son brindarle la mayor información posible al usuario como

---

<sup>1</sup> Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

<sup>2</sup> Ministerio de Salud Pública

por ejemplo: decirle al cliente qué documento necesita para ser asistido en el Hospital, los servicios que ofrecen y los diferentes costos. Además se verifica la factura para comprobar si se le está cobrando los servicios utilizados. Cabe destacar que lo que nos pudo decir la Sra. Luz Erazo no son técnicas de atención al cliente, sino la forma y tareas que ella realiza en su departamento.

### **Sistema Integrado Hospitalario**

También expuso que el Hospital León Becerra no cuenta con un sistema Hospitalario Integrado, el médico tiene que solicitar la histórica clínica al departamento de Estadísticas para comprobar cuántas veces se ha tratado el paciente y cuáles fueron los motivos de su estadía en el hospital.

### **Documentos necesarios para ser asistido mediante convenio IESS en el Hospital León Becerra**

- Copia de cédula a color afiliado.
- Copia de cédula y/o partida de nacimiento del paciente.
- Copia de historia laboral de las 3 últimas aportaciones. Imprimir de la página del IESS – no roles de pago.



**Entrevistado:** Lcda. Janina Mantilla

**Área o departamento:** Convenios

**Cargo:** Jefe Departamental

**Tareas principales que se realizan en el departamento**

- Recibir todas las facturas generadas por cada paciente de consulta externa, laboratorio, rayos X, terapias y farmacia de los diferentes convenios (privados y MSP)
- Archivar las facturas de los pacientes en sus respectivas carpetas (MSP, y convenios privados)
- Pedir autorización a los convenios privados.
- Dar de baja a los valores de facturas pacientes convenios privados MSP SOAT.<sup>3</sup>
- Facturar a los convenios privados y FONSAT<sup>4</sup> de acuerdo a tarifario nacional de Ministerio de Salud Pública.
- Realizar pedidos los viernes de materiales de oficina.
- Hacer liquidaciones de MSP, SOAT y convenios privados.
- Chequear las historias clínicas, conciliar y auditar, previo al envío.
- Solicitar a los seguros los formularios.
- Asistir a las reuniones de los seguros privados.
- Las historias clínicas de los pacientes convenios privados, MSP y SOAT deben ser entregados directamente a convenios.

---

<sup>3</sup> Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito

<sup>4</sup> Fondo del Seguro Obligatorio de Tránsito

- Gestiones de cobranzas de facturas con las diferentes entidades con las que el Hospital tiene convenios.

### **Atención a los pacientes y usuarios**

La Lcda. Mantilla afirma, que no tiene conocimiento sobre las técnicas de atención a los clientes pero para dar un buen servicio se basa en lo que ha aprendido mediante el trato diario al paciente.

### **Conocimiento de la entidad**

La Jefa departamental asegura que una de las fortalezas es que el hospital es especialista en pediatría y la debilidad la falta de capacitación al personal para poder tratar de manera correcta al cliente.

### **Capacitaciones y evaluaciones al personal**

La Lcda. Mantilla expresa, que la última capacitación que realizó el Hospital León Becerra para sus empleados fue hace un año y en primera instancia el tema a tratar era el servicio al cliente pero no tocaron ese punto más bien explicaron sobre relaciones entre compañeros. Esta colaboradora del Hospital afirma que no existe un programa de capacitación ni evaluaciones de desempeño por parte de la administración.

**Información adicional**

También asegura que a la fecha de esta entrevista ya se están digitalizando las historias clínicas e instalando computadoras para que los doctores ingresen los datos de los pacientes y tengan un acceso más rápido a sus fichas médicas. Este sistema todavía no se encuentra integrado en su totalidad.

**3.2.2. Resultados de las encuestas realizadas a los beneficiarios y/o usuarios de los servicios médicos que ofrece el Hospital León Becerra**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los beneficiarios y/o usuarios respecto a la conformidad con la calidad de la atención y tarifas en los diferentes servicios y departamentos del Hospital León Becerra.

Mediante la siguiente fórmula y el análisis de los datos brindados por el departamento de Estadísticas se obtuvo la muestra idónea para realizar esta encuesta:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 pq}{e(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 pq} = 166$$

Donde:

n: Cantidad real de elementos de la muestra.

N: Número total de elementos que conforman la población. En este caso son 4664 que es el promedio mensual de pacientes.

$Z_{\alpha/2}$ : Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad  $(1 - \alpha)100\%$  de la muestra calculada, que será del 99% en este caso el valor  $Z_{\alpha/2}$  es igual a 2,58

$\epsilon$ : Error asumido en el cálculo, en nuestro caso 0,01

q: Probabilidad de la población que no presenta las características: 0,5

$p$ : Probabilidad de la población que presenta las características.  $p = 1 - q$ ;  $p = 0,50$

Aplicando la fórmula se obtuvo que la muestra debía de ser 166 personas, pero se realizó la encuesta a 450 usuarios para minimizar el margen de error y por lo tanto, obtener una mayor precisión en los datos e información.

### 1.- ¿Es usted...?

Opciones	Resultados	Porcentaje
Paciente del Hospital León Becerra	338	75,11%
Familiar o amigo del paciente	112	24,89%
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>100%</b>

Tabla 9: Pregunta 1 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Elaboración propia

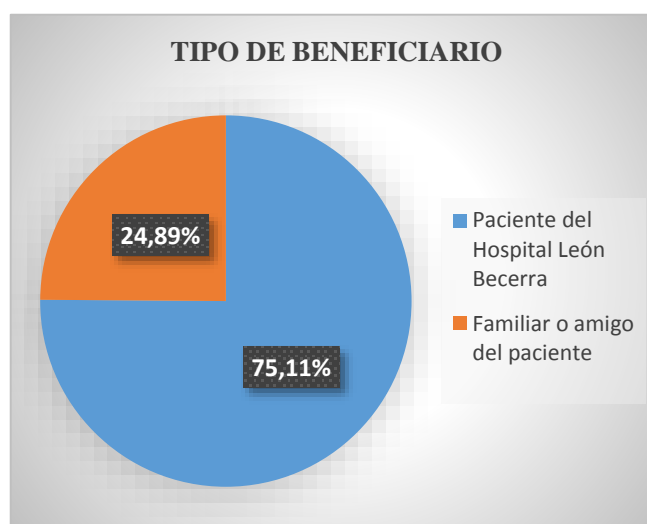


Ilustración 5: Pregunta 1 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Elaboración propia

## 2.- ¿Usted o su familiar / amigo ingresó por...?

Opciones	Resultados	Porcentaje
Consulta externa	288	64%
Emergencia	162	36%
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100%</b>

Tabla 10: Pregunta 2 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Elaboración propia

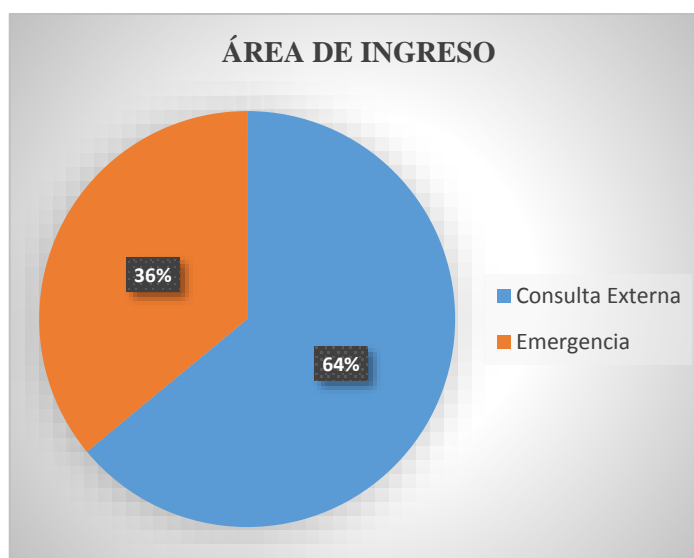


Ilustración 6: Pregunta 2 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Elaboración propia



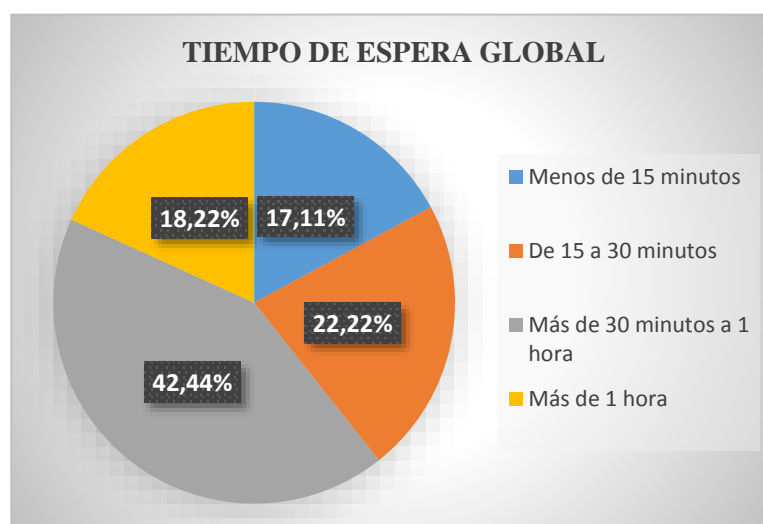
**3.- ¿Cuánto tiempo ha tenido que esperar usted o su familiar / amigo para ser atendido en su turno**

Opciones	Resultados	Porcentaje
Menos de 15 minutos	77	17,11%
De 15 a 30 minutos	100	22,22%
Más de 30 minutos a 1 hora	191	42,44%
Más de 1 hora	82	18,22%
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100%</b>

*Tabla 11: Pregunta 3 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Elaboración propia*



*Ilustración 7: Pregunta 3 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Elaboración propia*

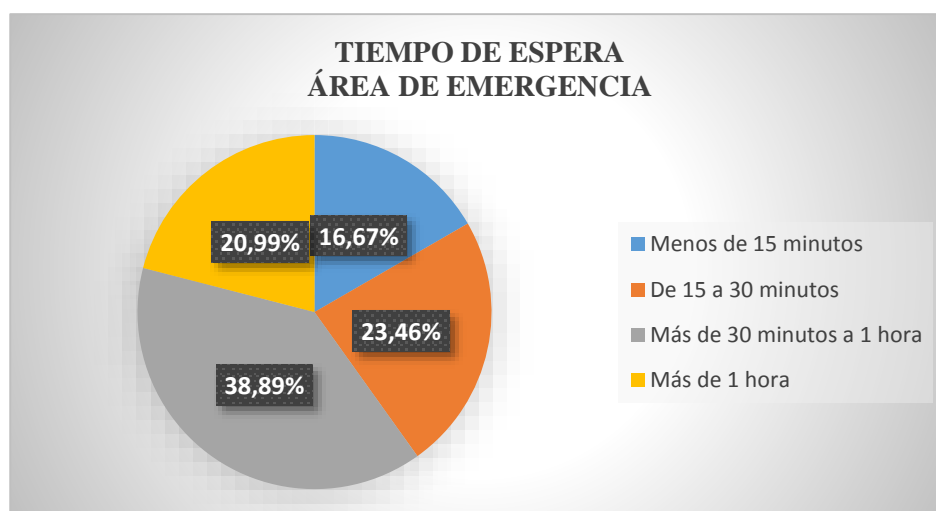


Tiempo de espera	Área de Consulta Externa	% Consulta Externa	Área de Emergencia	% Emergencia	Total pacientes asistidos
<b>Menos de 15 minutos</b>	50	17,36%	27	16,67%	77
<b>De 15 a 30 minutos</b>	62	21,53%	38	23,46%	100
<b>Más de 30 minutos a 1 hora</b>	128	44,44%	63	38,89%	191
<b>Más de 1 hora</b>	48	16,67%	34	20,99%	82
<b>TOTAL</b>	<b>288</b>	<b>64,00%</b>	<b>162</b>	<b>36,00%</b>	<b>450</b>

*Tabla 12: Pregunta 3 por áreas - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

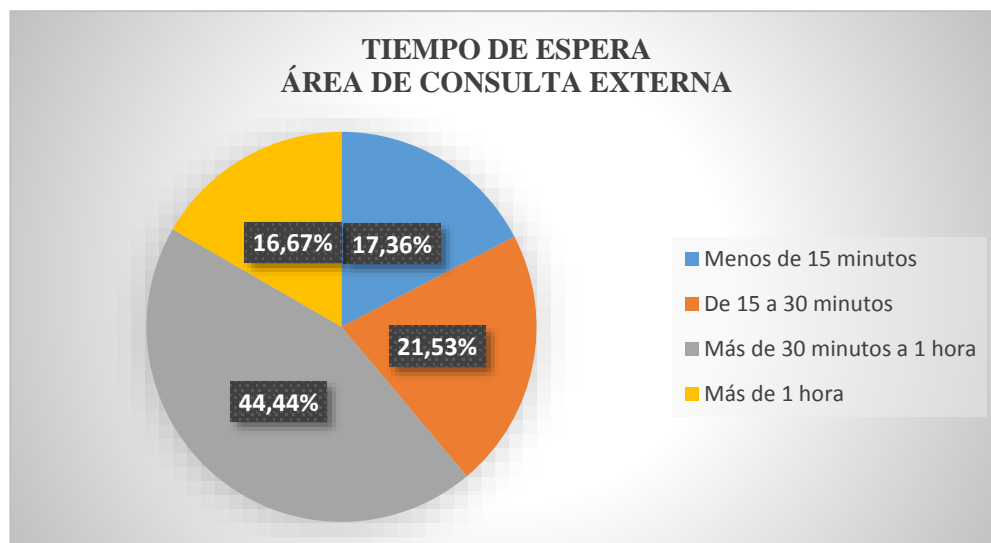
*Elaboración propia*



*Ilustración 8: Pregunta 3 por área Emergencia - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

Elaboración propia



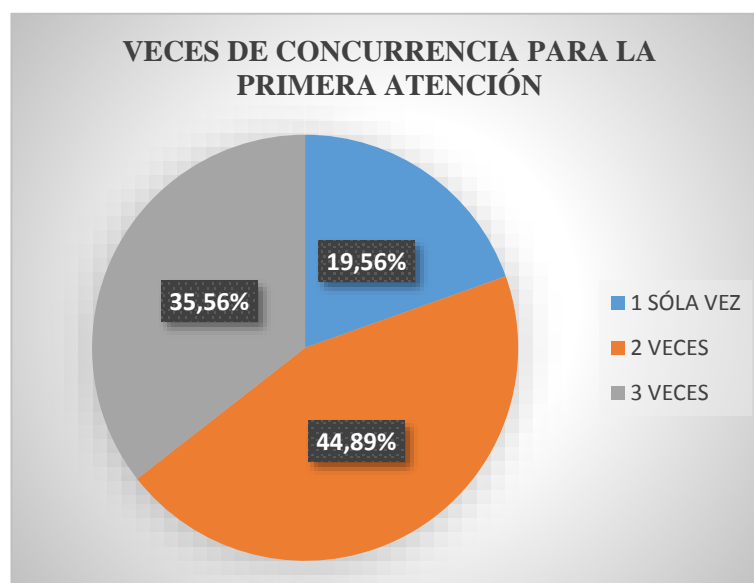
*Ilustración 9: Pregunta 3 por área Consulta Externa - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Elaboración propia

**4.- ¿Cuántas veces acudió usted a un determinado servicio o departamento para ser atendido en su turno?**

Opciones	Resultados	Porcentaje
<b>1 sola vez</b>	88	19,56%
<b>2 veces</b>	202	44,89%
<b>3 veces</b>	160	35,56%
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>100%</b>



*Ilustración 10: Pregunta 4 - Encuesta Beneficiarios del Hospital León Becerra*

Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Elaboración propia

#### **5.- Usted o su familiar/amigo lo están asistiendo gracias a**

Opciones	Resultados	Porcentaje
<b>Seguro IESS</b>	150	33,33%
<b>Seguro privado</b>	122	27,11%
<b>Independiente (paciente solventa sus gastos)</b>	178	39,56%
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>100%</b>

*Tabla 13: Pregunta 5 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

Tabla 14: Pregunta 4 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Elaboración propia

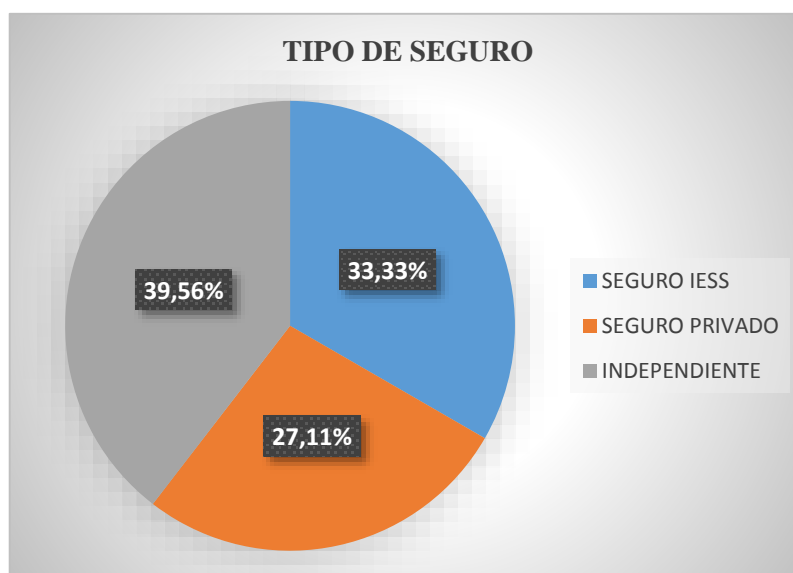


Ilustración 11: Pregunta 5 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

Elaboración propia

**6.- ¿Usted cree que la tarifa que cancela por los servicios médicos justifica la atención recibida por los representantes del Hospital León Becerra?**

Opciones	Resultados	Porcentaje
Si	273	60,67%
No	177	39,33%
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 15: Pregunta 6 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

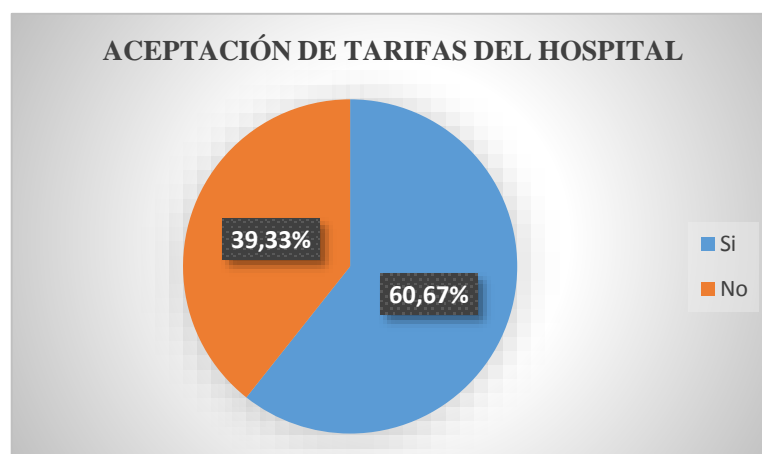


Ilustración 12: Pregunta 6 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

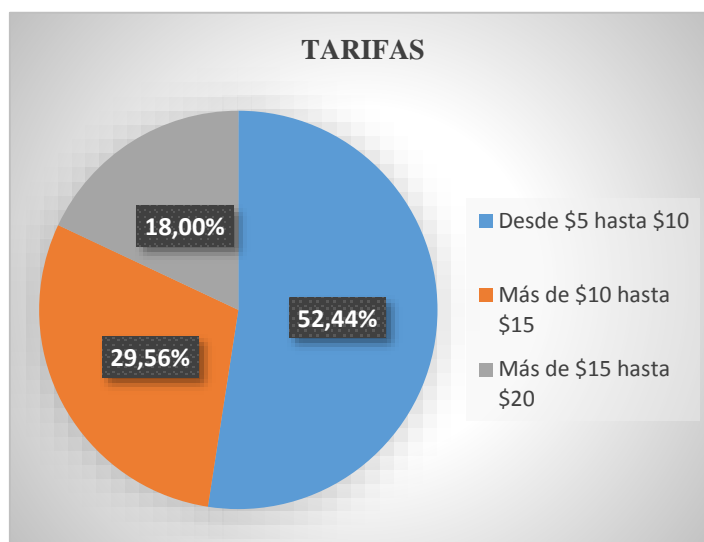
### 7.- ¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar?

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJE
Desde \$5 hasta \$10	236	52,44%
Más de \$10 hasta \$15	133	29,56%
Más de \$15 hasta \$20	81	18,00%
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 16: Pregunta 7 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*



*Ilustración 13: Pregunta 7 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

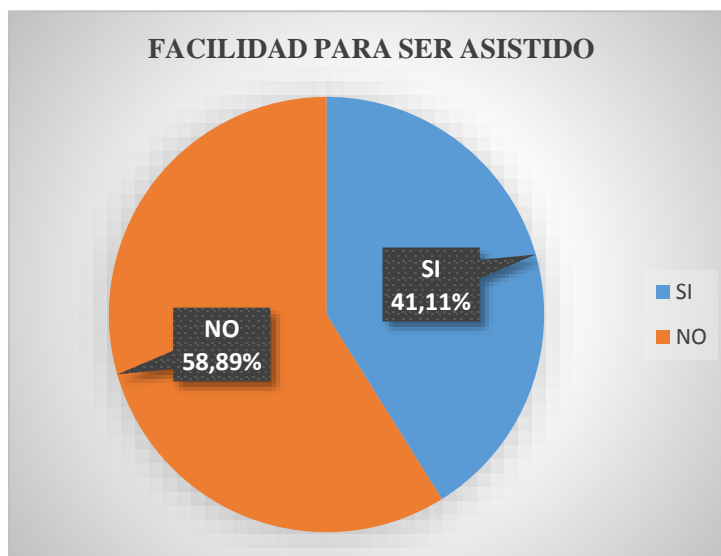
### 8. ¿Le ha sido difícil ser asistido medicamente por este medio?

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	185	41,11%
NO	265	58,89%
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>100,00%</b>

*Tabla 17: Pregunta 8 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*



*Si es positiva su respuesta responda la siguiente pregunta. Caso contrario avance a la pregunta 10*

*Ilustración 14: Pregunta 8 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

**Fuente:** *Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Elaboración propia*

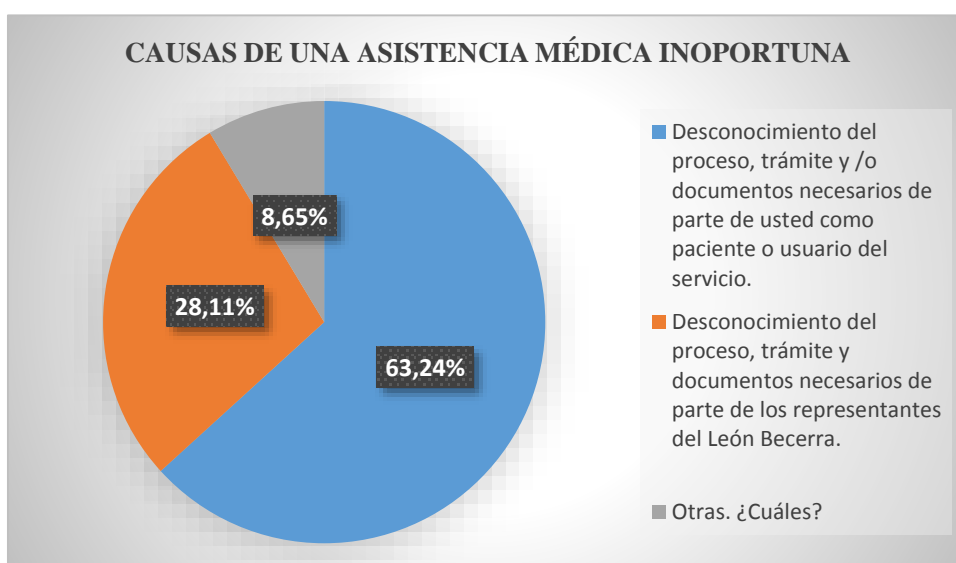
**9. Reconoce usted que la (s) causa (s) para tener dificultades con una oportuna asistencia médica es (son) las siguiente (s)**

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
Desconocimiento del proceso, trámite y /o documentos necesarios de parte de usted como paciente o usuario del servicio.	117	63,24%
Desconocimiento del proceso, trámite y documentos necesarios de parte de los representantes del León Becerra.	52	28,11%
Otras. ¿Cuáles?	16	8,65%
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100,00%</b>

*Tabla 18: Pregunta 9 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Elaboración propia*





*Ilustración 15: Pregunta 9 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

**Fuente:** *Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Elaboración propia*

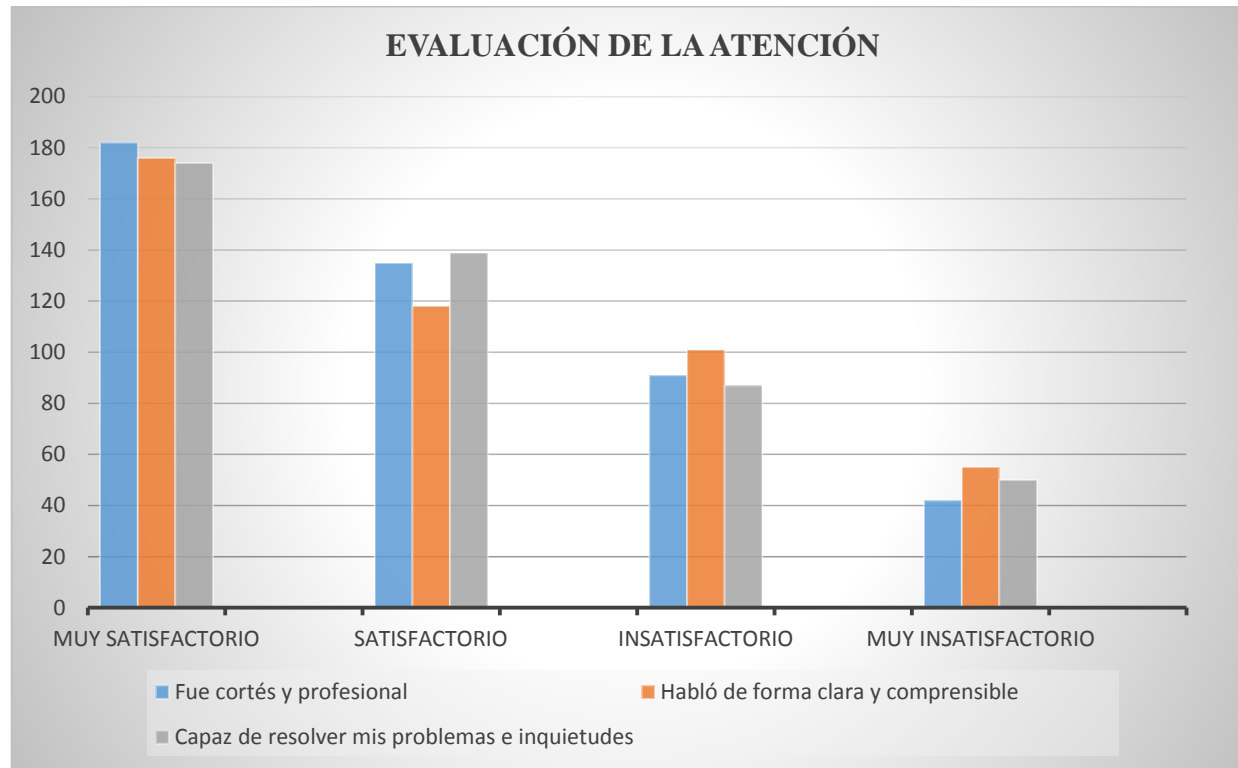
**10. Evalúe la atención brindada por el/ los representante (s) (médicos y empleados administrativos) de estos departamentos del Hospital León Becerra en las siguientes áreas:**

OPCIONES	Muy Satisfactorio		Satisfactorio		Insatisfactorio		Muy insatisfactorio		TOTAL	TOTAL %
	Resultados	Porcentaje	Resultados	Porcentaje	Resultados	Porcentaje	Resultados	Porcentaje		
<b>Fue cortés y profesional</b>	182	40,44%	135	30,00%	91	20,22%	42	9,33%	<b>450</b>	<b>100%</b>
<b>Habló de forma clara y comprensible</b>	176	39,11%	118	26,22%	101	22,44%	55	12,22%	<b>450</b>	<b>100%</b>
<b>Capaz de resolver mis problemas e inquietudes</b>	174	38,67%	139	30,89%	87	19,33%	50	11,11%	<b>450</b>	<b>100%</b>

*Tabla 19: Pregunta 10 – Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Elaboración propia*



*Ilustración 16: Pregunta 10 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

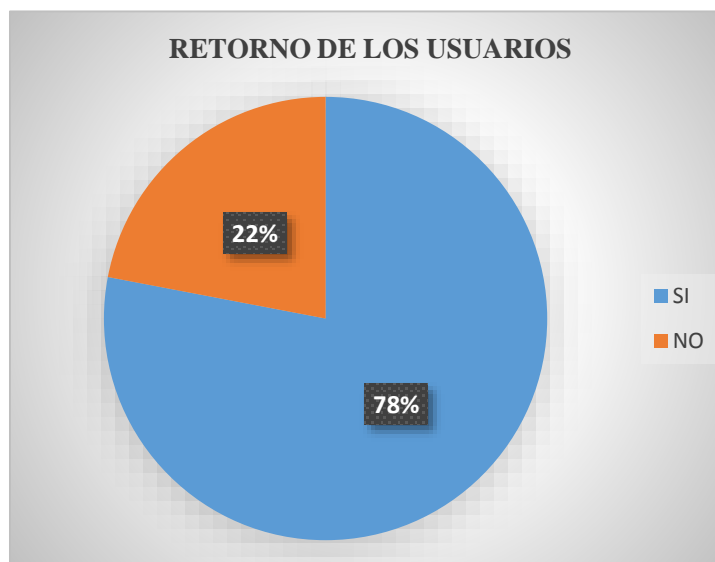
**11.- ¿Usted regresaría al Hospital León Becerra para ser asistido medicamente?**

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	351	78,00%
NO	99	22,00%
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>100,00%</b>

*Tabla 20: Pregunta 11 - Beneficiarios del Hospital León Becerra*

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*



*En caso de ser negativa su respuesta, responda la siguiente pregunta. Caso contrario finalice la encuesta.*

*Ilustración 17: Pregunta 11 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

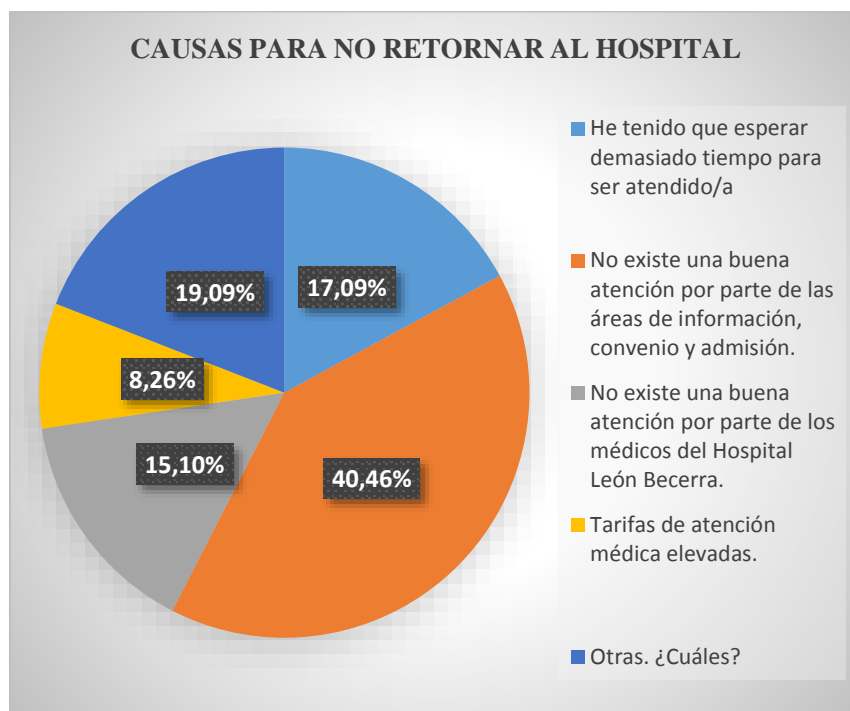
**12.- ¿Por qué no regresaría al Hospital León Becerra para ser asistido medicamente?**

Opciones	Resultado	Porcentaje
He tenido que esperar demasiado tiempo para ser atendido/a	60	17,09%
No existe una buena atención por parte de las áreas de información, convenio y admisión.	142	40,46%
No existe una buena atención por parte de los médicos del Hospital León Becerra.	53	15,10%
Tarifas de atención médica elevadas.	29	8,26%
Otras. ¿Cuáles?	67	19,09%
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>100,00%</b>

*Tabla 21: Pregunta 12 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Fuente: Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

*Elaboración propia*



*Ilustración 18: Pregunta 12 - Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra*

**Fuente:** Encuesta beneficiarios del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

### 3.2.3. Resultados de la Encuesta realizada a los colaboradores del Hospital

#### *León Becerra*

**Objetivo:** Investigar y analizar el nivel de conocimiento e identificación que tienen los colaboradores del Hospital León Becerra con la misión y visión de esta entidad.

#### 1.- ¿Cuál es su cargo en el Hospital León Becerra?

Para poder tabular los datos obtenidos en esta pregunta se ha dividido a los colaboradores encuestados en dos grupos: Cuerpo Médico y Personal Administrativo.

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
CUERPO MÉDICO	24	57,14%
PERSONAL ADMINISTRATIVO	18	42,86%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Tabla 22: Pregunta 1 - Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

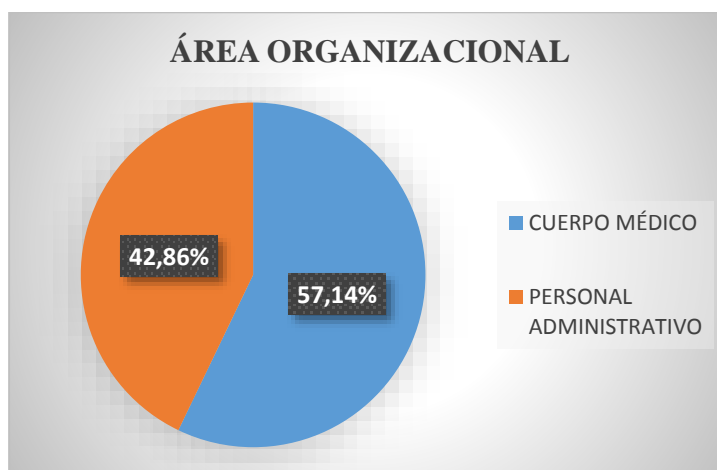


Ilustración 19: Pregunta 1 - Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

## 2.- ¿Conoce la misión del Hospital León Becerra?

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	24	57,14%
NO	18	42,86%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Tabla 23: Pregunta 2 - Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

Elaboración propia

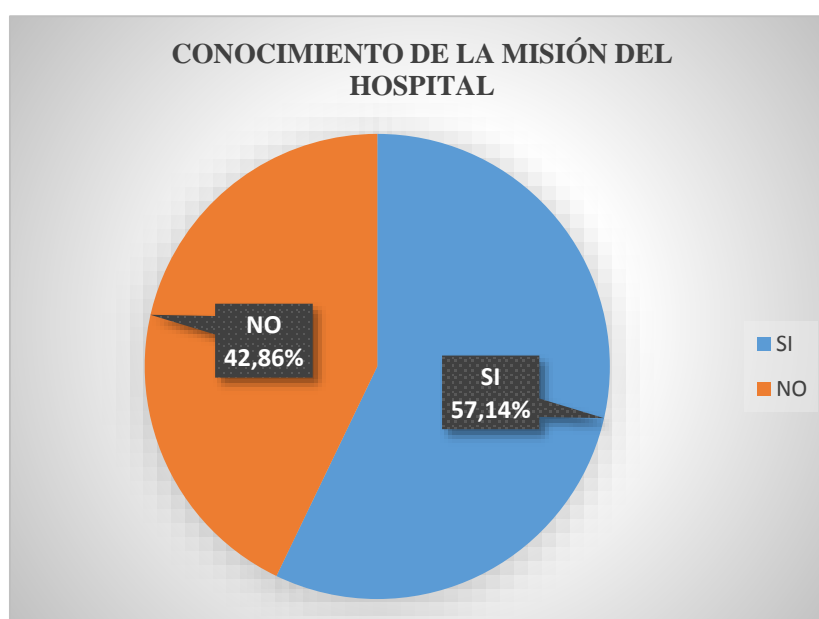


Ilustración 20: Pregunta 2 – Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

Elaboración propia



**3.- ¿Podría usted decirnos algunas palabras claves de la misión del Hospital León Becerra o alguna palabra con la que pueda identificar la misión?**

- ✓ Ayuda social
- ✓ Cordialidad
- ✓ Cuidado de los pacientes
- ✓ Clientes satisfechos
- ✓ Solidaridad
- ✓ Salud
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Excelencia
- ✓ Calidad
- ✓ Beneficios para trabajadores y usuarios
- ✓ Servicio humanitario
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Mejor atención
- ✓ Bienestar para el trabajador

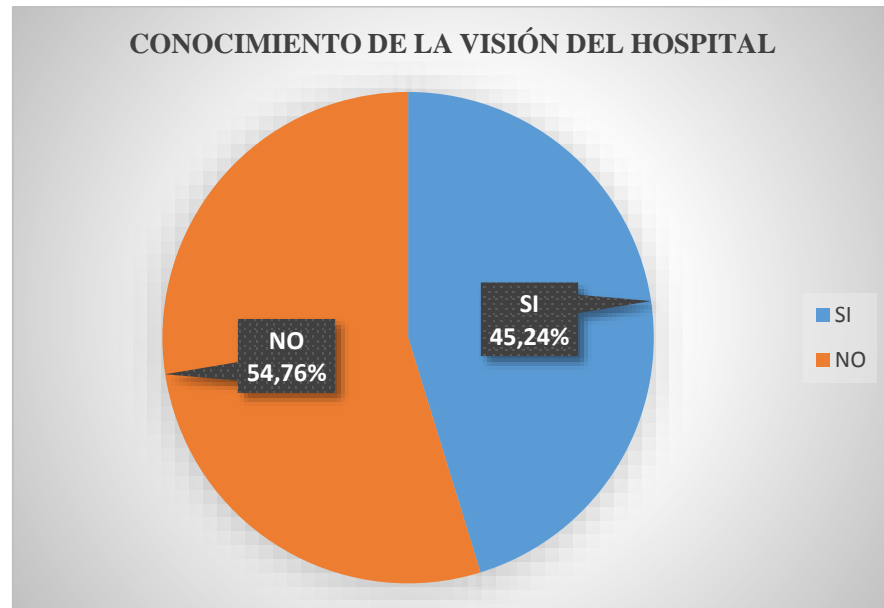
**4.- ¿Conoce la visión del Hospital León Becerra?**

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	19	45,24%
NO	23	54,76%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

*Tabla 24: Pregunta 4 - Colaboradores del Hospital León Becerra*

**Fuente:** Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*



*Ilustración 21: Pregunta 4 – Colaboradores del Hospital León Becerra*

*Fuente: Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra*

*Elaboración propia*

**5.- ¿Podría usted decirnos algunas palabras claves de la visión del Hospital León Becerra o alguna palabra con la que pueda identificar la visión?**

- Ayuda social
- Reconocimiento
- Satisfacción del paciente
- Mejoramiento tecnológico
- Mejoramiento institucional
- Reestructuración
- Planificación
- Mejoramiento infraestructura
- Servicio de calidad

- Atención con calidad y calidez
- Tecnología

### 6. ¿Se siente identificado con la misión del hospital?

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	24	57,14%
NO	18	42,86%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Tabla 25: Pregunta 6 - Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

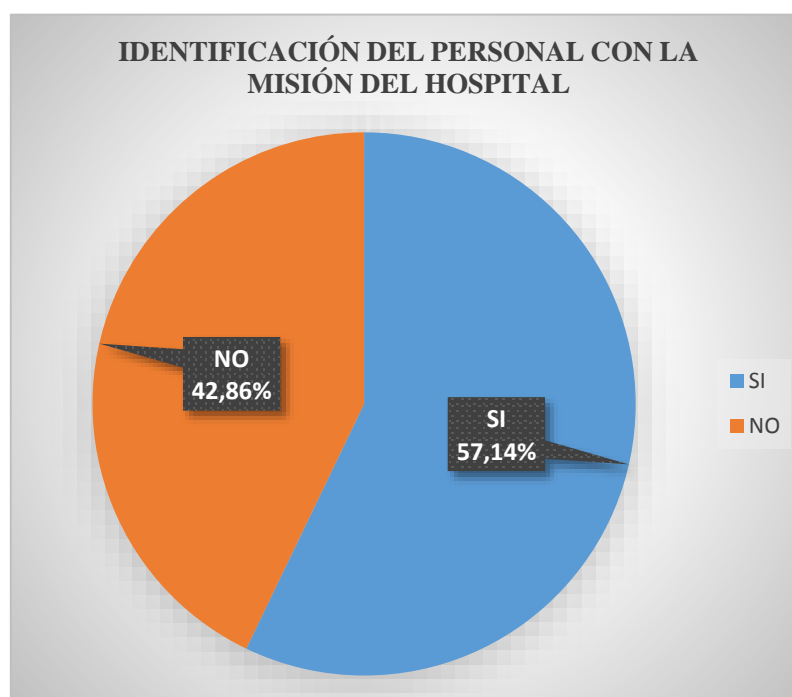


Ilustración 22: Pregunta 6 – Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

### 7.- ¿Se siente identificado con la visión del hospital?

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	19	45,24%
NO	23	54,76%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Tabla 26: Pregunta 7 - Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

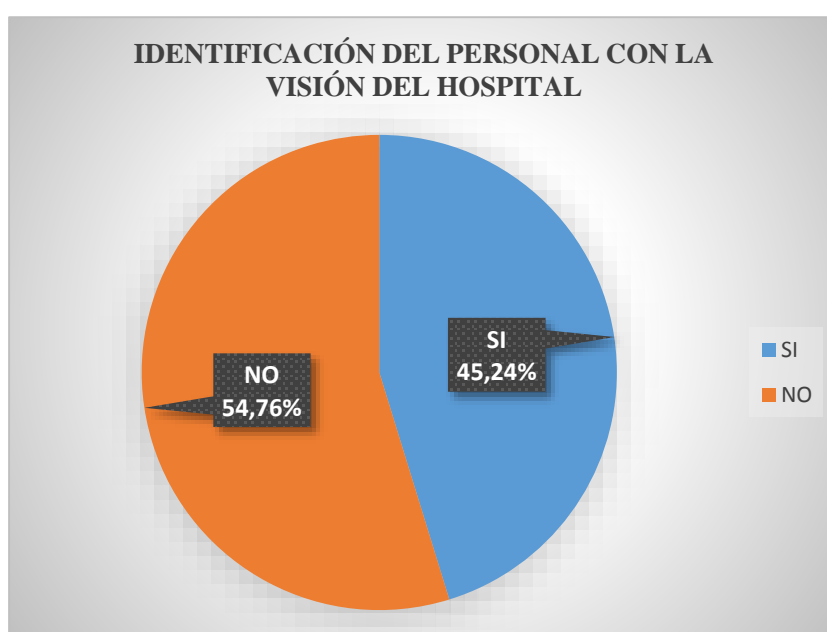


Ilustración 23: Pregunta 7 – Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

**Fuente:** Encuesta colaboradores del Hospital León Becerra

*Elaboración propia*

### 3.3. Análisis de la información recolectada

#### *3.3.1. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los beneficiarios y/o usuarios de los servicios médicos que ofrece el Hospital León Becerra*

- Mediante la pregunta N° 1 se puede definir a qué tipo de beneficiario del Hospital León Becerra se estaba encuestando. En este caso, la mayoría de los encuestados (75,11%) son pacientes del Hospital.
- En la pregunta N° 2 se analiza si el paciente ingresó por consulta externa o emergencia. Esta interrogante resulta necesaria porque más adelante se preguntarán los tiempos de espera para la atención.
- La pregunta N° 3 trata sobre los tiempos de espera de los pacientes. Este análisis se realiza de manera global y también separando las áreas de ingreso: consulta externa y emergencia.

#### *Emergencia*

Para empezar, hay que tener en consideración el concepto de emergencia, que se muestra en la página del IEES<sup>5</sup>, en el que define a una emergencia cuando está en peligro la vida del paciente y hace énfasis que es responsabilidad de todos optimizar recursos y permitir que la atención esté a disposición de los pacientes de mayor gravedad.

Se analizará en primer lugar al área de emergencia que representa el 36% (162 pacientes) del total de los 450 pacientes encuestados. El 83,33% de los

---

<sup>5</sup> Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

pacientes que ingresaron por emergencia fueron atendidos en un rango superior a 15 minutos.

El 38,89% de los pacientes que ingresaron por emergencia han tenido que esperar entre 30 minutos a 1 hora, siendo este el rango con la mayor concentración de personas.

### **Consulta Externa**

Con lo referente a consulta externa, el 64% de los 450 encuestados han sido asistidos de esta manera. De este porcentaje sólo el 17,36% de los pacientes fueron atendidos en un tiempo de espera menor a 15 minutos, otro 21,53% en un tiempo aproximado de 15 a 30 minutos, estas dos primeras alternativas deberían representar la mayor parte de las respuestas de los usuarios, pero tan sólo logran alcanzar el 38,89%. Es importante corregir esta falencia debido a que el servicio que se está brindando es de salud y mientras más corto sea el tiempo de asistencia al paciente, más alta será la satisfacción del mismo.

La siguiente opción de 30 minutos a 1 hora representa un 44,44%, siendo este el rango con mayor concentración de personas.

Se podría considerar que una de las causas para la demora en la asistencia sea el cambio de estación, debido a que en la temporada de invierno hay mayor afluencia de pacientes con síntomas de gripe, dengue o enfermedades propia de la misma.

Finalmente, el último intervalo de tiempo: más de una hora, resulta intolerable para los pacientes y familiares del mismo. El hospital debería contar con planes preventivos cuando haya bastante afluencia de pacientes, y si ya cuentan con ellos, deberían reestructurarlos, ya que en las encuestas realizadas, no se está cubriendo la demanda exigida.

- En la pregunta N<sup>o</sup> 4 se estudia el número de veces que el usuario ha tenido que acercarse a un determinado servicio o departamento para poder ser asistido en su turno. Un 45 % afirma que ha tenido que aproximarse dos veces para lograr ser atendido. Y tan sólo un 19% ha sido asistido a la primera vez de haber registrado su llegada. Esta interrogante facilita la realización de uno de los indicadores que más adelante se muestran.
- En la pregunta N<sup>o</sup> 5 se detalla de qué manera están siendo asistidos los pacientes: Seguro IESS<sup>6</sup>, Seguro privado, si el paciente solventa sus gastos (independiente). Siendo ésta última opción la mayoritaria con un 39,56%
- En la encuesta a los usuarios de los servicios del Hospital León Becerra también se incluyó el tema de los precios, pregunta N<sup>o</sup>6. En este caso, se preguntó a los beneficiarios si aceptaban las tarifas existentes y si las mismas eran congruentes con el tipo de servicio recibido. Más de la mitad de los usuarios (60,67%) aceptan las tarifas del Hospital y las encuentran justas de acuerdo al servicio que perciben.
- La pregunta N<sup>o</sup> 7 trata sobre las tarifas que estarían dispuestos a cancelar los usuarios. Un 52,44% manifiesta que podría cancelar desde \$5 hasta \$10.

---

<sup>6</sup> Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Por lo que concluimos, que la mayoría de los pacientes que son asistidos en el Hospital León Becerra pertenecen a un estrato medio – bajo y están acorde a la misión actual del Hospital, que es ofrecer servicios médicos de calidad con tarifas de beneficencia.

- En la pregunta N<sup>o</sup> 8 se cuestiona el hecho de la dificultad en la atención. El 58,89% manifiesta no haber tenido problemas al momento de ser asistido por los funcionarios del Hospital; pero, por otra parte un 41,11%, porcentaje también representativo asegura haber tenido inconvenientes con la atención.
- En esta pregunta N<sup>o</sup> 9, se analizan las causas para la dificultad en la atención. El 63,24% de los encuestados expresan que la razón por la cual se han presentado inconvenientes en la atención es el desconocimiento del proceso, trámite y /o documentos necesarios de parte de ellos como pacientes o usuarios del servicio.
- En la pregunta N<sup>o</sup> 10 se evalúa la satisfacción del beneficiario con respecto al servicio brindado en el Hospital. Para la realización de esta evaluación se analizaron 3 aspectos de la atención:
  - Si el funcionario que lo asistió fue cortés y profesional.
  - Si el funcionario que lo asistió habló de forma clara y comprensible.
  - Si el funcionario que lo asistió fue capaz de resolver sus problemas e inquietudes.

Categorizando estos tres aspectos de la siguiente manera:

- Muy Satisfactorio
- Satisfactorio



- Insatisfactorio
- Muy insatisfactorio

Casi el 40% de los encuestados manifiestan que la atención es muy satisfactoria en los tres ámbitos evaluados.

- En la pregunta N<sup>o</sup> 11 se les plantea a los encuestados si ellos regresarían al Hospital León Becerra para ser asistidos medicamente y un 78% afirma que si lo harían. Este es un porcentaje mayoritario y demuestra que esta entidad tiene una alta probabilidad de retorno de clientes, también llamada retención.
- La pregunta N<sup>o</sup>12 tiene como objetivo conocer las causas por las cuales el 22% de los encuestados no regresarían al Hospital León Becerra para ser asistido. Un 40,46% afirma que no retornarían a esta casa de salud porque no se encuentran conforme con la atención brindada por parte de las áreas de admisión, convenio e información. Este resultado es comprensible porque estas áreas administrativas no han recibido capacitaciones constantes y sobre todo en atención al cliente.

### ***3.3.2. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores del Hospital León Becerra***

En las encuestas realizadas a cuarenta y dos funcionarios del Hospital León Becerra de los diferentes departamentos, la mayoría no conocía con exactitud la misión y visión del hospital.

Esto representa una debilidad para la institución, debido a que es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las diferentes estrategias que el hospital desee incorporar para sus objetivos futuros.

Se pueden alcanzar buenos resultados si al momento de capacitar a los empleados consideramos aspectos que los involucren y los comprometan, en las encuestas nos dieron a conocer algunas palabras con las que se sentirían más involucrados si se las utilizara en la misión y visión del hospital; ya que se sienten identificadas con ellas, y esto contribuiría a que las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados faciliten el logro de los objetivos del hospital.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD – PERSPECTIVA: BENEFICIARIOS**

#### **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 organizacionales 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 brindarán 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 período 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 y al final del ciclo contable se generará 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 ayudarán 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 techo 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**

Se ha dado la siguiente situación: 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, sobretodo 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 período 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 ayudará 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 continuo 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 Beneficiarios con las otras tres áreas del Cuadro de Mando Integral: Aprendizaje y Crecimiento, Financiera, y Procesos.

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, así mismo 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.

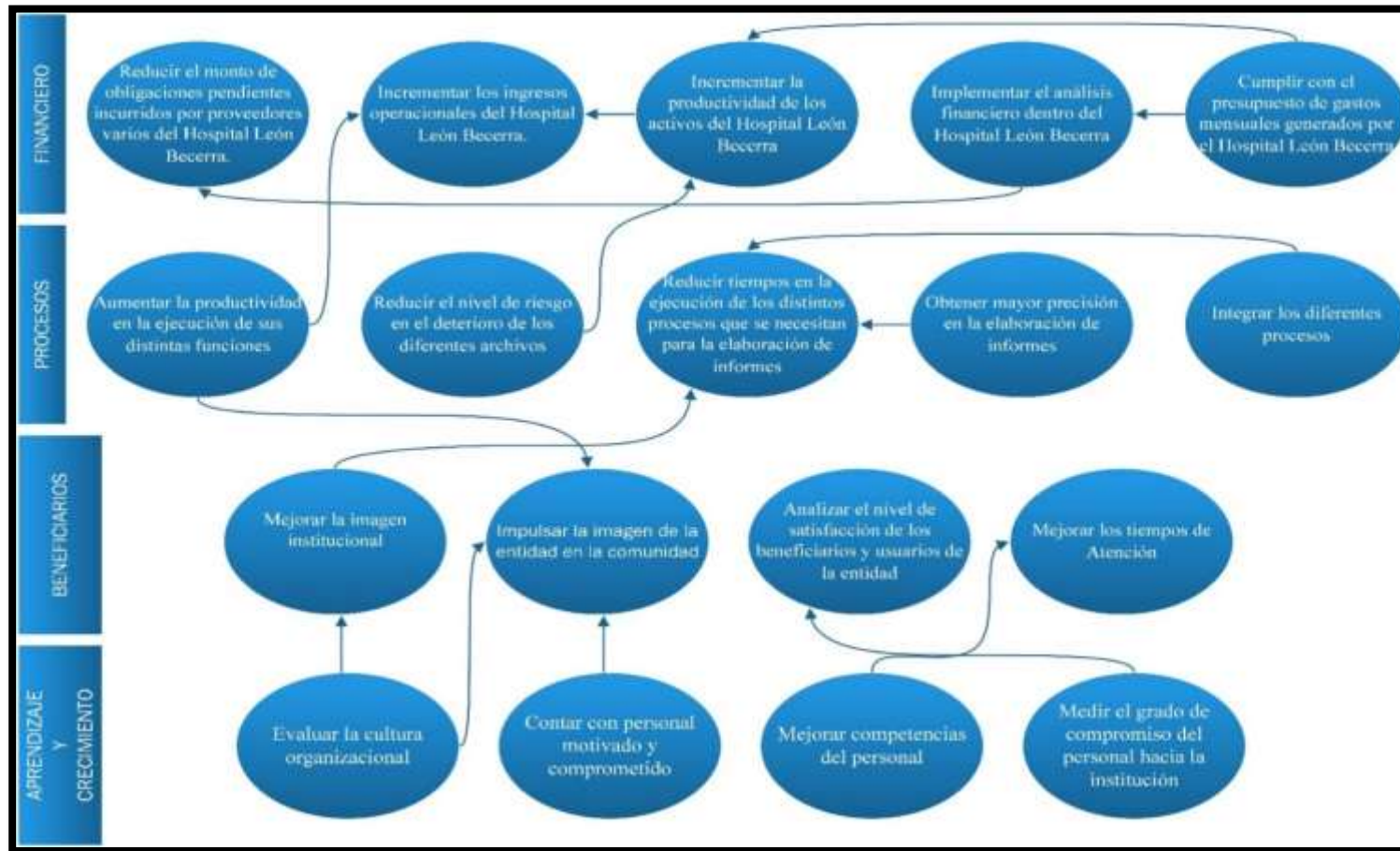


Ilustración 24: Mapa Estratégico – Unificación de propuestas

Elaboración propia



### 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.*

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

Tabla 27: Nivel de Cuentas por Pagar

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces

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

Fórmula	
<i>Cuentas por cobrar / (Ventas anuales /360)</i>	
<b>Línea Base</b>	126 días
<b>Corto Plazo</b>	109 días
<b>Largo Plazo</b>	60 días
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	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.
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual

Tabla 28: *Rotación de Cuentas por Pagar*

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces

**Ficha de Indicador:** *Capacidad Operativa de los Activos Fijos*

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

Tabla 29: *Capacidad Operativa de los Activos Fijos*

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces

**Ficha de Indicador:** *Presupuesto de ingresos y gastos*

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

*Tabla 30: Presupuesto de Ingresos y Gastos**Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces***Ficha de Indicador:** *Análisis Financiero*

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

*Tabla 31: Razón Circulante**Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces*

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

Tabla 32: Razón rápida

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces

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

Tabla 33: Rotación de Cuentas por Cobrar

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces

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

*Tabla 34: Rotación de Inventario*

*Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces*

Fórmula	
Permanencia de inventario: <i>365/Rotación de inventario</i>	
<b>Línea Base</b>	28
<b>Corto Plazo</b>	26
<b>Largo Plazo</b>	25
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Balances Generados en el Departamento contable.
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual

*Tabla 35: Permanencia de Inventario*

*Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces*

Fórmula	
Rotación de activos fijos: <i>Ventas / Activos Fijos</i>	
<b>Línea Base</b>	1.38
<b>Corto Plazo</b>	1.45
<b>Largo Plazo</b>	1.45
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Balances Generados en el Departamento contable.
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual

Tabla 36: Rotación de Activos Fijos

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces

Fórmula	
Razón de endeudamiento: <i>Pasivos totales/Activos totales</i>	
<b>Línea Base</b>	31%
<b>Corto Plazo</b>	28%
<b>Largo Plazo</b>	22%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Balances Generados en el Departamento contable.
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual

Tabla 37: Razón de endeudamiento

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces

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

Tabla 38: Razón de apalancamiento

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces

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

Tabla 39; Margen de Utilidad

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces

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

Tabla 40: Rentabilidad sobre los Activos

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces

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

Tabla 41: Rendimiento sobre el Patrimonio

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces



### 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	
$\frac{\text{Total de trabajos realizados}}{\text{Total de días trabajados}}$	
Línea Base	55%
Corto Plazo	68%
Largo Plazo	92%
Forma de Capturar los Datos	Reportes terminados y entregados
Frecuencia de Medición	Trimestral

Tabla 42: Fórmula - Productividad

Elaborado por César Latorre y Eloísa Orozco

#### 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.

<b>Fórmula</b>	
<b><math display="block">\frac{\text{Número de historias clínicas digitalizadas}}{\text{Total de historias clínicas}}</math></b>	
<b>Línea Base</b>	32%
<b>Corto Plazo</b>	59%
<b>Largo Plazo</b>	100%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Historias clínicas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Bimensual

*Tabla 43: Fórmula - Porcentaje de historias clínicas digitalizadas*

*Elaborado por César Latorre y Eloísa Orozco*

**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.

<b>Fórmula</b>	
<b><math display="block">\frac{\text{Número de trabajadores que terminan su trabajo a tiempo}}{\text{Total de trabajadores de la Dirección Administrativa del hospital}}</math></b>	
<b>Línea Base</b>	70%
<b>Corto Plazo</b>	85%
<b>Largo Plazo</b>	94%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Reporte de tiempos promedios por actividad
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual

*Tabla 44: Fórmula - Porcentaje del personal que cumple con los tiempos establecidos*

*Elaborado por César Latorre y Eloísa Orozco*

#### **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 íntegra y aquella realidad permitirá conocer la situación de las tareas realizadas para obtener las conclusiones apropiadas sobre el trabajo ejecutado.

<b>Fórmula</b>	
$\frac{\text{Número estimado de informes que estarán correctos} - \text{Número de informes correctos}}{\text{Número de informes correctos}} \times 100\%$	
<b>Línea Base</b>	5%
<b>Corto Plazo</b>	4%
<b>Largo Plazo</b>	2%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Diferentes informes que se realizan
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual

*Tabla 45: Fórmula - Porcentaje de error*

*Elaborado por César Latorre y Eloísa Orozco*

**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.

<b>Fórmula</b>	
<b>Total de procesos automatizados e integrados</b>	
<b>Línea Base</b>	22%
<b>Corto Plazo</b>	57%
<b>Largo Plazo</b>	91%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Manual de procesos
<b>Frecuencia de Medición</b>	Cuatrimestral

*Tabla 46: Fórmula - Número de procesos automatizados e integrados*

*Elaborado por César Latorre y Eloísa Orozco*

#### **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.

<b>Fórmula</b>	
<i><math display="block">\frac{\text{Número de colaboradores que conocen y se indentifican con la misión}}{\text{Total de colaboradores encuestados}}</math></i>	
<b>Línea Base</b>	57,14%
<b>Corto Plazo</b>	63%
<b>Largo Plazo</b>	70%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Encuestas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Cuatrimestral

*Tabla 47: 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.

<b>Fórmula</b>	
<i><math display="block">\frac{\text{Número de colaboradores que conocen y se indentifican con la visión}}{\text{Total de colaboradores encuestados}}</math></i>	
<b>Línea Base</b>	45,24%
<b>Corto Plazo</b>	50%
<b>Largo Plazo</b>	60%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Encuestas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Cuatrimestral

*Tabla 48: 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.

<b>Fórmula</b>	
<i>Número de galenos que son docentes también</i>	
<b>Línea Base</b>	8
<b>Corto Plazo</b>	10
<b>Largo Plazo</b>	15
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Fichas técnicas de los doctores del H.L.B
<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual

*Tabla 49: 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.

<b>Fórmula</b>	
<i>Número de eventos en los que el H. L. B ha asistido o colaborado</i>	
<b>Línea Base</b>	1
<b>Corto Plazo</b>	2
<b>Largo Plazo</b>	4
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Colaboradores del H.L.B
<b>Frecuencia de Medición</b>	Anual

*Tabla 50: 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.

<b>Fórmula</b>	
<i><math display="block">\frac{\text{Número de clientes que retornarían al H.L.B}}{\text{Total de usuarios encuestados}}</math></i>	
<b>Línea Base</b>	78%
<b>Corto Plazo</b>	82%
<b>Largo Plazo</b>	88%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Encuestas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral

*Tabla 51: 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.

<b>Fórmula</b>	
<i><math display="block">\frac{\text{Número de usuarios que están de acuerdo con las tarifas del Hospital}}{\text{Total de usuarios encuestados}}</math></i>	
<b>Línea Base</b>	60,67%
<b>Corto Plazo</b>	64%
<b>Largo Plazo</b>	70%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Encuestas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral

*Tabla 52: 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.

<b>Fórmula</b>	
<b><i>Número de usuarios que califican de muy satisfactorio este aspecto</i></b>	
<b><i>Total de usuarios encuestados</i></b>	
<b>Línea Base</b>	40,44%
<b>Corto Plazo</b>	50%
<b>Largo Plazo</b>	75%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Encuestas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral

*Tabla 53: 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.

<b>Fórmula</b>	
<b><i>Número de usuarios que califican de muy satisfactorio este aspecto</i></b>	
<b><i>Total de usuarios encuestados</i></b>	
<b>Línea Base</b>	39,11%
<b>Corto Plazo</b>	50%
<b>Largo Plazo</b>	75%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Encuestas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral

*Tabla 54: 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.

<b>Fórmula</b>	
<i><b>Número de usuarios que califican de muy satisfactorio este aspecto</b></i>	
<i><b>Total de usuarios encuestados</b></i>	
<b>Línea Base</b>	38,67%
<b>Corto Plazo</b>	50%
<b>Largo Plazo</b>	75%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Encuestas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral

*Tabla 55: 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.

<b>Fórmula</b>	
<i><b>Número de usuarios que se han demorado más de 15 minutos en turno</b></i>	
<i><b>Total de usuarios encuestados</b></i>	
<b>Línea Base</b>	82,89%
<b>Corto Plazo</b>	75%
<b>Largo Plazo</b>	60%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Encuestas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral

*Tabla 56: Fórmula - Tardanza promedio en turnos: Más de 15 minutos*

*Elaboración propia*

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

<b>Fórmula</b>	
<i><math display="block">\frac{\text{Número de usuarios que han concurrido dos o más veces}}{\text{Total de usuarios encuestados}}</math></i>	
<b>Línea Base</b>	81%
<b>Corto Plazo</b>	78%
<b>Largo Plazo</b>	60%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Encuestas
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestral

*Tabla 57: 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*

<b>Fórmula</b>	
$\frac{(\text{Número de empleados que rotan})100}{\text{Total de colaboradores encuestados}}$	
<b>Línea Base</b>	30%
<b>Corto Plazo</b>	20%
<b>Largo Plazo</b>	10%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Registros de ingreso y salida como colaboradores de la institución
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestralmente

Tabla 58: *Fórmula - Porcentaje de empleados que rotan semestralmente*

*Elaboración propia*

**Ficha de Indicador:** *Porcentaje de Ausentismo mensual*

<b>Fórmula</b>	
$\frac{(\text{Número de horas hombres ausente})100}{\text{Horas hombres mensuales}}$	
<b>Línea Base</b>	35%
<b>Corto Plazo</b>	20%
<b>Largo Plazo</b>	15%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Reporte de entradas y salidas de la jornada laboral
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensualmente

Tabla 59: *Porcentaje de Ausentismo mensual*

*Elaboración propia*

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

<b>Fórmula</b>	
<b><math display="block">\frac{(\text{Número de colaboradores que laboran en otras instituciones})100}{\text{Total de Colaboradores}}</math></b>	
<b>Línea Base</b>	50%
<b>Corto Plazo</b>	20%
<b>Largo Plazo</b>	10%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	A través de Encuestas y horarios de salida
<b>Frecuencia de Medición</b>	Trimestralmente

*Tabla 60: Fórmula Porcentaje de colaboradores que laboran en otras instituciones.*

*Elaboración propia*

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

<b>Fórmula</b>	
<b><math display="block">\frac{(\text{Número de reconocimientos entregados})100}{\text{Total de Colaboradores}}</math></b>	
<b>Línea Base</b>	15%
<b>Corto Plazo</b>	35%
<b>Largo Plazo</b>	47%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Mediante encuestas y documentación del presupuesto asignado para esta actividad
<b>Frecuencia de Medición</b>	Trimestralmente

*Tabla 61: Fórmula - Número de reconocimientos obtenidos por empleado trimestralmente.*

*Elaboración propia*

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

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

*Tabla 62: Fórmula - Número de capacitaciones recibidas semestralmente*

*Elaboración propia*

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

Fórmula	
<b><math display="block">\frac{(\text{Número de colaboradores que trabajan en su area de formación})}{\text{Total de Colaboradores}} \times 100</math></b>	
<b>Línea Base</b>	18%
<b>Corto Plazo</b>	30%
<b>Largo Plazo</b>	50%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Mediante análisis de hojas de vida de cada uno de los colaboradores
<b>Frecuencia de Medición</b>	Semestralmente

*Tabla 63: Fórmula - Porcentaje de colaboradores que desempeñan actividades acorde a su perfil laboral*

*Elaboración propia*

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

<b>Fórmula</b>	
$\frac{(\text{Número de sugerencias realizadas por los colaboradores})100}{\text{Total de Colaboradores}}$	
<b>Línea Base</b>	20%
<b>Corto Plazo</b>	33%
<b>Largo Plazo</b>	50%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Mediante encuestas realizadas al personal
<b>Frecuencia de Medición</b>	Trimestralmente

*Tabla 64: Fórmula - Porcentaje de sugerencias realizadas por los colaboradores*

*Elaboración propia*

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

<b>Fórmula</b>	
$\frac{(\text{Número de artículos publicados})100}{\text{Total de médicos}}$	
<b>Línea Base</b>	20%
<b>Corto Plazo</b>	68%
<b>Largo Plazo</b>	75%
<b>Forma de Capturar los Datos</b>	Análisis de la base de datos que tenga el hospital en donde conste la participación del médico autor de la publicación
<b>Frecuencia de Medición</b>	Anualmente

*Tabla 65: Fórmula - Número de artículos publicados por el personal médico en el año*

*Elaboración propia*



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
<b>Financiera</b>	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 período.
	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
<b>Procesos Internos</b>	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

<b>Beneficiarios</b>	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"> <li>○ Cortés y profesional</li> <li>○ Los colaboradores hablan de forma clara y comprensible</li> <li>○ Capaz de resolver los problemas e inquietudes de los usuarios</li> </ul>
	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		
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	1. Evaluar la cultura organizacional	1. Porcentaje de empleados que rotan semestralmente. 2. Porcentaje de ausentismo mensual
	2. Contar con personal motivado y comprometido	1. Porcentaje de empleados que laboran en otras instituciones 2. Número de reconocimientos por empleados trimestralmente
	3. Mejorar competencias del personal	1. Número de capacitaciones dadas al personal semestralmente 2. Porcentaje de empleados que desempeñan actividades acorde a su perfil laboral

	4. Medir el grado de compromiso del personal hacia la institución	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de sugerencias realizadas por los empleados</li> <li>2. Número de artículos publicados por el personal médico en el año</li> </ol>
--	---	---

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

*Tabla 66: 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.

*i. 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
<b>Opción 1</b>			
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		
<b>Opción 2</b>			
3	Licencias		\$ 1.500,00
<b>Oferta Adicional</b>			
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
<b>La forma de pago es 50% contra instalación y 50% a 15 días (cheque a fecha).</b>			

Tabla 67: Costos del Sistema Integrado FASTSOFT

**Fuente:** Empresa LISTOSOFT SOLUCIONES S.A.

Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces

El sistema "Fastsoft" incluye lo siguiente:

<b>FastSoft Sistema Contable Integrado</b>		
<b>Inventario</b>	Anticipos entregados pendientes	Recálculo de Saldos
<b>Nota de ingreso</b>		Cierre de periodo
<b>Nota de Egreso</b>	<u>Compras</u>	Cierre de ejercicio
<b>Transferencias</b>	Órdenes de compras	Plan de cuentas
<b>Transformaciones</b>	Comprobantes de compras	Diario general
<b>Intercambios</b>	Devoluciones / rebajas	Mayor general
<b>Informe de recepción</b>	Importaciones	Balance de comprobación
<b>Análisis de Precios vs. Costos</b>	Listado de proveedores	Balance inicial
<b>Listado para conteo físico</b>		Balance general
<b>Diferencias del Inventario Físico</b>	<u>Cuentas por Pagar</u>	Estado de pérdidas y ganancias
<b>Estado del Inventario</b>	Saldos iniciales	Anexos

<b>Diferencias de Intercambios</b>	Obligaciones por pagar	Origen y Aplicación de fondos
<b>Egresos por trueque</b>	Notas de créditos	Reporte de retenciones en la fuente
	Estados de cuenta	
<b><u>Ventas</u></b>	Antigüedad de cartera	<u>Tributario</u>
<b>Pedidos</b>	Documentos pendientes	Declaración de IVA
<b>Proformas</b>	Anticipos recibidos pendientes	Declaración de Retención
<b>Facturas</b>		Declaración de Impuesto a la renta
<b>Notas de Evento</b>	<u>Caja</u>	Anexos REOC
<b>Devoluciones/Rebajas</b>	Ingresos	Anexos magnéticos de IVA
<b>Contactos de Servicio</b>	Egresos	Anexo transaccional
<b>Facturación de Contactos</b>	Cheques recibidos	Anexos Especiales
<b>Actualización de PVP</b>	Listado de cheques recibidos	
<b>Liquidación de comisiones</b>	Cuadro de caja	<u>Producción</u>
<b>Lista de precios</b>	Movimiento de caja	Órdenes de producción
<b>Reporte de comisiones</b>	Reporte de Ventas y Caja	Consulta de órdenes de producción
<b>Reporte de pedido/proformas</b>		Reporte de órdenes de producción
<b>Recorte de ventas</b>	Bancos	
<b>Listado de clientes</b>	Depósitos	<u>Flujo de Caja</u>
<b>Etiquetas de precios</b>	Cheques	Consulta de Flujo de Caja
	Notas de Débito	Reporte de Flujo de Caja
<b><u>Cuentas por Cobrar</u></b>	Notas de Crédito	
<b>Saldos iniciales</b>	Conciliación	<u>Catálogos</u>
<b>Nota de débito</b>	Recalculo de Saldos	Ítems
<b>Nota de crédito</b>	Estado de Cuenta	Vendedores
<b>Refinanciamiento</b>	Informe de Bancos	Personas
<b>Cruce de cuentas</b>	Cheques emitidos	Líneas
<b>Cambio de vencimiento</b>		Bodegas
<b>Recalculo de Saldos</b>	<u>Contabilidad</u>	Cuentas Contables
<b>Estados de Cuenta</b>	Comprobantes de diario	Cuentas bancarias
<b>Antigüedad de cartera</b>	Retenciones en la fuente	Cajas
<b>Documentos pendientes</b>	Importar plan de cuentas	Usuarios
<b>Movimientos de cuentas por cobrar</b>	Generación de comprobantes de resumen	Perfiles
<b>Control de Riesgo</b>		Parámetros

*Tabla 68: Detalle del Sistema Integrado FASTSOFT*

*Fuente: Empresa LISTOSOFT SOLUCIONES S.A.*

*Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces*



### **Fortalezas del Sistema Integrado “FastSoft”**

Es un asistente administrativo porque exige que cumpla con cada de unos 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 éste 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.

ii. *Sistema Integrado de la empresa SIGI*

EMPRESA	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO	COSTO
<b>SIGI</b>  <b>Ing. Galo Mestanza Pacheco</b>	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
	<u>Actividades para personalizar el diseño de los módulos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha.</li> <li>• Programar proceso.</li> <li>• Optimizar proceso.</li> <li>• Entrenar usuario.</li> <li>• Diseñar modelo de gestión.</li> <li>• Diagnóstico de informática.</li> <li>• Determinar datos relevantes.</li> <li>• Capacitar usuario.</li> <li>• Analizar datos relevantes.</li> </ul>	

Tabla 69: *Sistema Integrado de la empresa SIGI*

Fuente: Ing. Galo Mestanza Pacheco – SIGI

Elaboración propia

### iii. 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.

#### iv. 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.

***b. 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:

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

Precios no incluyen IVA

*Tabla 70: Cotización a Cedma para capacitación del personal*

**Fuente:** Cedma

*Elaboración propia*

Empresa	Temas a tratar	Costo por persona	Incluye	Tiempo de la capacitación
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es un cliente?</li> <li>• Elementos básicos al momento de prestar un servicio.</li> <li>• Reglas para prestar un buen servicio.</li> <li>• Características del servicio.</li> <li>• Estándares de servicio.</li> <li>• Momentos de verdad.</li> <li>• El triángulo del servicio.</li> <li>• Manejo de quejas, reclamos, preguntas y otras solicitudes.</li> <li>• ¿Qué es un conflicto?</li> <li>• Categorización de los procesos de servicio.</li> <li>• Naturaleza de la actividad del servicio.</li> <li>• Acciones Intangibles dirigidas a las mentes de las personas.</li> <li>• Acciones Intangibles dirigidas a activos intangibles.</li> <li>• Compromiso personal frente al servicio.</li> <li>• Desarrollo de una cultura de servicio.</li> </ul>	\$140,00  Precio incluye IVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainer Triple AAA.</li> <li>• Seminario – Taller</li> <li>• 1 coffee break<sup>7</sup></li> <li>• 1 almuerzo</li> <li>• Material para participantes.</li> <li>• Certificado de asistencia para participante.</li> <li>• Cd Master.</li> <li>• Certificado Institucional.</li> </ul>	10 horas

Tabla 71: Cotización a Liderazgo para capacitación del personal

Fuente: Liderazgo

Elaboración propia

<sup>7</sup> 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:

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

*Tabla 72: Modelo de selección y evaluación de proveedores*

*Elaborado por Leslie Sánchez y Juliana Gilces*

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: recepcionar, 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	Número de cartón

*Tabla 73: Formato para controlar documentación digitalizada y archivada*

*Elaborado por César Latorre y Eloísa Orozco*

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/m<sup>2</sup>
- **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/m<sup>2</sup>
- **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 74: Formato de reporte para control y medición*

*Elaborado por César Latorre y Eloísa Orozco*

#### **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 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. 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.

##### **b. 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.

**c. Actividades para hacer más tolerables los tiempos de espera y conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio.**

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 proporcionar 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. Otra manera de conocer la opinión de los usuarios de los diferentes servicios del Hospital León Becerra es a través de un buzón de sugerencias; esto le permitirá a los funcionarios de la entidad, estar constantemente informados de cuáles son las necesidades, inquietudes, dudas, quejas y opciones de mejora que manifiestan los beneficiarios.

**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; la importancia de la alimentación materna en los primeros años de vida, siendo este un tema clave y una de las especialidades del Hospital León Becerra con lo cual contribuye a una mejor salud y desarrollo de los infantes y, por último, avances tecnológicos que tengan relación con la medicina.

### **3.4.4. 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 Work 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 Work 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 Work 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 Work 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

Se han identificado y analizado las situaciones que inciden en la satisfacción de los usuarios, la calidad del servicio brindado y la identificación de los colaboradores con la misión y visión de la institución mediante la ejecución de encuestas y entrevistas a pacientes, usuarios y colaboradores del Hospital León Becerra. Por lo tanto, podemos citar las siguientes conclusiones:

- A través de las encuestas realizadas a 42 colaboradores del Hospital León Becerra se pudo constatar que la mayoría de funcionarios de esta institución aseguran conocer la filosofía corporativa; pero, se detectó mediante la comparación de las palabras claves que ellos nos proporcionaban y las que cita el Hospital León Becerra en su misión y visión lo siguiente:
  - ✓ Los empleados están desvinculados de los objetivos trazados por los directivos, esto provoca dificultad en el proceso de identificación de los colaboradores con la organización e incumplimiento de la misión y visión de la entidad.
- Mediante las preguntas N° 3, 4, 6, 8, 9,10, 11 y 12 que se plantearon en las encuestas realizadas a 450 beneficiarios y usuarios de los diferentes servicios que ofrece el Hospital León Becerra se analizó y evaluó lo siguiente:
  - ✓ La información respecto al nivel de calidad de la atención y el servicio brindado a los beneficiarios y usuarios.
  - ✓ El nivel de satisfacción de los beneficiarios y usuarios de la institución.

Y se concluyó que más de la mitad de los usuarios (60,67%) aceptan las tarifas del Hospital y las encuentran justas de acuerdo al servicio que perciben. Casi el 40% de los encuestados manifiestan que la atención es muy satisfactoria en los tres ámbitos evaluados. Y un 78% de los encuestados afirman que si regresarían al Hospital León Becerra para ser asistidos medicamente.

Además de conocer las causas para la dificultad en la atención y las razones por las cuáles los pacientes y/o usuarios del Hospital no retornarían.

- Se realizó el diseño y evaluación de 11 indicadores para la perspectiva de beneficiarios, los cuales están divididos en dos grupos: imagen institucional y satisfacción del cliente. La evaluación de estos indicadores se ejecutó gracias a la información obtenida mediante las entrevistas y encuestas realizadas a colaboradores y pacientes del Hospital León Becerra.
- Se concluye que el Balanced Scorecard es la solución ante la falta de una planeación estratégica, como es el caso del Hospital León Becerra. Este diseño de sistema de control de gestión basado en la perspectiva de beneficiarios del cuadro de mando integral es la mejor alternativa para que la entidad: presente una imagen institucional basada en objetivos claros, precisos y definidos en el corto, mediano y largo plazo; y, conozca el nivel de calidad del servicio brindado a sus beneficiarios y usuarios. Esto se puede lograr mediante la aplicación de las entrevistas, encuestas, indicadores propuestos, análisis y comparación de los mismos para medir los resultados de la gestión.

## RECOMENDACIONES

La prioridad del Hospital León Becerra debe ser brindar una atención de calidad a los beneficiarios de sus diferentes servicios; para ello deben mejorar la atención a sus usuarios y el trato con sus clientes internos; procurando que se sientan debidamente identificados a la entidad que representan, citado esto ponemos a disposición de la administración las siguientes recomendaciones:

- Incluir en la misión y visión palabras con las que los colaboradores del Hospital León Becerra se sientan identificados, para ello, ponemos a disposición de la Administración varias palabras que obtuvimos de las encuestas realizadas a los empleados. Después que haya sido reestructurada la filosofía corporativa, divulgar la misma mediante volantes, afiches, charlas, días de integración y otros medios que los altos directivos encuentren pertinentes.
- Tomar en consideración cuáles son las principales causas para que los usuarios tengan dificultades de ser asistidos en el Hospital León Becerra: desconocimiento del proceso, trámite y/o documentos necesarios de parte del usuario o paciente del servicio con el 63,24%. Esto se puede resolver informándole correctamente al paciente qué documentos necesita, a través de campañas de comunicación: carteleras, afiches, volantes o transmitiéndolos mediante un televisor o pantalla durante su estadía en la sala de espera. Otro punto muy importante son las causas por las cuales los usuarios no retornarían para ser asistidos medicamente, la que obtuvo el mayor porcentaje es: no existe una buena atención por parte de las áreas de información, convenio y admisión (40,46%); para ello, se recomienda que todo el personal que interactúa con los

usuarios sea capacitado constantemente y posean las herramientas, materiales y equipos necesarios para brindar una asistencia óptima a sus beneficiarios.

- Evaluar constantemente, de preferencia de manera semestral, el nivel de satisfacción de los usuarios y la calidad del servicio brindado. Para ello, la Administración puede utilizar el modelo de encuesta propuesto y aplicado en este proyecto de grado; y en lo posterior, hacer comparaciones para determinar si se ha mejorado la calidad de la atención.
- Implementar un Sistema Hospitalario Integrado que le facilitará a la administración la obtención de la información de una manera rápida y eficiente para la toma de decisiones, y brindará al personal médico fichas del paciente con todo su historial clínico, optimizando los procesos y brindando una atención de calidad.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

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

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](http://www.rhsupplies.org/fileadmin/user_upload/Foro/Guia_para_la_Segmentacion_del_MercadoGTMDA.pdf)

Amaya Amaya, J. (2005). *Planeacion y estrategia : gerencia y software para el control de los planes* . Bucaramanga.

Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia. (2013). *Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia*. Recuperado el 2 de agosto de 2013, de <http://hospitalleonbecerra.org/>

Bravo, J. (2007). *Agora Social - Servicios Integrales para el Tercer Sector*. Obtenido de Bravo, J. (2007). *Agora Social - Servicios Integr* [http://www.agorasocial.com/infos/que\\_es\\_evaluacion.pdf](http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf)

Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2009). Plan estratégico e implementación de Cuadro de Mando Integral. *Centro Europeo de Empresas e Innovación*, 50.

Esteban Talaya, Á., & Mondéjar Jiménez, J. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

- 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.
- 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.
- Hervás, M. (2011). Cuadro de Mando Integral. *Centro Nacional de Información de la calidad*, 77.
- 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.
- 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.*

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

Morán, S. (6 de Noviembre de 2013). Entrevista. (S. García Guevara, Entrevistador)

Niven, P. R. (2003). *El Cuadro De Mando Integral Paso A Paso.* Barcelona: Gestion 2000 S.A.

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.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos.* España: ESIC Editorial.

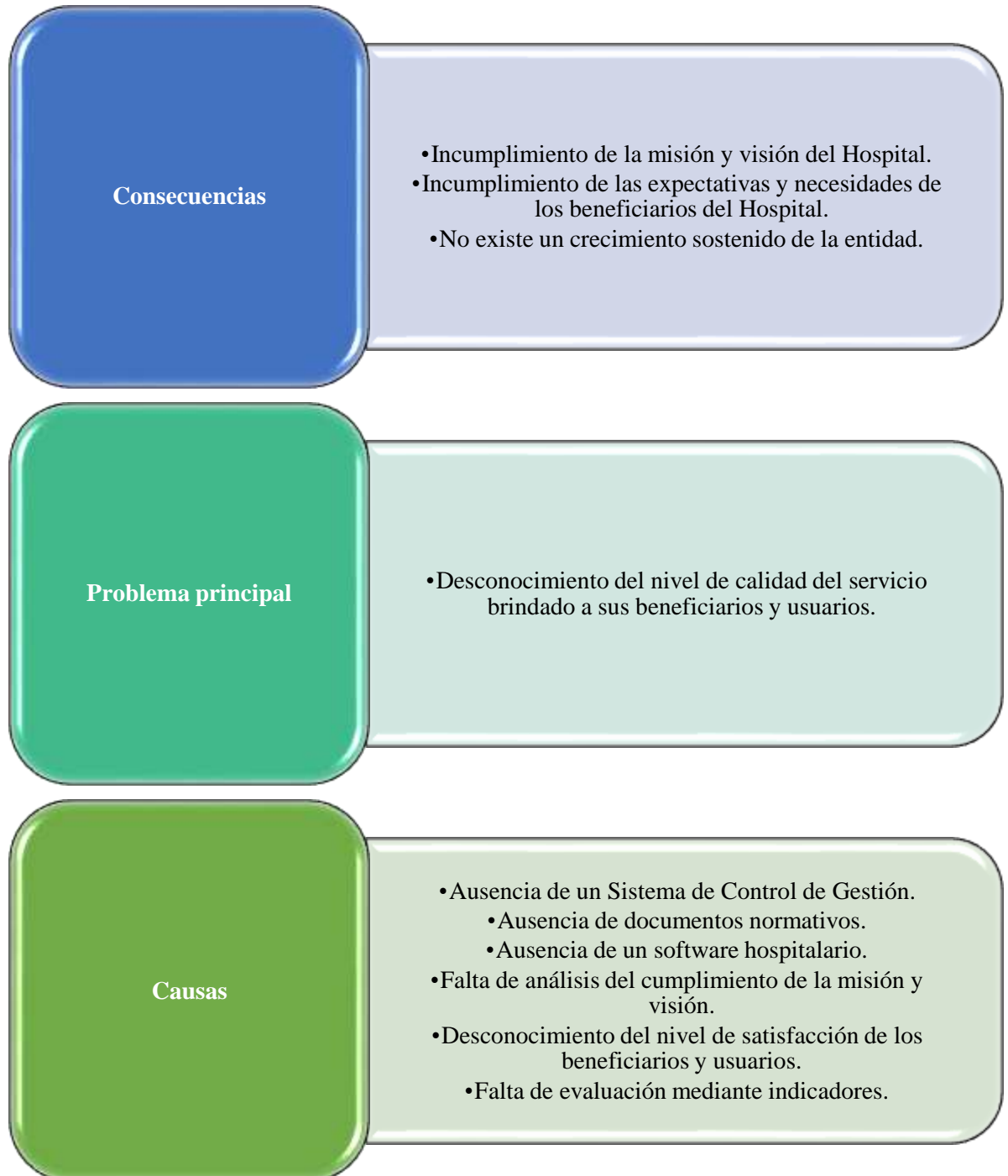
Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de Gestión Empresarial.* ESIC Editorial.

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/>
- Spidalieri, R., & Zampa Tenllado, R. C. (2009). *Planificación y control de gestión: Scorecards en Recursos Humanos*. Córdoba: Brujas.
- Zavala, J., Maya, L., Medina, M., & Tigreiro, 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

### Árbol de Problemas



## Matriz Problemas – Objetivos - Proyecto

<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<b>La escasez de información relativa a la perspectiva de beneficiarios relacionada con las necesidades y expectativas que tienen con respecto al servicio brindado.</b>	Recoger información relativa a la perspectiva de beneficiarios.
<b>La escasez de información respecto al nivel de calidad de la atención al cliente y el servicio brindado.</b>	Analizar y evaluar información respecto al nivel de calidad de la atención y el servicio brindado a los beneficiarios.
<b>La falta de un análisis y evaluación del cumplimiento de la misión y visión del Hospital.</b>	Analizar y evaluar el cumplimiento de la misión y visión del Hospital.
<b>La falta de una evaluación del nivel de satisfacción de los beneficiarios y usuarios de los servicios de la institución.</b>	Evaluar el nivel de satisfacción de los beneficiarios y usuarios de la institución.
<b>La falta de indicadores para medir la gestión respecto a la perspectiva de beneficiarios.</b>	Diseñar indicadores para la perspectiva de beneficiarios.

## Fotos del Hospital León Becerra

### Área de espera en Consulta Externa







## Área de espera en Emergencia







Área de Farmacia



## Área de Información, Convenios y Admisión





## Área de parqueo y patio





## Área de caja y pasillos



# Control de visitas al Hospital León Becerra



## CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

Docente tutor:

ING. OSWALDO NAVARRETE

Nombres de estudiantes que asistieron:

1) Solange Katharine García Guerrero

2) \_\_\_\_\_

Tema que abordan:

Exámenes que se realizan en el departamento

Fecha de Cita/Entrevista:

6/11/2013

Hora inicio y fin de Cita/Entrevista:

14:00 - 15:00

### PERSONA ENTREVISTADA

Nombre:

Sra Stewart Macau

Cargo:

Coordinador de Recursos Humanos

Breve conclusión de la entrevista:

Se hizo una revisión del personal por el horario de trabajo que era de tiempo  
de la actividad o hora a otro acuerdo con el trabajador que se lo prueba  
para que sea de determinado horario y en diferentes años del hospital. Ya la persona  
dijo también que la temporada que empieza desde el 15 de mayo se contrata  
muchos personal (muchos cuestiona y le muestra su informe por el cambio de horario  
Además existe un plan de personal para el hospital, se reúnen de todos los días  
y los primeros días del mes siguiente muestran los fallos del personal en donde se  
le pide mayor atención de atención al personal que incurre en las mismas  
faltas de este prueba está estipulada en el reglamento del hospital

Solange García  
Firma estudiante (1)

Guillermo Navarro  
Firma estudiante (2)

[Firma]  
Representante H.L.B.





## CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

Docente tutor:

ING. OSWALDO NAVARRETE

Nombres de estudiantes que asistieron:

1) Salange Katherine Garcia Guavara

2) Guillermo Osvaldo Navarro Salazar

Tema que abordan:

Funciones que se realizan en el departamento

Fecha de Cita/Entrevista:

6/11/2013

Hora inicio y fin de Cita/Entrevista:

14h00 - 15h00

### PERSONA ENTREVISTADA

Nombre:

Dña Blanca Franco, MSc

Cargo:

Jefa de la División de Enfermería y Planificación

Breve conclusión de la entrevista:

Se informa que en el departamento de Dirección de Enfermería y Planificación se encarga de la elaboración de manuales de procesos, estudio de mercados, Manuales de funciones, disposiciones generales, la programación operativa anual que se realiza trimestralmente. Se realizan visitas trimestrales para controlar el cumplimiento de los planes, además se realizan estudios de mercado con una comparación con las diferentes entidades de salud y contrastar a un personal más profesional y se hacen capacitaciones constantes como por ejemplo satisfacen al cliente. Se elabora el POP de manera trimestral y se realiza el consolidado anual.

[Firma]  
Firma estudiante (1)

Guillermo Navarro  
Firma estudiante (2)

[Firma]  
Representante H.L.B.

## CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

<b>Docente tutor:</b> ING. OSWALDO NAVARRETE
<b>Nombres de estudiantes que asistieron:</b> 1) <u>Solange Katherine García Guavara.</u> 2) _____
<b>Tema que abordan:</b> <u>Datos estadísticos</u>
<b>Fecha de Cita/Entrevista:</b> <u>6/11/2013</u>
<b>Hora inicio y fin de Cita/Entrevista:</b> <u>10h00 - 16h50</u>

<b>PERSONA ENTREVISTADA</b>
<b>Nombre:</b> <u>Señ. Dora García</u>
<b>Cargo:</b> <u>Jefe Departamental Estadísticas</u>

<b>Breve conclusión de la entrevista:</b> <u>En el departamento de Estadísticas se hacen los trabajos de consulta externa de los pacientes que vienen por primera vez y subsecuentes; se crean las historias clínicas, mandan a consulta externa al área de Diagnóstico, después el paciente se dirige a casa o para, luego se crea para que se den su historia clínica de nuevo van a consulta externa a preparación y después van a la consulta. Los historiales nuevos se los elaboran manualmente hasta el 15/04/2006, a donde se van a trabajar con un software.</u>
--

Solange Katherine García Guavara  
 Firma estudiante (1)

Guillermo Navarro  
 Firma estudiante (2)

Dora García  
 Representante H.L.B.

# CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

**Docente tutor:**  
ING. OSWALDO NAVARRETE

**Nombres de estudiantes que asistieron:**  
1) Solange Katharina Gauda Guerrero  
2) Guillermo Oswaldo Navarro Salazar

**Tema que abordan:**  
Funciones del departamento

**Fecha de Cita/Entrevista:** (15:05 -) 7/11/2013


**Hora inicio y fin de Cita/Entrevista:** 15:05


**PERSONA ENTREVISTADA**


**Nombre:** Sra. Luz Erazo

**Cargo:** Jefe Departamental Admisión

**Breve conclusión de la entrevista:**  
En el departamento de admisión se encuentran impresos de pacientes de hospital, privados, privados, ministerio, se imprimen también pacientes a los diferentes días y procedimientos.  
El hospital San Basilio no posee un sistema integrado donde el médico pueda consultar la historia clínica del paciente. En consulta de turno se están instalando computadores para que el médico ingrese los datos del paciente y tenga un acceso más rápido a su historia clínica pero los médicos están apurados, no está del todo integrado. También se realiza la gestión de cobros y se verifica con los diferentes entidades con los que tenemos crédito y se da el seguimiento y se van a ir quitando los cheques para cobrar lo que está en mora.

  
Firma estudiante (1)

  
Firma estudiante (2)

  
Representante H.L.B.



## CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

Docente tutor:

ING. OSWALDO NAVARRETE

Nombres de estudiantes que asistieron:

- 1) Solange Katherine Gorda Guvora.
- 2) Guillermo Oswaldo Navarro Solaz.

Tema que abordan:

Temas que se realizan en el departamento

Fecha de Cita/Entrevista:

7/11/2013

Hora inicio y fin de Cita/Entrevista:

14:15-14:45

### PERSONA ENTREVISTADA

Nombre:

C.P.A Julia Arincho

Cargo:

Jefe Departamental Calidad

Breve conclusión de la entrevista:

La función específica de la C.P.A Julia Arincho es revisar los informes de los pacientes que realizan los exámenes y hacer revisiones.  
 Ejemplo: En una paciente, según lo que narra la historia el paciente tenía un resaca a su vez pero no era del paciente debía cancelar una de ellas. Debía pagar \$ 100.000. El paciente todavía estaba hospitalizado que si no se pudo cancelar se valoró como la C.P.A Julia Arincho. Ella propone que los pacientes formen parte del día de calidad porque ella trabaja 24 horas al día prácticamente porque cuando el paciente se dan de alta en los tiempos en los cuales ella no está en la oficina, ella dice que está escuchando la factura y cuando que se hacen contemplado todos los rubros.  
 Además la C.P.A Julia Arincho manifiesta que están mal estandarizados los tiempos de hospitalización.

Firma estudiante (1)

Guillermo Navarro

Firma estudiante (2)

Representante H.L.B.

## CONTROL DE VISITAS AL H.L.B.

Docente tutor:

ING. OSWALDO NAVARRETE

Nombres de estudiantes que asistieron:

- 1) Solange Katherine García Guerrero
- 2) Guillermo Osvaldo Navarro Salazar

Tema que abordan:

Fueros del departamento

Fecha de Cita/Entrevista:

31/11/2013

Hora inicio y fin de Cita/Entrevista:

16:00 - 16:30

PERSONA ENTREVISTADA

Nombre:

Lic. Janna Mantilla

Cargo:


Jefe Departamental

Breve conclusión de la entrevista:

Como técnica no comencé formalmente la atención al cliente. Una charla del Hospital en que se explicó en lo que se pedía y se describió la falta de capacitación del personal para tratar de manera correcta al cliente. La última capacitación fue hace un año que era del servicio al cliente pero no tocó el punto más importante sobre relaciones entre compañeros. También tenemos programas de capacitación.

  
Firma estudiante (1)

  
Firma estudiante (2)

  
Representante H.L.B.

## Proformas asesoría y capacitación para atención al cliente



Teléf. 042-121000-0981417349  
[cedmaecuador@gmail.com](mailto:cedmaecuador@gmail.com)  
Guayaquil - Ecuador

PROFORMA N°- 15

Guayaquil, 20 de Febrero del 2014

Estimada  
Solange García Guevara  
**HOSPITAL LEON BECERRA**  
Presente.-

De nuestras consideraciones:

Es grato para CEDMA Ecuador poner a vuestra disposición los servicios de Capacitación Especializada, y remitirle mediante esta proforma, los detalles del Seminario de **GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE**. Cabe mencionar que el Seminario es personalizado, totalmente didáctico, interactivo y temas acordes al mercado local con una orientación de aplicaciones prácticas.

De los temas a tratar son los siguientes:

- 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

**Costo del seminario**

Acorde a su solicitud, se le informa del valor del seminario en caso de realizarse dentro de la ciudad de Guayaquil:

Participantes	Valor Unitario	Valor total**
20	\$70	\$ 1400

\*\* Precio NO incluye IVA

## PROPUESTA DE CAPACITACIÓN IN COMPANY

### Presentación.-

Estimada Solange García – AUTOMOTRIZ EL SOL

Reciba un cordial saludo de LIDERAZGO, empresa ecuatoriana que cuenta con ocho años en el mercado nacional e internacional; conformada por un equipo de profesionales expertos, dinámicos y creativos; listos para responder a sus necesidades de Capacitación.

Liderazgo ofrece a sus clientes capacitación en modalidad abierta, in company, virtual y certificaciones en el extranjero; mismas que cuentan con la calificación y certificación del Ministerio de Relaciones Laborales, Unidad de Análisis Financiero, SERCOP, CISTH y SGS.

Además, conservamos alianzas a nivel internacional con importantes empresas de Argentina, Perú, Panamá, Chile, México, Colombia, Holanda, entre otros; así como también, Liderazgo es socio fundador y representante para Ecuador en la RED DE MENTORES para Latinoamérica.

[www.liderazgo.com.ec](http://www.liderazgo.com.ec)

AUTOMOTRIZ EL SOL  
ATENDIDO POR: ING. MARITZA CRUZ AYALA



### **Introducción.-**

En función de las necesidades de capacitación planteadas por Usted, adjunto sírvase encontrar la oferta de capacitación para 0- 20 personas, en el tema “SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE”.

Los talleres impartidos son eminentemente prácticos y dinámicos; basados en la aplicación de la metodología Destrezas y Competencias en la que los asistentes se involucran en el proceso de aprendizaje individual y trabajo en equipo. Además, proponen tareas a nivel individual y grupal como refuerzo de los antecedentes expuestos, preguntas, ejercicios y conclusiones aplicadas a cada temática.

La oferta incluye temática que puede ser ajustada a la necesidad de su Empresa, tiempo que toma el taller, valor de la inversión, materiales necesarios, costos de inversión por la cantidad de participantes.

Estaremos gustosos de realizar cualquier aclaración.

[www.liderazgo.com.ec](http://www.liderazgo.com.ec)

AUTOMOTRIZ EL SOL  
ATENDIDO POR: ING. MARITZA CRUZ AYALA





**Antecedentes:**

El servicio constituye hoy una de las variables más importantes en el giro de cualquier actividad; la calificación de deficitario casi generalizada en todo el continente latinoamericano, se debe fundamentalmente a que no es parte de nuestra cultura, y a que cotidianamente no se hacen esfuerzos ni individuales ni colectivos para que este tema mejore.

Al ser un factor crítico en la generación de resultados, el servicio requiere de un constante trabajo y revisión, para que cumpla con las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo), convirtiéndose en parte de la cultura organizacional, logrando un ambiente laboral más agradable, propicio para un mejor desempeño.

**Objetivo principal:**

Aportar conocimientos y herramientas para una óptima Gestión de Servicio al Cliente, tanto interno como externo, mejorando los procesos, procedimientos y protocolos de servicio.

La clave fundamental al momento de prestar un buen servicio se ve reflejado en obtener cada día más clientes además de ello mantenerlos satisfechos, esto hará que nuestro servicio se convierta en nuestra mejor referencia.

[www.liderazgo.com.ec](http://www.liderazgo.com.ec)

AUTOMOTRIZ EL SOL  
ATENDIDO POR: ING. MARITZA CRUZ AYALA



**Objetivos complementarios:**

Mejorar el ambiente de trabajo y la cooperación.  
Potenciar el trabajo en equipo.  
Establecer nuevos estándares de servicio.  
Mejorar la cultura de servicio.  
Superar conflictos pendientes.  
Eleva el desempeño personal y grupal.

**TEMÁTICA DEL SEMINARIO:**

- 1) ¿Qué es un cliente?
  - Clientes internos y externos.
- 2) Elementos básicos al momento de prestar un servicio.
  - Respeto.
  - Equidad.
  - Confiabilidad.
  - Rapidez.
  - Seguridad.
  - Obtención de resultados
- 3) Reglas para prestar un buen servicio.
- 4) Características del servicio.
- 5) Estándares de servicio.
- 6) Momentos de verdad.
- 7) El triángulo del servicio.

[www.liderazgo.com.ec](http://www.liderazgo.com.ec)

AUTOMOTRIZ EL SOL  
ATENDIDO POR: ING. MARITZA CRUZ AYALA



- 8) Manejo de quejas, reclamos, preguntas y otras solicitudes.
- 9) ¿Qué es un conflicto?
- 10) Categorización de los procesos de servicio.
- 11) Naturaleza de la actividad del servicio.
- 12) Acciones Intangibles dirigidas a las mentes de las personas.
- 13) Acciones Intangibles dirigidas a activos intangibles.
- 14) Compromiso personal frente al servicio.
- 15) Desarrollo de una cultura de servicio.

[www.liderazgo.com.ec](http://www.liderazgo.com.ec)

AUTOMOTRIZ EL SOL  
ATENDIDO POR: ING. MARITZA CRUZ AYALA



*COSTOS DE INVERSIÓN*

INVERSIÓN	10 HORAS (08H00 - 18H00)	INVERSIÓN	10 HORAS (08H00 - 18H00)
<i>Número de participantes</i>		<i>Número de participantes</i>	
20	\$2.800 INCLUIDO EL IVA	20	\$140 POR PAX INCLUIDO EL IVA

OFERTA ECONÓMICA CON VALIDÉZ DE 15 DÍAS, A PARTIR DE LA FECHA RECIBIDA.



AUTOMOTRIZ EL SOL  
ATENDIDO POR: ING. MARITZA CRUZ AYALA



<i>Incluye:</i>	<i>Incluye:</i>	<i>Incluye:</i>	<i>No Incluye:</i>
<i>Trainer Triple AAA</i> <i>Seminario - Taller con una duración de 10 horas.</i> <i>1 coffee break</i> <i>1 almuerzo</i>	<i>Material para participantes</i> <i>Certificado de asistencia para participante</i> <i>Cd Master</i> <i>Certificado Institucional</i>	<i>Salón de Conferencias (08H00 - 18H00)</i> <i>Montaje tipo escuela</i> <i>Estación de Servicio permanente agua, café, té</i> <i>Proyector</i>	<i>Laptop</i>



AUTOMOTRIZ EL SOL  
ATENDIDO POR: ING. MARITZA CRUZ AYALA

**CERTIFICADOS POR:**



Liderazgo a través de su Director es Miembro Fundador de la RED HISPANOAMERICANA DE MENTORES



Liderazgo es Miembro de la Asociación de Organizadores de (AOFREP). Fiestas, Reuniones Empresariales y Proveedores de la República Argentina.



Liderazgo ha contado con las autorizaciones N°307 y N°338 de la Unidad de Análisis Financiero U.A.F. para dictar capacitaciones sobre Lavado de Activos durante el 2013.



Liderazgo es operadora de Capacitación calificada por el Ministerio de Relaciones Laborales, última actualización Oficio N° MRL-DC-2012-0869, Quito 27 de Julio del 2012.



Liderazgo y sus Entrenadores están calificados por el CISHT Oficio Resolución N° 049 Número de registro en proceso de actualización.



Liderazgo está calificada dentro del Servicio Nacional de Contratación Pública actualizada al 26 Nov del 2013.

[www.liderazgo.com.ec](http://www.liderazgo.com.ec)

AUTOMOTRIZ EL SOL  
ATENDIDO POR: ING. MARITZA CRUZ AYALA



# Proforma Sistema Integrado

## SERVICIO INTEGRAL DE GESTIÓN INFORMÁTICA

**\*\* SIGI \*\***

Ing. Galo Manuel Mestanza Pacheco

R.U.C. 0907943021001

Dirección : Tungurahua 3603 y El Oro (Esquina)

Teléfono : 0998257863 - (04) 2348085 E-Mail : leomestanzao@gmail.com

Guayaquil - Ecuador

## CONSULTOR DE PROYECTO DE INFORMÁTICA

ANALIZAR - DIAGNOSTICAR - DISEÑAR - PROGRAMAR - IMPLEMENTAR - OPTIMIZAR

SOPORTE TÉCNICO

CAPACITACIÓN - ENTRENAMIENTO

AUDITORIA INFORMÁTICA

CLIENTE :	CLIENTE	FECHA :	Viernes, 14 Febrero, 2014
NO. o RUC :	-	DIRECCION :	-
TELEFONO :	-		

## PROFORMA

**1000027**

"LO QUE NO SE PUEDE MEDIR NO SE PUEDE GESTIONAR"

"LA INFORMACIÓN ES CAPITAL ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO"

"PRODUCIR SIN INFORMACIÓN ES PRODUCIR CON LOS OJOS VENDADOS"

CANT.	DESCRIPCIÓN ( PRODUCTO / ACTIVIDAD )	PRECIO	VALOR
1	MODULO DE CONTROL DE ALMACÉN	1,000.00	1,000.00
1	MODULO DE CONTABILIDAD	1,200.00	1,200.00
1	MODULO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	1,000.00	1,000.00
	ACTIVIDADES PARA PERSONALIZAR EL DISEÑO DE LOS MODULOS		
	- PUESTA EN MARCHA		
	- PROGRAMAR PROCESO		
	- OPTIMIZAR PROCESO		
	- ENTRENAR USUARIO		
	- DISEÑAR MODELO DE GESTIÓN		
	- DIAGNÓSTICO DE INFORMÁTICA		
	- DETERMINAR DATOS RELEVANTES		
	- CAPACITAR USUARIO		
	- ANALIZAR DATOS RELEVANTES		

POR MODULO A INSTALAR ( ANTICIPO 80% ) ; 10 HORAS DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

SUBTOTAL : 3,200.00

DESCUENTO : 0.00

SUBTOTAL : 3,200.00

(+) IVA 12 % : 0.00

TOTAL : 3,200.00

ELABORO

APROBO